

PARTYCYPACJA PUBLICZNA KROK PO KROKU

ANTOLOGIA
TEKSTÓW

WYBÓR I OPRACOWANIE
OKTAWIUSZ CHRZANOWSKI

FISE➤

PARTYCYPACJA
PUBLICZNA
**KROK PO
KROKU**

PARTYCYPACJA
PUBLICZNA
**KROK PO
KROKU**

ANTOLOGIA
TEKSTÓW

WYBÓR I OPRACOWANIE
OKTAWIUSZ CHRZANOWSKI

FISE➤

**MOŻNA CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ
OD DESKI DO DESKI
ALBO WYBIERAĆ ZAGADNIENIA
NAJBARDZIEJ NAS INTERESUJĄCE.
ZAWSZE MOŻNA TEŻ POSZUKAĆ
ODPOWIEDZI NA NURTUJĄCE
NAS PYTANIA WTĘDY,
KIEDY SIĘ POJAWIĄ.**

SPIS TREŚCI

WSTĘP 4

WPROWADZENIE 5

KILKA SŁÓW O TEORII 7

(TO ROZDZIAŁ DLA CHĘTNYCH, WARTO JEDNAK ZAPOZNAĆ SIĘ PRZYNAJMNIEJ ZE SKALAMI ZAANGAŻOWANIA, PONIEWAŻ BĘDZIEMY SIĘ DO NICH ODWOŁYWAĆ W KOLEJNYCH ROZDZIAŁACH.)

ANGAŻOWANIE SPOŁECZNOŚCI 12

O PROJEKTOWANIU ZAANGAŻOWANIA 14

O UCZESTNIKACH PROCESU 24

O DIABLE, KTÓRY TKWI W SZCZEGÓŁACH 36

O PLANOWANIU SPOTKAŃ BEZPOŚREDNICH 42

KORZYŚCI Z PARTYCYPACJI 54

Z PUNKTU WIDZENIA UCZESTNIKÓW 56

ARGUMENTOWANIE KORZYŚCI 62

OGRANICZENIA I PRZESZKODY W PROCESIE PARTYCYPACYJNYM 66

OCZEKIWANIA – JAK SOBIE Z NIMI RADZIĆ? 76

PARTYCYPACJA W SIECI 90

EWALUACJA 112

KILKA CIEKAWYCH METOD 124

O CZYM I JAK NIE ZAPOMNIEĆ? LISTA KONTROLNA 144

SPIS TEKSTÓW 151

FISE> PARTYCYPACJA 153

WKŁADKA NA BIURKO – DODATEK

WSTĘP

OKTAWIUSZ CHRZANOWSKI

FUNDACJA INICJATYW SPOŁECZNO-EKONOMICZNYCH

WPROWADZENIE

Trzymasz w dłoniach **przewodnik po zagadnieniach prowadzenia procesów partycypacji publicznej**. Przewodnik ten kierujemy przede wszystkim do **urzędników i polityków lokalnych**.

W wymiarze praktycznym procesy partycypacyjne składają się z pomniejszych części – posiadających własne zasady i cele – jak np. angażowanie czy ewaluacja działań partycypacyjnych. Prawdziwą sztuką jest takie ułożenie wszystkich puzzli, aby odpowiednio ze sobą współgrały w realizacji celu procesu głównego, jakim jest włączanie obywateli przez władze w podejmowanie decyzji publicznych.

Tytuł tej książki jest jednak przewrotny – niemożliwe jest bowiem stworzenie jednej, szczegółowej i dobrej na każdą okazję instrukcji procesu partycypacyjnego „krok po kroku”.

Z drugiej strony wydaje się, że w wielu miejscach w Polsce Anno Domini 2014 urzędnicy lub politycy lokalni potrzebują takiego właśnie instruktaza. Miałby on pełnić funkcję przewodnika/trenera prowadzącego przez pierwsze doświadczenia partycypacyjne. Innym razem zastępowałby doradcę, któremu można zadać kilka pytań. W jeszcze innych przypadkach instruktaz „krok po kroku” pomagałby ustrukturyzować wiedzę zdobytą dzięki różnym doświadczeniom i zastanowić się, skąd wynikają niedociągnięcia oraz jak uniknąć błędów.

Z tymi potrzebami spotykamy się, m.in. upowszechniając przykłady zamieszczone przez nas w *Bazie dobrych praktyk partycypacji* (www.dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl). Trudno jednak o szybkie i proste recepty na temat „jak robić” partycypację publiczną. Ta wiedza jest rozpisana na różnych poziomach szczegółowości, rozrzu-

cona w różnych miejscach, jej pochodzenie bywa niepewne, przez co nie budzi zaufania, często jest przeteoretyzowana tam, gdzie nie jest to konieczne, a rozmaite źródła potrafią sobie nawzajem przeczyć. **Czerpanie z coraz bardziej przepastnych bibliotek tak modnej od kilku lat partycypacji jest więc coraz trudniejsze.**

Żadna książka nie zastąpi zdobytego doświadczenia i wsparcia trenera albo doradcy. *Partycypacja publiczna krok po kroku* nie ma też takich ambicji. Liczymy natomiast na to, że niniejszą publikacją zainteresują się osoby, które chciałyby:

- ➔ ustrukturyzować wiedzę i sposób myślenia o procesach partycypacyjnych,
- ➔ pracować nad analizą swoich dotychczasowych doświadczeń,
- ➔ sprawdzić, jak w praktyce radzić sobie z trudnymi zagadnieniami,
- ➔ rozwiązać wątpliwości,
- ➔ zaplanować kolejne procesy, polegając na sprawdzonych wskazówkach z pewnych źródeł,
- ➔ otworzyć się na nowe punkty widzenia,
- ➔ zaczerpnąć kilka użytecznych argumentów,
- ➔ i – co najważniejsze – mieć pod ręką życzliwego przewodnika służącego dobrą radą i posługującego się przystępnym językiem.

O kształcie niniejszej antologii decydowały **cztery kryteria doboru tekstów:**

1. **Przekrój zagadnień** – zgromadzone teksty mają porządkować wiedzę dotyczącą ważnych, często pomijanych bądź nieopracowanych jeszcze w Polsce zagadnień. Dobór takich, a nie innych tematów jest wynikiem rozmów z polskimi samorządowcami. To właśnie angażowanie obywateli stanowi największe wyzwanie, często zdarza się, że oczekiwania uczestników procesów

► Definicja partycypacji publicznej i procesu partycypacyjnego – s. 9.

partycypacyjnych okazują się niespodziewanym źródłem problemów, a brak systematycznej ewaluacji własnych działań ogranicza rozwój lub sprowadza na manowce utartych ścieżek myślenia o partycypacji. Proponujemy więc wycieczkę po rozmaitych punktach widzenia i odniesienia, podczas której podpatrzymy partycypację z rozmaitych kątów i perspektyw.

2. **Praktyczny wymiar** – każdy z tekstów w antologii ma odpowiadać na pytania: jak wdrażać partycypację z pozycji urzędu chcącego włączyć lokalną społeczność w podejmowanie decyzji publicznych? O czym nie wolno zapomnieć w trakcie prowadzonego procesu? Od czego zacząć?
3. **Pewność źródeł** – nie trzeba koniecz- nie wyważać otwartych drzwi, tworząc nowe teksty, jeżeli można sięgnąć po istniejące opracowania. Dlatego *Partycypacja publiczna krok po kroku* jest antologią tekstów zagranicznych niedostępnych w języku polskim i opracowanych przez specjalistów w zakresie konkretnych zagadnień. Autorzy przetłumaczonych tekstów są wieloletnimi praktykami partycypacji publicznej, na co dzień doradzają innym, jak planować i prowadzić procesy partycypacyjne. Swoje metodologie, wskazówki i punkty widzenia opierają na wiedzy płynącej z własnych doświadczeń. I nie ma przy tym znaczenia, że obszarem ich działań są inne kraje, np. Hiszpania czy Wielka Brytania. Dlaczego? Patrz: punkt czwarty.
4. **Uniwersalna podstawa** – poszczególne części i zagadnienia procesu partycypacyjnego rządzą się regułami, które składają się na uniwersalną podstawę działań partycypacyjnych. Reguły te, możliwe do zastosowania przez każdego, dotyczą kwestii planowania, organizacji i prowadzenia procesu tak, aby

uniknąć pułapek lub rozbrajać je i wykorzystywać na bieżąco zebrane doświadczenia. Mówiąc krótko, właśnie te zasady stanowią najważniejszy zasób niniejszej antologii.

Wybrane teksty zostały zredagowane merytorycznie tam, gdzie było to konieczne, tak aby ułatwić lekturę polskim czytelnikom. Lista tekstów oryginalnych wraz z odsyłającymi do nich linkami znajduje się na stronie 158.

Zapraszamy do lektury. Można czytać tę książkę od deski do deski albo wybierać zagadnienia najbardziej nas interesujące. Zawsze można też poszukać odpowiedzi na nurtujące nas pytania wtedy, kiedy się pojawią. Polecamy również czerpanie wiedzy w trakcie lektury (jak i przy innych okazjach) z *Bazy dobrych praktyk partycypacji* prowadzonej przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (www.dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl).

➔ PODZIĘKOWANIA

Partycypacji publicznej krok po kroku nie byłoby, gdyby nie zgoda wydawców i autorów z Wielkiej Brytanii, Austrii, Hiszpanii i Niemiec na bezpłatne wykorzystanie ich tekstów. W tym miejscu chcielibyśmy wyrazić serdeczne podziękowania za podzielenie się wiedzą i umożliwienie jej popularyzacji w Polsce.

Dziękujemy również tłumaczom, w szczególności Hubertowi Sobeckiemu, za wysiłek włożony w spójne i przejrzyste przełożenie tak różnych językowo i często trudnych merytorycznie tekstów.

KILKA SŁÓW O TEORII

TO ROZDZIAŁ DLA CHĘTNYCH, WARTO JEDNAK ZAPOZNAĆ SIĘ PRZYNAJMNIEJ ZE SKALAMI ZAANGAŻOWANIA, PONIEWAŻ BĘDIEMY SIĘ DO NICH ODWOŁYWAĆ W KOLEJNYCH ROZDZIAŁACH.

Nigdy za wiele o dobrych, innych niż te wykorzystywane w polskiej rzeczywistości samorządowej narzędziach, technikach, metodach stosowanych w działaniach partycypacyjnych. Uważamy, że warto o nich wspominać przy każdej „partycypacyjnej” okazji, ponieważ nadal uważane są za zbyt trudne w realizacji, odstraszały obcojęzycznymi nawami, nie wzbudzały zaufania albo określane są jako przerost formy nad treścią.

Jednak ich sukces wyrażony popularnością stosowania w innych miejscach na świecie powinien przynajmniej wzbudzić zainteresowanie. To zupełnie jak z budżetem partycypacyjnym, do którego jeszcze dwa lata temu trzeba było przekonywać, a dziś jest na ustach wielu samorządowców.

Nie odkrywamy w niniejszym rozdziale Ameryki. Do zestawienia metod wykorzystywanych w działaniach partycypacyjnych wybraliśmy niemieckie podsumowanie z 2011 r. To systematyczna analiza kilkunastu wybranych metod pracy i organizacji działań partycypacyjnych wzbogacona przejrzystymi grafikami. Część już pewnie znasz, inne mogą być dla Ciebie nowością. Kolejne znajdziesz w *Bazie dobrych praktyk partycypacji* na stronie www.dobrepraktyki.decydujemyrazem.pl/x/775908.

Z czym mamy do czynienia, kiedy mówimy o partycypacji publicznej? Według najszerzej z możliwych definicji „partycypacja publiczna to wszystkie polityczne i społeczne

praktyki, za pomocą których obywatele wpływają na sprawy publiczne”¹.

Marc Parés i Hug March, autorzy powyższej definicji, wskazują na **trzy nurty myślowe kształtujące współczesną teorię demokracji**, które w radykalnie różny sposób interpretują partycypację publiczną. Przegląd tych interpretacji pozwala na zrozumienie, skąd biorą się różnice w odnoszeniu się do partycypacji w otaczającej nas rzeczywistości, szczególnie na przestrzeni wspólnoty samorządowej. Dlaczego dla jednych dobra partycypacja to pogłębiony dialog, dla innych natomiast wyłącznie płacenie podatków, a jeszcze inni decydowanie chcą zostawić samoorganizującym się obywatelom?

Demokracji partycypacyjnej (w odróżnieniu od demokracji przedstawicielskiej) najbliższe jest do modelu uczestnicząco-deliberatywnego, czyli najogólniej takiego, w którym państwo przyjmuje na siebie rolę godzenia interesów grup i jednostek w imię dobra wspólnego: interesu wspólnoty. W nurcie liberalnym państwo jest wycofane z dialogu z obywatelami, argumentując, że politycy posiadają demokratyczny mandat do sprawowania władzy, a obywatel jest zainteresowany przede wszystkim realizacją swojego interesu, oddając rządzenie politykom. Nurt neorepublikański stawia sprawy wprost przeciwnie – państwo aktywnie podejmuje dialog z obywatelami, włącza ich bezpośrednio w decydowanie o kierunkach działania, starając się uzyskać konsensus pomiędzy

► Zjrzyj do tabelki na stronie 8.

1 Marc Parés, Hug March, *Short Guides for Citizen Participation 3. Guide to Evaluating Participatory Processes*, Government of Catalonia, Department of Governance and Institutional Relations Innovation and Democratic Quality Programme, Barcelona, 2013.

	AUTONOMIA	NEO-REPUBLICANIZM	LIBERALIZM
MODEL DEMOKRACJI	Radykalny	Uczestnicząco-deliberatywny	Przedstawicielski
WARTOŚĆ NADRZĘDNA	Różnorodność	Równość	Wolność
RELACJA POMIĘDZY PAŃSTWEM A SPOŁECZEŃSTWEM	Społeczeństwo musi wyemancypować się spod panowania państwa, które jest formą dominacji.	Państwo jest emanacją interesu zbiorowości i musi gwarantować brak dominacji jednych obywateli i grup nad innymi.	Brak ingerencji państwa w życie jednostki. Państwo musi być gwarantem podstawowych praw i swobód.
FORMY PARTYCYPACJI	Zbiorowe działania w ramach społeczeństwa obywatelskiego. Władza obywateli. Rozwój społeczności.	Partycypacja instytucjonalna. Partycypacja bezpośrednia. Deliberacja.	Wolność wyboru usług. Reprezentacja interesów. Partnerstwo.
WARTOŚCI ZWIĄZANE Z PARTYCYPACJĄ	Pluralizm. Równość. Konflikt. Interes zbiorowości.	Równość. Ilość. Deliberacja. Konsensus. Interes ogółu.	Wolność. Reprezentacja. Interes jednostki.

Źródło: Marc Parés, Hug March, *Short Guides for Citizen Participation 3. Guide to Evaluating Participatory Processes*, ibidem.

rozlicznymi, w tym swoimi, interesami. Państwo poprzez swoje instytucje spotyka się z obywatelami w jednej przestrzeni dialogu, w której każdy z każdym (również, a może przede wszystkim, obywatele z obywatelami) dyskutuje racje.

Ten niemal idylliczny obrazek wspólnoty politycznej można przyłożyć do rzeczywistości samorządowej:

Partycypacja obywatelska jest prawem podstawowym obywateli i przewodnią zasadą administracji gminnej. Jest to wybór strategiczny, odzwierciedlony w strukturach zarządzania gminą Figaro-Montmany i wszystkich działaniach podejmowanych przez jej zarząd.

Niniejszą regulacją gmina Figaro-Montmany chce uczynić zdecydowany krok w kierunku demokracji partycypacyjnej. Zaangażowanie obywateli w politykę lokalną nie jest ograniczone do wyboru swoich reprezentantów raz na cztery lata, a demokracja przedstawicielska nie odzwierciedla rzeczywistej woli społeczności. Dlatego musimy podążać w kierunku nowego modelu, w którym obywatele są tymi, którzy podejmują kluczowe decyzje dotyczące polityki gminnej².

Obrazek nadal pozostanie idylliczny. Przy najmniej w niektórych miejscach, takich jak hiszpańskie Figaro, w którym władze nałożyły na siebie instytucjonalne obowiązki w Regulaminie Partycypacji, precyzując, że będą obywatele angażować m.in. w każdorazowe opracowanie tuż po wyborach samorządowych Lokalnego Planu Działania czy coroczne kształtowanie budżetu partycypacyjnego.

Wprowadzenie w życie takiej **kultury współuczestnictwa**, czyli szerokiego otwarcia władzy na obywateli, podkreślającej każdym działaniem, że gmina jest wspólnym interesem wszystkich, wymaga od władz zmiany swojej kultury politycznej i kultury zarządzania na takie, w których dominującymi wartościami są: równość, deliberacja, konsensus oraz interes ogółu.

Te abstrakcyjne wartości przekładają się na węższą, **operacyjną definicję partycypacji publicznej, czyli proces deliberacji, w którym:**

- ➔ **obywatele zainteresowani i ci, których sprawa dotyczy, grupy obywateli, organizacje pozarządowe i administracja publiczna,**
- ➔ **są zaangażowani w tworzenie polityki publicznej,**
- ➔ **zanim zapadnie decyzja polityczna³.**

Każdorazowy proces partycypacyjny może mieć inne **natężenie zaangażowania społeczności** (partycypacji). Najprostsza **skala** oddziela od siebie działania niepartycypacyjne (informowanie) od scenariuszy angażujących w konsultacje, aż do współdecydowania (zobacz skale zaangażowania na stronach 10 i 11).

Scenariuszy budowania kultury współuczestnictwa we wspólnocie samorządowej jest sporo. W zależności od obranych przez władze i urząd środków, działania będą miały różne natężenie, a mieszkańcy, politycy i urzędnicy będą przyjmowali różne role. Diabeł tkwi oczywiście w szczegółach, do których przechodzimy już w następnym rozdziale.

► Opis długoletniego budowania kultury współuczestnictwa w niemieckiej gminie Weyarn znajdziesz w publikacji *Elementy partycypacji*, FISE, Warszawa, 2013, s. 91.

► Czyli: ważenie argumentów w trakcie dyskusji.

► Wspomniane wcześniej skale zaangażowania.

2 *Reglament de participació ciutadana de Figaró-Montmany* (Regulamin partycypacji obywatelskiej gminy Figaró-Montmany), Gmina Figaró-Montmany, 2006, <http://www.elfigaro.net/participacio-ciutadana/reglament-de-participacio.htm> (dostęp 24.02.2014).

3 *Public Participation in Europe. An international perspective*, European Institute for Public Participation, Brema, 2009.

NAJPROSTSZA SKALA ZAANGAŻOWANIA



Źródło: Baza dobrych praktyk partycypacji, www.dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl/x/638157, FISE, 2014.

NATĘŻENIE PARTYCYPACJI

INFORMOWANIE
(NIEPARTYCYPACYJNE)

KOMUNIKACJA
(LUB DIALOG)

DEBATOWANIE

DECYDOWANIE

OBOWIĄZKI

ROLA
OBYWATELI

Bierna: poza możliwością uczestniczenia w wyborach ograniczona do odbioru informacji.

Mogą dostarczać informacji i opinii, jeśli zostaną o to poproszeni (np. podczas konsultacji itp.).

Mogą brać udział w dyskusji jako jedna ze stron, a nawet przekonywać innych uczestników do preferowanych rozwiązań.

Mogą inicjować procesy partycypacyjne, a nawet podejmować decyzje.

ROLA
POLITYKÓW

Podejmowanie decyzji i informowanie o nich obywateli.

Zarządzanie zasobami i opieka nad wspólną własnością, której bezpieczeństwo powinni gwarantować.

Tworzenie odpowiedniego kontekstu: budowanie świadomości, bycie liderem, inicjowanie procesów, wprowadzanie regulacji, proponowanie tematów itd. Ponoszenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Zakładając, że politycy delegują zadania inicjowania procesu, podejmowania decyzji itd., mogą czasami nie odgrywać żadnej roli w procesie.

ROLA
URZĘDNIKÓW

Ocena i skuteczna realizacja pomysłów polityków.

Informowanie podejmujących decyzje polityków o najlepszych dostępnych możliwościach zgodnie z obiektywną wiedzą.

Zapewnianie konkretnych, technicznych elementów o określonych celach.

Ich głos i argumenty są równie ważne jak opinie pozostałych stron, lecz ich praca polega na służbie politykom i obywatelom.

LEGITYMIZACJA

Politycy uzyskują legitymację w drodze wyborów.

Politycy posiadają legitymację do sprawowania władzy, jednak często delegują swoje zadania urzędnikom.

Z zasady każdy ma prawo do uczestnictwa w życiu publicznym. Politycy mogą ograniczać zasięg debaty zależnie od własnych preferencji.

Każdy musi mieć możliwość uczestnictwa w sferze publicznej. Każdy musi mieć zagwarantowaną możliwość do reprezentowania własnych interesów.

WARTOŚĆ PRZYPISYWANA PARTYCYPACJI

Procesy partycypacyjne nie mają sensu, a decyzje i tak muszą być legitymizowane przez władze.

W niektórych dziedzinach potrzebna jest wiedza na temat obywateli. Procesy partycypacyjne organizowane są wówczas, gdy politycy lub urzędnicy tego potrzebują.

Zdanie obywateli musi być brane pod uwagę w debacie o sprawach publicznych, kiedy tylko jest taka możliwość. To sprawiedliwa praktyka, która podnosi jakość podejmowanych decyzji.

Zarządzanie sferą publiczną musi odbywać się wspólnie. Tworzy się w ten sposób poczucie wspólnoty i podnosi się jakość podejmowanych decyzji i tworzonych polityk.

ANGAŻOWANIE SPOŁECZEŃSTWA WE WSPÓŁPRACĘ Z URZĘDEM JEST MODNE. RZĄD, SAMORZĄD, PUBLICZNE INSTYTUCJE PODKREŚLAJĄ ZNACZENIE ZROZUMIENIA TEGO, CO LUDZIE MYŚLĄ, JAKIE MAJĄ POTRZEBY, JAKIE IDEE CHCĄ WSPIERAĆ. DLA WIELU NIE JEST TO SZCZEGÓLNIIE TRUDNE: WYSTARCZY ZAWIESIĆ NA STRONIE INTERNETOWEJ ANKIETĘ, POCZEKAĆ NA KILKA WYPEŁNIONYCH KWESTIONARIUSZY I DALEJ ROBIĆ SWOJE. PROSTE, PRAWDA?

ALE CZASY I LUDZIE SIĘ ZMIENIAJĄ. CORAZ CZĘŚCIEJ MIESZKAŃCY OCZEKUJĄ, ŻE ICH OPINIE BĘDĄ BRANE POWAŻNIE POD UWAGĘ, A TO WYMAGA CZEGOŚ WIĘCEJ NIŻ UDOSTĘPNIENIA MOŻLIWOŚCI ZAZNACZENIA WŁAŚCIWYCH PÓL W KWESTIONARIUSZU. CELEM TEGO ROZDZIAŁU JEST POMOC OSOBOM, KTÓRE DOSTAŁY ZADANIE ZAANGAŻOWANIA SPOŁECZNOŚCI, W ZROBIENIU TEGO LEPIEJ.



ANGAŻO- WANIE SPOŁECZNOŚCI

PROJEKTOWANIE DIALOGU: PODRĘCZNIK ANGAŻOWANIA SPOŁECZNOŚCI I INTERESARIUSZY

*DIALOGUE BY DESIGN
A HANDBOOK OF PUBLIC & STAKEHOLDER ENGAGEMENT*

ANDREW ACLAND, ZESPÓŁ DIALOGUE BY DESIGN

*DIALOGUE BY DESIGN
LONDYN, 2012*

PROCES PROJEKTOWANIA ANGAŻOWANIA

► Sprawdź w rozdziale
Kilka słów o teorii, s. 11.

Kiedy rozpoczynasz projektowanie, musisz jasno i wyraźnie określić, jakie cele chcesz osiągnąć, kogo chcesz zaangażować i jakich metod będziesz używał/a. Ta wiedza pomoże ci umiejscowić planowany przez siebie proces **na skali zaangażowania**.

W tym rozdziale prześledzimy proces projektowania, korzystając z niezbędnego naszym zdaniem narzędzia – mostu projektowego (the Design Bridge). Najpierw przyjrzymy się jego dwóm filarom, a następnie rozciągającemu się pomiędzy nimi przęsłu.

MOST PROJEKTOWY

FILAR 1: ANALIZA SYTUACJI

Na tym etapie twoim celem jest zrozumienie sytuacji wyjściowej i jej przyczyn, a także ustalenie, kogo ona dotyka i czyich interesów dotyczy w obecnym kształcie. W tym celu możesz zadać sobie kilka przydatnych pytań:

W jakim kontekście zachodzi potrzeba zaangażowania ludzi w działania?

Warto zrozumieć ogólny obraz sytuacji i dysponować wiedzą na temat okoliczności politycznych i ekonomicznych, a nawet charakterów kluczowych osób.

Jakie jest tło historyczne obecnej sytuacji?

Odrobina historii zawsze się przydaje, warto np. wiedzieć, jakie są przyczyny aktualnej sytuacji. Czy w przeszłości zawierano porozumienia między stronami? Jeśli tak, to co dokładnie się wydarzyło?

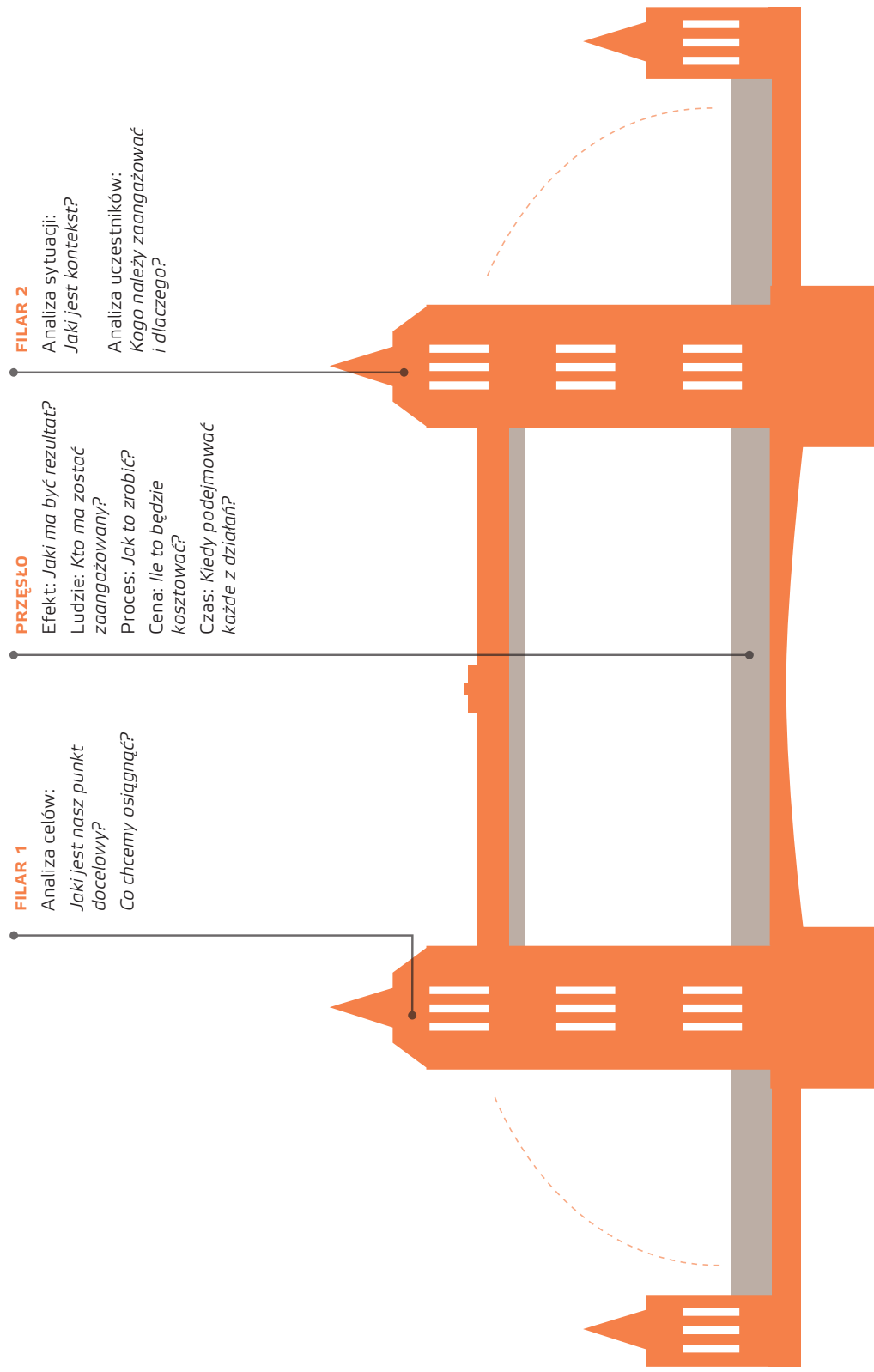
Co i dla kogo jest ważne?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy przyrzeć się głównym trendom kształtującym sytuację: kto do czego dąży i dlaczego? Czy są to partie polityczne, wyjątkowo ważne osoby, grupy nacisku itp.?

Jakie publiczne wypowiedzi padły na temat istniejącej sytuacji?

To pytanie dotyczy m.in. granic, w których będziesz się poruszać. Na przykład jeśli burmistrz powiedział publicznie, że „w tej sprawie zostanie stworzona partnerska grupa robocza”, wiadomo, że rozdanie kilku kwestionariuszy nie wystarczy.

MOST PROJEKTOWY ANGAŻOWANIA SPOŁECZNOŚCI



Jakie są konkretne kwestie, które wymagają zaangażowania ludzi?

Obszar tematyczny może mieć duży wpływ na proces budowy zaangażowania. Na przykład podejmowanie decyzji w skomplikowanej technicznie kwestii, jaką jest składowanie niebezpiecznych odpadów, różni się od wytyczania nowej ścieżki rowerowej.

Jakie są obiegowe opinie i założenia dotyczące spraw, o których mowa?

Dobrze jest dotrzeć do informacji i plotek krążących w społeczności. Jeśli tego nie zrobimy, może się okazać, że nasz proces wykolei się z powodu narosłych nieporozumień i dezinformacji. W większości przypadków proces budowy zaangażowania wymaga, by uczestnicy posiadali przynajmniej minimum sprawdzonych informacji, bo wtedy ich wkład w dyskusję będzie miał wartość dla wszystkich.

Czego chcą różne strony?

Znalezienie odpowiedzi na to pytanie stanowi właściwy cel całego procesu, ale nigdy nie zaszkodzi sprawdzić listy nadsyłane do redakcji lokalnych gazet, aby zorientować się, co w trawie piszczy.

Co budzi obawy?

Ustalenie, czego ludzie **nie chcą**, jest często równie potrzebne, jak zrozumienie, czego **chcą**. Aby proces budowy zaangażowania mógł się powieść, jego uczestników trzeba zmotywować do czynnego udziału, a najlepszym narzędziem motywacyjnym jest odwołanie się do spraw i interesów ważnych dla grupy.

Kiedy zadajemy sobie te pytania, dobrze jest zebrać wszelkie informacje dostępne w publikacjach, informatorach i komunikatach prasowych lokalnych organizacji i w prasie. Warto też poszukać dodatkowych danych np. w artykułach naukowych, lokalnych planach rozwoju i zagospodarowania, raportach statystycznych i mapach. Podczas przeglądania źródeł dobrze jest zwrócić uwagę na pojawiające się w tekstach nazwiska osób, które mogą stać się użytecznymi uczestnikami procesu lub posłużyć za przydatne źródło informacji.

Badania to dobry moment, żebyś wysilił/a wyobraźnię i nie rezygnował/a z popołudnia spędzonego w bibliotece lub szybkiego telefonu do uniwersyteckiego sekretariatu – być może jakiś student zgłębił już interesujące cię kwestie?

Szybko zrozumiesz, dlaczego analizujesz równoległe sytuację wyjściową i grono potencjalnych uczestników procesu. Czy to ludzie definiują interesujące nas problemy, czy raczej problematyka determinuje skład grupy uczestników procesu?

Im dogłębniej zbadasz tę kwestię, tym większa szansa na to, że proces zaangażuje właściwe osoby do działania we właściwych sprawach.

**USTALENIE,
CZEGO LUDZIE
NIE CHCĄ, JEST CZĘSTO
RÓWNIIE POTRZEBNE,
JAK ZROZUMIENIE,
CZEGO CHCĄ.**



ZAZNACZ WŁAŚCIWE PUNKTY:

- Lepsze zrozumienie interesów i spraw ważnych dla uczestników procesu.
- Zademonstrowanie lub wzmocnienie wizerunku instytucji wrażliwej na potrzeby obywateli i przez nich rozliczanej.
- Utrzymanie zaangażowania i chęci lokalnych interesariuszy do wzięcia udziału w procesie.
- Upewnienie się, że proponowane przez Ciebie działania są właściwie ukierunkowane.
- Poznanie opinii i sugestii na temat alternatywnych propozycji lub możliwości.
- Lepsze zrozumienie spraw o dużej wadze przez uczestników procesu.
- Upewnienie się, że polityka/priorytety władz lokalnych odzwierciedlają wolę miejscowych interesariuszy.
- Pozyskanie szczegółowych i rozważonych opinii, wiedzy eksperckiej.
- Nawiązanie nowych relacji i wzmocnienie zaufania.
- Uzyskanie wsparcia i porad od interesariuszy, co umożliwi podjęcie lepszych decyzji.
- Zapobieganie pojawieniu się problemów w przyszłości.
- Uzyskanie akceptacji dla nowej polityki lub propozycji.
- Uzyskanie od interesariuszy informacji na temat skutków, kosztów i korzyści z realizacji różnych polityk.
- Poprawienie komunikacji między interesariuszami.
- Zainicjowanie długoterminowych kontaktów z interesariuszami.
- Opracowanie dokumentu, planu działań, nowej polityki.

FILAR 2: ANALIZA CELÓW

Najważniejsze pytanie, które należy postawić podczas planowania procesu budowy zaangażowania, brzmi: **Co chciałbyś/chciałabyś uzyskać po zakończeniu procesu, czego nie masz obecnie?**

Warto o to zapytać, bo podczas bardziej szczegółowego planowania nieustannie będziesz zastanawiać się nad tym, jaki masz **cel, a jednocześnie powód organizacji procesu budowy zaangażowania.**

To dobry moment, żeby spojrzeć na nasze działania z dystansu, zapytać o ich cel nadrzędny, a także o cele długofalowe. Co naprawdę chcesz osiągnąć dzięki procesowi budowy zaangażowania?

To jedynie pobieżna analiza, ale ogólnie rzecz biorąc, im więcej pól zaznaczyłeś/łaś w dolnej części listy, tym bardziej na prawo lokujesz się na skali zaangażowania.

A oto kolejne pytania, które powinieneś/powinnaś sobie teraz zadać:

- Jakie wzbudzisz oczekiwania i czy będziesz w stanie je zaspokoić?
- Co będzie, jeśli dla wszystkich stanie się oczywiste, że to, co naprawdę należałoby zrobić, przekracza nasze możliwości?
- Czy jest coś, co może się wydarzyć, choć bardzo byś tego nie chciał/a?

Proces budowy zaangażowania nie jest pozbawiony ryzyka. Jeśli nie będziesz w stanie poradzić sobie z jego możliwymi konsekwencjami, być może lepiej zrobisz, w ogóle go nie rozpoczynając. Istnieją sytuacje, w których proces budowy zaangażowania może przynieść więcej szkody niż pożytku:

- Jeśli uczestnicy nie są naprawdę zaangażowani.
- Jeśli wszystkie kluczowe decyzje już zapadły, a proponowany proces byłby pozorowaniem działań, zwykłym oszustwem.

- Jeśli nie ma dostępu do konkretnej i szczegółowej wiedzy, np. na temat obszarów spornych w różnych kwestiach czy różnorodnych interesów uczestników procesu.
- Jeśli nie ma wystarczającej ilości czasu.
- Jeśli nie dysponujesz wystarczającymi środkami, żeby poprawnie przeprowadzić działania.

PRZĘŚŁO MOSTU PROJEKTOWEGO: SERCE PLANOWANIA PROCESU

Masz już za sobą prace przygotowawcze, które pozwolą ci skonstruować przeszłość: zastanowiłeś/łaś się już nad ogólnym kontekstem, uczestnikami i celem procesu. Możesz teraz zrobić z tej wiedzy dobry użytek.

REZULTAT:

JAKI MA BYĆ REZULTAT?

LUDZIE:

KTO MA ZOSTAĆ ZAANGAŻOWANY?

CZAS:

KIEDY PODEJMOWAĆ KAŻDE Z DZIAŁAŃ?

KOSZTY:

ILE TO BĘDZIE KOSZTOWAĆ?

PROCES:

JAK TO ZROBIĆ?

➤ REZULTAT: JAKI MA BYĆ EFEKT?

Przez rezultat rozumiemy efekt(y) przeprowadzonego procesu. Czy efektem procesu ma być:

- Opracowanie wielkiej bazy zebranych opinii?
- Powstanie grona osób, chcących jeszcze bardziej się zaangażować i kontynuować dialog z tobą?

- Wytworzenie namacalnych produktów, np. dokumentu, planu działania, projektu nowej polityki?
- Uzyskanie niewymiernych zysków, np. nawiązanie nowych relacji lub pogłębienie zaufania? Uzyskanie większej świadomości lub głębszego zrozumienia? Akceptacji dla nowej polityki publicznej?
- Nawiązanie komunikacji – pomiędzy kim a kim i na jaki temat?
- Zebranie szczegółowych i głęboko prześlanych opinii i wiedzy eksperckiej?
- Zrozumienie nowych spraw?
- Wszystkie powyższe punkty?

Teraz pomyśl, co dokładnie zamierzasz zrobić z uzyskanymi rezultatami. Jeśli np. otrzymasz 25 tys. wypełnionych kwestionariuszy, jak je wykorzystasz? Co zrobisz, jeśli odpowiedzi okażą się sprzeczne ze sobą? W jaki sposób ogłosisz wyniki?

Jeśli chcesz, aby jednym z rezultatów procesu było nawiązanie relacji między ludźmi, jak zamierzasz je później podtrzymać?

Jeśli rezultatem ma być opracowanie planu działania, czy na pewno dysponujesz środkami, które umożliwią jego realizację?

Zastanów się dokładnie, jakie będą rezultaty przeprowadzonego procesu i co z nimi potem zrobisz. Jeśli nie jesteś pewien/pewna, czym ma być rezultat procesu, albo jak go wykorzystasz, przemyśl wszystko jeszcze raz.

➤ LUDZIE: KTO MA ZOSTAĆ ZAANGAŻOWANY?

Wstępną analizę uczestników procesu przeprowadziłeś/łaś już w **Filarze 1**, więc wiesz już całkiem dobrze, kogo możesz zaangażować. Teraz czas na pytanie o konkretnych ludzi: czy znasz nazwiska osób, których uczestnictwo ci się przyda?

Oczywiście nie musisz tego wiedzieć, jeśli tylko kolportujesz broszury. Jeśli jednak potrzebujesz jakiegokolwiek informacji zwrot-

nej, czy to po wysłaniu tysięcy ankiet, czy zaproszeniu kilku ekspertów na warsztaty, sposób prezentacji i język użyty w kwestionariuszu i zaproszeniach wpłyną na to, kto i jak na nie odpowie.

Jest to więc moment, w którym decydujesz, do kogo rzeczywiście chcesz dotrzeć.

➤ PROCES: JAK TO ZROBIĆ?

Wreszcie docieramy do punktu węzłowego: jak to zrobić? Wyzwaniem jest dobranie odpowiedniej metody lub kombinacji kilku metod, które umożliwią zaangażowanym osobom wygenerowanie pożądaných przez siebie efektów w dostępnych ramach budżetowych i czasowych.

Oto do czego prowadzą wszystkie wcześniejsze przygotowania: właściwy dobór metod(y). Jest to też decyzja, którą najgorliwiej podejmują amatorzy. To przerażające, jak wiele oficjalnych przetargów na prowadzenie procesów budowy zaangażowania z góry określa zakres metod, jeszcze zanim ktokolwiek pomyślał o czynnikach, które powinny wpływać na ich wybór.

O doborze metod(y) można zdecydować, biorąc pod uwagę wszystkie elementy konstrukcyjne mostu, na którym opiera się proces. Za chwilę pokażemy, jak przejrzeć i uszeregować te dane, żeby było łatwiej podjąć decyzję.

Kiedy zastanawiasz się nad metodą, powinieneś/powinnaś nieustannie pamiętać o kilku kwestiach:

- Jakie metody mogą z góry wykluczać niektórych uczestników?
- Jakie metody sprzyjają nawiązywaniu relacji, jeśli to ważna kwestia?
- Jakie metody ułatwią komunikację lub będą sprzyjały generowaniu informacji?
- Jakie metody unaoczniają powszechne nastawienie i opinie?
- Jakie metody pomogą zebrać szczegółowe opinie na konkretny temat?

➔ KOSZTY: ILE TO BĘDZIE KOSZTOWAĆ?

Koszt konsultacji dotyczących spraw wagi ogólnokrajowej organizowanych przez instytucje rządowe może wynieść ponad 500 tys. funtów, natomiast szybka rozmowa z kilkoma interesariuszami trwa godzinę i pozwala oszczędzić majątek. Pomiedzy tymi dwiema skrajnościami znajdziemy procesy odpowiednie dla każdego budżetu, ale niekoniecznie dla każdej sytuacji.

► Sprawdź na stronie 11.

Wróćmy do **skali zaangażowania**. Ogólnie rzecz biorąc, im bardziej na prawo znajdujemy się na skali, tym droższy staje się proces – przynajmniej w perspektywie krótkoterminowej. Jeśli wybiegniemy w przyszłość, oczywiście może okazać się, że dzielenie odpowiedzialności poprzez nawiązanie współpracy lub całkowite oddelegowanie odpowiedzialności i władzy prowadzi – bezpośrednio i pośrednio – do oszczędności czasu personelu, a więc i pieniędzy.

Problemy pojawiają się w momencie, gdy nieodzwonne będzie przeprowadzenie procesu wymagającego uruchomienia wielu zasobów, kiedy trzeba zorganizować liczne spotkania i warsztaty:

- ➔ Niektóre wymagają profesjonalnej facylitacji, inne – inwestycji dużych środków w przygotowania.
- ➔ Trzeba opublikować materiały.
- ➔ Potrzebne jest przeprowadzenie głębokiej analizy i rozbudowanej rekrutacji uczestników procesu.
- ➔ Być może udział niektórych będzie wymagać pokrycia kosztów ich uczestnictwa.

Tak się niestety składa, że w twoim budżecie przewidziano jedynie środki na rozdanie broszur, krótką ankietę, a także duże pokłady nadziei na to, że wypełni ją niewiele osób i twój asystent na pół etatu spędzi maksymalnie dzień lub dwa, czytając i podsumowując wyniki badań.

Chcesz robić to, na co pozwalają ci środki, czy może jednak zdajesz sobie sprawę z tego, że źle przeprowadzony proces może być gorszy niż wycofanie się w porę? I czy wiesz, co zrobisz, jeśli twój szef lub kilku głośnych radnych zażyczy sobie budowy zaangażowania bez względu na wszystko?

Jeśli wiesz, że masz do dyspozycji mało czasu i niewielkie środki, ważne staje się odpowiednie dostosowanie oczekiwań różnych stron. Nie mów mgliście o „konsultacjach”, jeśli masz czas tylko na przeprowadzenie kilku grup fokusowych, ponieważ ludzie zaczęną spodziewać się czegoś więcej. Określ konkretnie, co możesz zrobić i jakie cele zostaną osiągnięte: i przeprowadź proces, który rzeczywiście przyniesie pozytywne rezultaty.

➔ CZAS: KIEDY PODEJMOWAĆ KAŻDE Z DZIAŁAŃ?

Kolejnym decydującym czynnikiem, który wpływa na planowanie każdego procesu budowy zaangażowania, jest czas, jaki mamy do dyspozycji. Przydatnym zabiegiem jest ocena zasobów czasowych w taki oto sposób:

- ➔ **1 miesiąc:** niewiele czasu – możesz rozdać trochę broszur i przeprowadzić szybką ankietę lub zorganizować spotkanie publiczne, zakładając, że żadne z tych działań nie wymaga dużych przygotowań.
- ➔ **2 miesiące:** wystarczająco dużo czasu, żeby zorganizować jak należy spotkanie publiczne.
- ➔ **3 miesiące:** minimalny okres niezbędny, aby zaplanować – w oparciu o wiedzę i porady innych osób – systematyczny proces budowy zaangażowania, czyli zebrania i inne metody. To również czas, w jakim powinno prowadzić się **otwarty** proces konsultacyjny zgodnie z oficjalnymi wytycznymi **Cabinet Office**.

► Cabinet Office Guidelines – wytyczne rządu brytyjskiego dotyczące formalnych procesów konsultacyjnych: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60937/Consultation-Principles.pdf.

- ➔ **4 miesiące:** minimalny okres potrzebny do zaplanowania i przeprowadzenia formalnego procesu konsultacji.
- ➔ **5 miesięcy:** minimalny okres potrzebny do przeprowadzenia procesu z rzeczywistym udziałem strony publicznej na wszystkich jego etapach, od planowania procesu, po wspólną analizę i zastanowienie się nad rezultatami.
- ➔ **Ponad 6 miesięcy:** wystarczający czas, aby przeprowadzić proces dotyczący skomplikowanych spraw, pozwalający na właściwe zgłębienie i zrozumienie tematyki oraz pełne zaangażowanie się w działania.

W niektórych przypadkach i podczas korzystania z niektórych metod efekty procesu budowy zaangażowania mogą nie być z góry określone ramami czasowymi. Na przykład ustanowienie lokalnego panelu konsultacyjnego zajmującego się dużą inwestycją to początek: panel może być wciąż aktywny za pięć lat, dlatego warto już na starcie poświęcić czas i energię, żeby działał jak należy.

Większość organizacji i instytucji najczęściej rozpoczyna proces budowy zaangażowania zbyt późno, poświęcając za mało czasu na planowanie, nie dając uczestnikom wystarczająco dużo czasu, aby mogli w pełni zaangażować się w działania oraz nie informując ich o nich dostatecznie często lub przejrzyście.

Podczas planowania tego, jak wykorzystać dostępny czas, zadaj sobie kilka pytań:

- ➔ Jaki jest ostateczny termin zakończenia działań?
- ➔ Które święta i dni wolne od pracy należy wziąć pod uwagę?
- ➔ Jakie inne wewnętrzne lub zewnętrzne wydarzenia trzeba uwzględnić?
- ➔ Jakie inne wydarzenia lub trwające procesy mogą wpłynąć na ramy czasowe planowanych działań?

Przyklej też sobie nad biurkiem kartkę, która będzie przypominać, że wszystko trwa zawsze dłużej, niż nam się początkowo wydaje!

PLANOWANIE PROCESU BUDOWY ZAANGAŻOWANIA

Najprostszym sposobem planowania jest znalezienie sporych rozmiarów pustej ściany i zaklejenie jej papierem. Jeszcze lepsza jest „ściana przyklepna”, czyli zawieszona tkanina spryskana klejem w aerozolu, na której można swobodnie przesuwac kartki, albo folia samoprzylepna (na ładunek elektrostatyczny).

Po lewej stronie kartki lub folii rozpisz od góry do dołu punkty: Rezultat, Ludzie, Proces, Koszty, Czas. Na tej podstawie skonstruuj tabelę – jej wzór znajdziesz następnej stronie.

TABELA PLANOWANIA PROCESU BUDOWY ZAANGAŻOWANIA



Rezultat

Jakie będą efekty działań?

Ludzie

Kto konkretnie będzie zaangażowany?

Proces

Jak to osiągniesz – jakimi metodami?

Koszty

Ile możesz wydać?

Czas

Kiedy to będzie się działo?

STYCZEŃ

LUTY

MARZEC

KWIECIEŃ

MAJ

Tabela i oś czasu ułatwią zorientowanie się w tym, jak różne elementy mają się do siebie, a także jak są umiejscowione w ramach czasowych procesu. Spisz listę elementów, które będą potrzebne, i porozklejaj je w odpowiednich polach tabeli, korzystając z samoprzylepnych karteczek, które można przeklejać z miejsca na miejsce.

Jeśli np. ogólnym celem procesu ma być udoskonalenie polityki publicznej poprzez zebranie opinii obywateli na temat proponowanego projektu, zapisz na karteczce „ulepszenie polityki” i przyklej ją w odpowiednim miejscu na osi czasu, w kategorii Rezultat. Możesz przykleić ją na końcu procesu, ale możliwe, że później ma wydarzyć się coś jeszcze. Może planujesz zbudowanie trwałej sieci relacji, która wykracza poza ramy procesu budowy zaangażowania odnośnie tej konkretnej polityki publicznej? W takim przypadku przyklej odpowiednią karteczkę w kategorii Rezultat po „ulepszeniu polityki”.

Innym Rezultatem procesu będzie „poznanie opinii obywateli”. Jasne, że prowadzi on do „ulepszenia polityki”, ale jakie działania owocują „poznanie opinii obywateli”? Może trzeba zrobić badania ankietowe poprzedzone konsultacjami? A może warto byłoby zebrać też opinie na temat proponowanego kwestionariusza badań, zanim wydrukujesz i rozpowszechnisz tysiące sztuk? Jeśli tak, to „proponowany kwestionariusz” i „opinie dotyczące proponowanego kwestionariusza” będą kolejnymi elementami w kategorii Rezultat.

Pytanie, od kogo otrzymasz opinie na temat projektu ankiety. Może od małej grupy lokalnych mieszkańców? Jeśli tak, możesz nazwać ich „grupą opiniującą” i umieścić w kategorii Ludzie na polu przed „opiniami dotyczącymi kwestionariusza”.

Kontynuuj wyliczanie różnych elementów tworzących twoje cele, angażowane osoby

i etapy przejściowe między działaniami, aż uzyskasz jasny obraz tego, co trzeba będzie zrobić, żeby dotrzeć do pożądanego końca procesu – a wszystko w odniesieniu do harmonogramu projektu i osi czasu (niezbędnej przy planowaniu). Szybko uporasz się także z budżetem, patrząc na kategorię Koszty.

W miarę klarowania się list dotyczących Rezultatów i Ludzi możesz zacząć zastanawiać się nad elementami Procesu. Jakich metod możesz użyć, żeby upewnić się, że właściwi Ludzie doprowadzą do powstania pożądaných Rezultatów?

Przesuwaj karteczki, aż ich położenie dobrze pokaże relacje między różnymi elementami oraz ich umiejscowienie na osi czasu. Nie lekceważ czasu potrzebnego do przeprowadzenia procesu planowania.

Pamiętaj też, aby umieścić na osi wydarzenia, na które nie masz wpływu – wakacje, wybory czy konkretne spotkania, które mogą oddziaływać na projekt.

**WARTOŚĆ TABELI
PLANOWANIA, A WŁAŚCIWIE
CAŁEGO DIAGRAMU MOSTU
PROJEKTOWEGO LEŻY
W TYM, ŻE ZMUSZAJĄ
ONE DO SYSTEMATYCZNEGO
MYŚLENIA.**



WIĘCEJ O UCZESTNIKACH PROCESU

Decyzja, od czego powinniśmy zacząć ten etap projektowania, jest wyzwaniem i pozostaje jednym z elementów procesu zaangażowania obywateli i innych interesariuszy, z którym wiele osób ma poważne trudności. Rozłóżmy ten problem na części pierwsze.

DOBÓR UCZESTNIKÓW PROCESU

Ten aspekt budowy zaangażowania budzi najczęściej obaw u osób, które planują proces po raz pierwszy: kogo powinienem zaangażować i jak mam do tych ludzi dotrzeć?

Oto kilka ogólnych uwag, które dobrze wprowadzą cię w temat:

- 1. To, kogo angażujesz, powinno być zdeterminowane celem, który chcesz osiągnąć.** Na przykład istnieje różnica pomiędzy zaangażowaniem ludzi po to, by zbadać opinię publiczną z wykorzystaniem metod takich jak sondaż, a zaangażowaniem konkretnych osób. W tym drugim przypadku musisz poznać zdanie tych osób lub nawiązać z nimi relację (zobacz rozdział dotyczący reprezentatywności i dobierania próby, s. 29).
- 2. Jeśli chcesz zaangażować w proces konkretnych uczestników, a nie całą społeczność, lepiej jest pozyskać**

ich zbyt wielu, niż przeoczyć kluczowe osoby. Ta zasada sprawdza się szczególnie dobrze w przypadku poruszenia drażliwych spraw i tematów (zobacz rozdział dotyczący inkluzji, s. 32).

- 3. Uważaj na „zmęczenie uczestników” spowodowane zbyt częstym zaangażowaniem w proces tych samych osób.** Większość ludzi ma limit liczby odpowiedzi na losowe zapytania podczas konsultacji. Jeśli chcesz poznać opinie tych samych osób kilkakrotnie, dobrym pomysłem będzie zaproszenie ich do udziału w grupie panelowej i usunięcie elementu przypadkowości.
- 4. Równie ważne jest unikanie zaangażowania „nieodpowiednich” osób.** Na przykład niektórzy lokalni „liderzy” sami nadali sobie ten tytuł lub otrzymali go od mediów, podczas gdy w rzeczywistości nie dysponują żadnym mandatem pozwalającym im zabierać głos w imieniu lokalnej społeczności. Jeśli inni zauważą, że polegasz na takich osobach, aranżowany przez ciebie proces straci na wiarygodności.

METODY DOBORU UCZESTNIKÓW PROCESU

1. POD WZGLĘDEM RODZAJU

Uczestnicy statutowi: to osoby lub organizacje, których udział w procesie budowy zaangażowania *podyktowany jest wymogami prawa* (stąd określenie „statutowi”) lub przysługuje im z racji piastowanego urzędu. Osoby pełniące ważne funkcje w lokalnej społeczności mają często wpływ na wiele spraw i dlatego zawsze należy je informować i zaprosić do udziału w planowanym procesie budowy zaangażowania.

Pamiętaj, że są to również osoby, które często już są zaangażowane w sprawy publiczne, więc nie wciągaj ich w swoje działania, jeśli ich udział nie jest rzeczywiście potrzebny. Z drugiej strony, jeśli proces, który organizujesz, jest ważny i wymaga od uczestników długoterminowego zaangażowania, to właśnie osoby należące do tej grupy zapewnią je z największym prawdopodobieństwem.

Osoby zaufania publicznego/liderzy: to osoby zaangażowane w działalność lokalnych grup lub organizacji – stowarzyszeń, wspólnot mieszkańców i innych grup interesów. Co prawda pełnione przez te osoby funkcje mają charakter ochotniczy, a nie statutowy, jednak nie zmienia to faktu, że są one ważne, będąc *de facto* rzecznikami wielu innych ludzi i dysponując niepisany mandatem pozwalającym im wypowiadać się w imieniu tych grup.

Społeczność: mówiąc, że chcesz zaangażować „społeczność”, masz pewnie na myśli coś w rodzaju badania opinii publicznej na konkretny temat, co wymaga zaangażowania grupy stanowiącej reprezentatywny przekrój badanej populacji.

Z drugiej strony, najważniejszy jest cel, dla którego budujesz zaangażowanie: być może chcesz zbudować lepsze relacje ze „społecznością”? W takiej sytuacji o wiele skutecz-

niejsze będzie nawiązanie licznych bezpośrednich kontaktów z obywatelami.

Przekrój społeczny: możliwe, że wcale nie chcesz angażować do działania całej społeczności, lecz jedynie członków określonej grupy lub nawet mieszkańców jednej ulicy.

Wiele osób będzie chciało angażować się jedynie wtedy, gdy poruszana problematyka dotyczy ich osobiście, co oznacza, że twoje działania mogą spotkać się z lepszym odzewem, jeśli rozbijesz je na kilka osobnych procesów skupionych na mniejszych lokalnych grupach, niż w przypadku jednego procesu adresowanego do wszystkich.

Specjalne grupy interesu: mogą to być członkowie określonej grupy etnicznej, osoby ze specjalnymi potrzebami lub grupa posiadająca wspólny interes w jakiejś kwestii – np. ludzie, którym zależy na recyklingu i ochronie środowiska, mieszkańcy domagający się budowy nowej obwodnicy albo przeciwnicy wszelkich planów budowania nowych dróg.

Czasami dobrze jest rozmawiać osobno z każdą ze specjalnych grup interesu, ponieważ ich członkowie mogą obawiać się, że sprawy, na których im zależy, przeпадną w dużym procesie angażującym całą społeczność.

Osoby i organizacje dysponujące specjalistyczną wiedzą i doświadczeniem: możesz chcieć zaangażować w proces osoby, z których specjalistycznej wiedzy lub konkretnych doświadczeń chciałbyś/chciałybyś skorzystać. Mogą to być naukowcy specjalizujący się w badaniach określonej kultury, handlowcy z wiedzą na temat sytuacji na lokalnym rynku albo obrońcy środowiska, którzy orientują się w miejscowej problematyce związanej z ekologią.

Wspomniane osoby będziesz angażować indywidualnie, więc potrzebujesz procesu, który umożliwi wykorzystanie ich osobistego wkładu.

► Informacje dotyczące warunków prawnych partycypacji w Polsce znajdziesz tutaj: www.partycypacjaobywatelska.pl/uploads/pdf/partycypacja_regulacje%20prawne.pdf.

2. POD WZGLĘDEM POZIOMU ŚWIADOMOŚCI

Inną metodą pozwalającą upewnić się, że zwerbowało się wszystkich istotnych interesariuszy, jest analiza relacji między potencjalnymi uczestnikami a problemami, których ma dotyczyć proces.

Aktywni interesariusze: to np. osoby, których zaangażowanie w interesujące nas sprawy wiąże się z pełnionymi przez nie funkcjami. Mogą to być ludzie sprawujący urząd, np. ci, których udział wymagany jest ustawowo, albo wybieralni reprezentanci społeczności, np. radni lub posłanki i posłowie. Do tej grupy należą też osoby, które na pewno będą zainteresowane procesem, ponieważ prowadzą działania kampanijne lub lobbystyczne związane z poruszonymi kwestiami.

Osoby takie należy zidentyfikować i włączyć do każdego procesu na samym początku.

Warto też zastanowić się nad **uśpionymi interesariuszami**, czyli osobami, na które obecna sytuacja prawdopodobnie będzie

mieć wpływ, a które staną się stroną, gdy tylko się o tym dowiedzą. Mogą to być np. mieszkańcy domów sąsiadujących z obszarem, na którym realizowana będzie duża inwestycja budowlana, albo ludzie, którzy odczują konsekwencje wzmożonego ruchu drogowego podczas budowy.

Takie osoby trzeba zlokalizować, poinformować o dotyczących ich wydarzeniach i zachęcić do udziału w procesie, upewniwszy się, że w pełni zdają sobie sprawę ze wszystkich skutków możliwych wydarzeń.

Bierni interesariusze: to osoby, które najprawdopodobniej nie odczują na sobie bezpośrednich skutków konsultowanych wydarzeń, a zatem nie zaangażują się w proces, o ile nie zostaną o nim poinformowane, np. przez media lub grupy prowadzące kampanie informacyjne.

Tak rozumiana grupa interesu może być dowolnie liczna, ponieważ już taki czynnik jak zmiana klimatu ma wpływ na wszystkich.

Wpływowi interesariusze: to osoby zwerbowane przez aktywnych lub uśpionych

KLASYFIKACJA INTERESARIUSZY POD WZGLĘDEM ŚWIADOMOŚCI I ZROZUMIENIA PROBLEMATYKI

1

„Aktywni” interesariusze – np. strony, których udział wymagany jest ustawowo, miejscowi radni lub osoby prowadzące kampanie społeczne.

2

„Uśpieni” interesariusze – osoby, które mogą uaktywnić się, gdy (o ile) ich bezpośrednie interesy zostaną zagrożone/ zaangażowane w proces.

3

„Bierni” interesariusze – np. cała społeczność: sytuacja nie dotyka ich interesów bezpośrednio, lecz może dojść do ich aktywizacji pod wpływem mediów lub działań politycznych.

4

„Wpływowi” interesariusze – osoby, które nie są „aktywne”, lecz mogą okazać się kluczowe dzięki oddziaływaniu na lokalną opinię publiczną, np. dziennikarze.

interesariuszy do tego, aby być rzecznikami ich sprawy lub pobudzać do działania biernych interesariuszy. Mogą to być sławni ludzie mieszkający w okolicy, której dotyczy sprawa, przyjaciele i współpracownicy aktywnych i uśpionych interesariuszy lub publicyści z mediów o zasięgu ogólnokrajowym zainteresowani problematyką związaną z konkretnym wydarzeniem.

Zaangażowanie wpływowych interesariuszy może być nietrwałe i płytkie, lecz mogą oni mieć też istotny wpływ na opinię publiczną i powinni być traktowani jako aktywni interesariusze od momentu, w którym staje się jasne, że zaangażowali się w sytuację.

Poniższy diagram pokazuje opisany sposób grupowania interesariuszy.

3. POD WZGLĘDEM „INTERESU”

Z definicji „interesariusze” to osoby, które mają jakiś „interes” w określonej sytuacji. Jeśli odpowiemy sobie na kilka pytań, może nam być łatwiej namierzyć te osoby, które należy zaangażować w konkretnej sytuacji:

- ➔ Kto odczuwa lub będzie odczuwać skutki tego, co robisz lub proponujesz zrobić? Na przykład społeczności, pracownicy, klienci, podwykonawcy, dostawcy, partnerzy, związki zawodowe i akcjonariusze.
- ➔ Kto piastuje urzędy ważne z perspektywy tego, co robisz?
- ➔ Kto ma postać lub jest rzeczywistym lokalnym autorytetem w kwestiach, o których mowa?
- ➔ Kto prowadzi organizacje zajmujące się problematyką związaną z tematem?
- ➔ Kto był zaangażowany w podobnych przypadkach w przeszłości? Na przykład instytucje zajmujące się kontrolą i egzekwowaniem regulacji, agencje rządowe, politycy szczebla lokalnego i ogólnokrajowego, organizacje pozarządowe i inne grupy interesu.
- ➔ Czyje nazwisko pojawia się raz po raz podczas dyskusji na temat, o którym mowa?

Zatem pierwsza lista interesariuszy może składać się z:

- ➔ osób i instytucji, których udział w procesie wymagany jest ustawowo,
- ➔ uczestników, których udział nie jest obligatoryjny, lecz zgodny ze zwyczajową praktyką – ich uczestnictwo nie jest dyktowane przepisami ustawy, lecz najczęściej są oni zaangażowani w proces,
- ➔ lokalnej społeczności,
- ➔ reprezentatywnej próby populacji,
- ➔ konkretnych grup społecznych,
- ➔ instytucji rządowych,
- ➔ przedstawicieli specjalnych grup interesu, np. lokalnych lub ogólnokrajowych organizacji pozarządowych i związków zawodowych,
- ➔ osób i organizacji dysponujących konkretnym rodzajem eksperckiej wiedzy i doświadczenia.

4. DOBÓR INTERESARIUSZY Z PERSPEKTYWY PROBLEMATYKI

Czy to problem determinuje uczestników, czy może uczestnicy definiują problem? Oto dylemat typu „Co było pierwsze: jajko czy kura?”, który znajduje się w centrum wszelkich procesów budowy zaangażowania. Odpowiedź na to pytanie brzmi: i jedno, i drugie. Nigdy bowiem nie można definiować jednego elementu bez drugiego.

W niektórych sytuacjach najlepszym sposobem na wyznaczenie grona uczestników procesu jest rozpoczęcie od określenia problemu, właśnie dlatego, że jasno zdefiniowany problem może doprowadzić do identyfikacji interesariuszy.

Są trzy kategorie problemów, którym powinniśmy uważnie się przyjrzeć:

Problemy **deklarowane**: to sprawy z nagłówek gazet, o których ludzie mówią, gdy zapytasz ich o to, czym się przejmują.

Problemy **kluczowe i aktualne**: to sprawy, o które mieszkańcy naprawdę się martwią i możliwe, że nie będą chcieli mówić o nich

publicznie wcale lub dopóki nie zdobędziesz ich zaufania.

Problemy **bazowe**: to istniejące od dawna zagadnienia tworzące kontekst twojej pracy – sprawy ciągle obecne w tle, będące tak trwałe, że aż niewidzialnym elementem krajobrazu, przez co nigdy się o nich nie wspomina. Nie znaczy to jednak, że nie pozostają przyczyną rzeczywistych lub deklarowanych problemów.

KONSEKWENCJE DLA PROCESU BUDOWY ZAANGAŻOWANIA

Prędzej czy później nadchodzi moment, w którym ważna staje się rozmowa o tym, co naprawdę przeszkadza obywatelom i budzi ich zaniepokojenie. Jeśli nie są to sprawy drażliwe, a relacje między wami są dobre, stanie się to wcześniej. Jeśli problemy są delikatnej natury i brakuje wzajemnego zaufania, nastąpi to później.

Jednak bez względu na to, kiedy do tego dojdzie, w końcu będziesz potrzebować metody, która umożliwi identyfikację wszystkich problemów – deklarowanych, rzeczywistych i bazowych – oraz ich ustrukturyzowanie z wykorzystaniem narzędzi przydatnych i dla interesariuszy, i dla siebie.

Ta struktura może mieć charakter geograficzny – odnosząc różne kwestie do miejsc, lub czasowy – klasyfikując je pod względem ilości czasu, który jest potrzebny, aby je rozwiązać (problemy krótko-, średnio- i długoterminowe). Może też opierać się na kategoriach tematycznych: „na ulicy”, „na posesjach”, „w parku”, „życie nocne” itd.

Podporządkowanie listy problemów odgórniej strukturze sprawia, że łatwiej się w nich zorientować i przestają one wyglądać groźnie.

Zadaj najważniejszym informatorom i innym interesariuszom serię pytań, na które odpowiedzi umożliwią wyłowienie osób zainteresowanych konkretnymi problemami, np.:

- Co jest ważne dla lokalnych mieszkańców?
- Czego chcą?
- Co ich martwi? Czego się obawiają?
- Co się tu wydarzyło? Skąd wzięły się konkretne problemy?
- Jakie wydarzenia ukształtowały sposób myślenia ludzi o tych problemach?
- Czy wszyscy zmagają się z tymi samymi problemami?
- Jak rozwiązywano je w przeszłości?

Upewnij się, że zapytasz odpowiednio liczną grupę osób, aby uzyskać rzeczywisty obraz powszechnych obaw i niepokojów. Dzięki serii pytań, takich jak te powyżej, zbudujesz sobie obraz tego, z jakimi problemami masz do czynienia i kogo w związku z tym należy zaangażować w proces.

Przydatnym posunięciem będzie też rysowanie matrycy do mapowania problemów w odniesieniu do interesariuszy, dla których są one ważne – zwłaszcza jeśli w społeczności jest wiele różnych grup o licznych i różnorodnych interesach.

Najłatwiejszym sposobem stworzenia matrycy będzie narysowanie prostej tabeli, w której jedną oś wyznaczać będą problemy, a drugą ludzie, pogrupowani indywidualnie, grupowo lub jako organizacje, w zależności od tego, co będzie najbardziej przydatne.

Zaznaczenie pól określających problemy ważne z perspektywy poszczególnych interesariuszy da nam pełny obraz sytuacji.

DYLEMATY ZWIĄZANE Z DOBREM INTERESARIUSZY

Wszystkie wymienione sposoby identyfikowania i doboru interesariuszy mogą być przydatne i skuteczne. Każdy pozwala podejść do zastanej sytuacji z innej perspektywy i otrzymać różne odpowiedzi. Dobrym pomysłem będzie albo skorzystanie z techniki, która wydaje się najodpowiedniejsza, albo użycie wszystkich sposobów dobo-

MATRYCA RELACJI PROBLEMY – INTERESARIUSZE

	PROBLEM A	PROBLEM B	PROBLEM C	PROBLEM D	PROBLEM E	PROBLEM F
INTERESARIUSZ 1						
INTERESARIUSZ 2						
INTERESARIUSZ 3						
INTERESARIUSZ 4						
INTERESARIUSZ 5						
INTERESARIUSZ 6						
INTERESARIUSZ 7						
INTERESARIUSZ 8						
INTERESARIUSZ 9						

ru i połączenie wyników w całość. Jak już wspominaliśmy, często lepiej jest zaprosić do udziału w procesie zbyt wiele osób, niż ryzykować pominięcie kogoś istotnego.

Wszystkie z opisanych technik, służących identyfikacji i analizie potencjalnych uczestników, prowokują ważne pytania. Na początek: co z powszechnym prawem wszystkich obywateli do bycia pytanymi o zdanie w sprawach, które ich dotyczą? Kto powie, że tylko interesariusze powinni być zaangażowani w proces konsultacji? Co z „milczącą większością” i skąd wiadomo, że to większość, skoro milczy?

Nasze podejście do konsultacji kłóci się z przekonaniem, że celem budowy zaangażowania jest wpływanie na opinię publiczną, przez co uczestników procesu należy klasyfikować i konsultować, oceniając, czy można ich przekonać do spraw, które organizatorzy procesu chcieliby przeforsować w konkretnym momencie. To praktyka zapożyczona ze świata public relations i lobbingu, która może doprowadzić do okrycia złą sławą wszelkich procesów budowy zaangażowania. Wiąże się też z pytaniem o kwestię reprezentatywności.

➔ REPREZENTATYWNOŚĆ

Kiedy zaczynamy mówić o budowaniu publicznego zaangażowania, wiele osób często od razu skupia się na potrzebie zapewnienia reprezentatywności, czyli sprawieniu, żeby skład uczestników działań możliwie najwierniej odzwierciedlał opinię publiczną.

Jednak to, czy grupa uczestników procesu powinna być reprezentatywna, pozostaje kluczowym pytaniem, które trzeba odnieść do celu, jaki sobie postawiliśmy. Jeśli twoim celem jest nawiązanie kontaktów i zbudowanie relacji z konkretnymi osobami, reprezentatywność oczywiście nie będzie tak ważna, jak wtedy, kiedy chcesz poznać opinię społeczności lokalnej na temat tego, czy należy zbudować pływanię, czy raczej marinę dla łodzi i żaglówek.

Zapewnienie reprezentatywności poprzez właściwy dobór próby jest ważne:

- ➔ Jeśli chcesz dowiedzieć się, jak rozkładają się opinie na konkretny temat w całej populacji lub w obrębie wybranej grupy.
- ➔ Jeśli chcesz wykorzystać efekty procesu budowy zaangażowania jako podstawę dla demokratycznego procesu decyzyjnego.

- ➔ Jeśli chcesz dowiedzieć się, w jaki sposób stanowiska poszczególnych interesariuszy pokrywają się z opinią publiczną.

Reprezentatywność jest mniej ważna:

- ➔ Jeśli chcesz poznać opinię konkretnej grupy interesu, o której już wiesz, że nie jest reprezentatywna dla całej społeczności; choć również wówczas lepiej upewnić się, że pozyskane wyniki są reprezentatywne dla tej grupy.
- ➔ Jeśli chcesz zebrać nowe pomysły, a ich źródło nie jest ważne; warto jednak o nim pamiętać, gdy zebrane pomysły będziesz chciał/a wprowadzić w życie.
- ➔ Jeśli naczelnym celem organizowanego przez siebie procesu jest zbudowanie relacji z konkretnymi osobami; chyba że chcesz, żeby były to osoby reprezentatywne dla populacji, z którą zamierzasz nawiązać relacje.
- ➔ Jeśli twoim głównym celem jest dotarcie do jak największej liczby osób i będziesz usatysfakcjonowany/a, mogąc oprzeć wnioski końcowe na opiniach każdej z osób, które uda ci się zaangażować. Nie możesz jednak wówczas twierdzić, że przeprowadzony proces był reprezentatywny.

Dobór próby

Jeśli twój proces ma być reprezentatywny, musisz dowiedzieć się czegoś o dobieraniu próby. Idea doboru opiera się na założeniu, że poznawszy opinie małej grupy osób – jeśli grupa jest reprezentatywna – możesz ekstrapolować je na o wiele większą grupę lub nawet całość populacji lokalnej czy całego kraju. W ten sposób poznasz jej stosunek do konkretnych spraw. Precyzja uzyskanych wyników nie będzie absolutna, ale kilkuprocentowy margines błędu jest akceptowalny w większości przypadków. Im więcej ludzi zapytasz, tym bardziej dokładne będą otrzymane wyniki.

Powinieneś/powinnaś znać trzy podstawowe metody doboru próby badawczej: dobór losowy, warstwowy i kwotowy.

Dobór losowy: aby zastosować tę metodę, będziesz potrzebował/a kompletnej listy osób, których opinii chcesz zbadać i wybrać z niej – powiedzmy – 10-procentową próbę, wyciągając co dziesiąte nazwisko. Pamiętaj jednak, że najbardziej kompletne listy nie powstają w ten sposób.

Dobór warstwowy: ta metoda wymaga odrobinę więcej pracy, ale otrzymane wyniki będą dokładniejsze. Rozpocznij od podziału grupy docelowej na podkategorie, np. niezamężne kobiety lub osoby mieszkające na określonym obszarze. Teraz wybierz losową próbę z każdej podkategorii i połącz je, aby uzyskać losową próbę odzwierciedlającą skład całej populacji.

Dobór kwotowy: cel doboru kwotowego nie różni się wiele od warstwowego. Polega on, mówiąc w skrócie, na przebadaniu określonej liczby osób należących do wybranej podgrupy obecnej w populacji docelowej – możesz zatem poprosić ankietera o przeprowadzenie sondażu wśród 150 mężczyzn poniżej 25. roku życia lub 100 osób powyżej 60. roku życia itp.

Innym typem metody doboru kwotowego jest tzw. dobór wygodny: stajesz na rogu ruchliwej ulicy i przeprowadzasz wywiad z pierwszą setką osób, które są chętne, by z tobą rozmawiać. Możesz zawęzić próbę i rozmawiać z pierwszą setką osób w określonym przedziale wiekowym.

Oczywiście żadna ze wspomnianych metod nie będzie równie precyzyjna jak poprawne przygotowanie próby losowej. Grupie ludzi, z którymi porozmawiasz, bo byli w danym miejscu w określonym czasie, daleko bowiem do reprezentatywności w skali całej populacji.

Brytyjska Komisja Audytowa (**Audit Commission**) publikuje tabele informujące o liczbie respondentów, którą powinieneś/powinnaś zbadać, aby dysponować odpowiednią próbą i osiągnąć właściwy poziom precyzji.

▶ Audit Commission to niezależna organizacja strażnicza, monitorująca skuteczność, sprawność i zarządzanie usługami publicznymi na poziomie lokalnym.

	SZACOWANA „POPULACJA”	WYMAGANA WIELKOŚĆ PRÓBY	UWAGI
Wielkość próby wymagana, aby zagwarantować z 95-procentową pewnością, że szacowany margines błędu nie przekroczy trzech procent.	500	341	Posłuż się próbą wymaganą dla populacji z następnego pola po twojej populacji docelowej.
	600	385	
	700	423	
	800	458	
	900	489	
	1000	517	
	2000	697	
	3000	788	
	4000	843	
	5000	880	
	7500	935	
	10 000	965	
	25 000	1024	
	50 000	1045	
	1 000 000	1066	

	SZACOWANA „POPULACJA”	WYMAGANA WIELKOŚĆ PRÓBY	UWAGI
Wielkość próby wymagana, aby zagwarantować z 90-procentową pewnością, że szacowany margines błędu nie przekroczy trzech procent.	500	301	Posłuż się próbą wymaganą dla populacji z następnego pola po twojej populacji docelowej.
	600	334	
	700	363	
	800	388	
	900	410	
	1000	430	
	2000	547	
	3000	602	
	4000	633	
	5000	654	
	7500	684	
	10 000	700	
	25 000	730	
	50 000	741	
	1 000 000	752	

Źródło: Audit Commission, *Sampling Guidance for Audit Commission Performance Indicators*.

Co robić teraz?

1. Zdecyduj, czy twój proces musi być reprezentatywny.
2. Jeśli tak, podejmij decyzję, kto musi zostać zaangażowany w proces i w jaki sposób upewnij się, że dysponujesz reprezentatywną próbą.
3. Jeśli nie jesteś przekonany, że uzyskane wyniki będą rzeczywiście reprezentatywne, rozważ przebadanie niewielkiej grupy, która na pewno będzie reprezentatywna, i użyj jej jako grupy kontrolnej do porównywania rezultatów.

➔ INKLUZYWNOŚĆ

Istnieją dwie obiegowe reguły, na które zaleca się zwracać uwagę każdemu, kto zajmuje się procesami budowy zaangażowania.

Pierwsza z nich to unikanie „typowych podejrzanych”, ponieważ już sam fakt, że podchodzą do ćwiczeń pozytywnie i odpowiedzialnie, oznacza, że nie są reprezentatywni.

Druga głosi, że należy szczególnie starać się dotrzeć do osób określanych jako „trudno dostępne” i „rzadko wysłuchiwane”. Terminy te stosuje się często równoległe do takich pojęć jak „mniejszości”, „grupy marginalizowane” oraz „grupy o specjalnych potrzebach”.

Zajmijmy się teraz po kolei obiema wskazówkami.

„Typowi podejrzani”

Sformułowanie, które robi ostatnio zawrotną karierę w kręgach związanych z budowaniem zaangażowania, to „typowi podejrzani”, po którym często następuje zdanie: „trzeba dotrzeć dalej”. Zupełnie tak, jakby osoby, które podchodzą do konsultacji odpowiedzialnie i pozytywnie, były – z definicji – nietypowe. Choć z drugiej strony prawdopodobnie takie są: większość z nas biegiem ucieka przed ankietami lub szybko ciska kwestionariusz do kosza, jeśli akurat przyszedł pocztą.

Nie powinno się wykluczać nikogo dlatego, że poważnie podchodzi do obywatelskich powinności. Jednocześnie nie należy polegać wyłącznie na tych osobach i to nie tylko z tego powodu, że są one (niestety) niereprezentatywne dla ogółu, lecz również dlatego, że pożyteczne pomysły i świeże spostrzeżenia na konkretny temat pochodzą często od osób słabiej zaznajomionych z tematyką, które nie uczestniczą regularnie w działaniach konsultacyjnych i mogą wnieść w proces odmienny punkt widzenia.

Z tych przyczyn warto postarać się dotrzeć do osób spoza grona „typowych podejrzanych”, z myślą o ludziach, których wkład może być cenny z powodu ich perspektywy lub eksperckiej wiedzy na określony temat, albo takich, którzy zostaną wykluczeni z procesu, o ile nie dołożymy starań, aby ich do niego włączyć, np. mniejszości etniczne, specjalne grupy interesu.

Osoby „trudno dostępne”

Drugą stroną stosowania reguły „typowych podejrzanych” jest dołożenie starań, aby włączyć do udziału w procesie grupy społeczne określane często mianem „trudno dostępnych” lub „trudnych do usłyszenia”.

Wiąże się z tym ryzyko skupienia procesu na jednych grupach kosztem innych. Na liście „trudno dostępnych” grup społecznych znajdziesz zazwyczaj osoby oczekujące na przyznanie azylu, mniejszości etniczne, osoby niepełnosprawne, młode matki wychowujące dzieci itd. Do tych grup rzeczywiście trudno jest dotrzeć. Podobnie może być z młodymi pracownikami, którzy nie są związani z uczelnią czy społecznością, a także osobami pokonującymi długie dystanse do pracy, zbyt zmęczonymi codziennością, aby chciało im się uczestniczyć jeszcze w wieczornych spotkaniach. Zdarzało nam się oglądać listy interesariuszy, których autorzy tak mocno skupiali się na inkluzywności i włączaniu jednych grup, że nie zauważali, kiedy zaczęli wykluczać inne.

Dostosowywanie metod do uczestników

Już na początku pomyśl o metodach, którymi możesz się posłużyć w odniesieniu do konkretnych grup interesariuszy. Jeśli np. chcesz dotrzeć do osób, które mają problemy z czytaniem i pisaniem, zastosowanie kwestionariusza nie będzie najszcześniejszym pomysłem. Jeżeli chcesz przeprowadzić serię indywidualnych wywiadów, mężczyźnie z notesem będzie trudno porozmawiać z kobietami należącymi do niektórych mniejszości etnicznych. Podobnie nie ma sensu organizować spotkania dla matek w porze odbioru dzieci ze szkoły czy spotkania dla osób niepełnosprawnych ruchowo w budynku nieposażonym w potrzebne udogodnienia.

Technologia może być także narzędziem dyskryminacji, np. udostępniając dokumenty i materiały wyłącznie w internecie, natychmiast wykluczasz osoby, które nie mają dostępu do komputera, sieci, umiejętności lub wystarczającej pewności siebie, aby z nich korzystać.

Jeśli upewnisz się, że proces budowy zaangażowania jest inkluzywny, sprawisz, że stanie się on też bardziej wartościowy i uzyska szerszą legitymizację. Prawdziwym wyzwaniem związanym z inkluzywnością będzie jednak uniknięcie błędu włączania w proces „typowych podejrzanych” i „trudno dostępnych”, pomijając jednocześnie resztę, czyli apatyczną większość.

➔ PODSUMOWUJĄC:

1. Zrób listę wszystkich osób, które twoim zdaniem mogą wziąć udział w procesie („typowi podejrzani”) i zdecyduj, czy w twoim konkretnym przypadku ich nieproporcjonalny wkład może zaburzyć końcowe wyniki.
2. Jeśli tak, zastanów się, jak mógłbyś/mogłabyś temu zapobiec, np. organizując dodatkowe spotkania i zajęcia, podczas których ich wpływ byłby mniejszy.
3. Zrób listę wszystkich osób, do których prawdopodobnie trudno ci będzie uży-

skuć dostęp, i upewnij się, że do nich dotrzesz.

4. Obserwuj otrzymywane wyniki, upewniając się, że dostajesz takie rezultaty, na jakich ci zależy. Jeśli nie, pomyśl, jak możesz to naprawić.

REKRUTACJA UCZESTNIKÓW

W tym przypadku termin „rekrutacja” oznacza zapraszanie ludzi do uczestnictwa w procesie budowy zaangażowania.

Organizatorzy procesów skarżą się najczęściej na to, jak trudno jest skłonić ludzi do uczestnictwa. Kiedy zapytamy ich, jakie metody zastosowali, odpowiedzą, że dali ogłoszenia w lokalnej gazecie, na stronie internetowej urzędu albo rozestali ulotki.

Zapytaj sam siebie: jak często zdarza ci się odpowiedzieć entuzjastycznie na zaproszenie, które ktoś obcy wrzucił ci do skrzynki? Czy byłbyś szczęśliwy, mogąc ofiarować cenny czas komuś, kto ogłosił w gazecie, że chciałby z tobą porozmawiać? Oczywiście, że nie.

Najlepszym sposobem na uzyskanie wysokiego zaangażowania jest osobisty kontakt za pośrednictwem listów lub telefonów, dający odbiorcom wystarczająco dużo informacji, żeby ich zaciekawić, zmotywować i upewnić, że czas i energia, które przeznaczą na udział w procesie, zostaną docenione i będą inwestycją również dla nich samych. Taka forma kontaktu może wymagać większej ilości czasu i środków, ale przyniesie wymierne korzyści – satysfakcjonującą liczbę uczestników oraz jakość ich zaangażowania.

Podczas formułowania zaproszenia warto zadać sobie pytania:

- ➔ Co skutecznie zmotywuje do udziału konkretną osobę/grupę?
- ➔ Co może sprawić, że wybrani ludzie nie będą chcieli uczestniczyć w procesie?

Odpowiadając na te pytania, możemy też dodatkowo wyjaśnić – jeśli jest taka potrzeba – kwestie celu, który planujemy osiągnąć,

a także określić uczestników, do których chcemy dotrzeć.

Zaproszenie do udziału, bez względu na medium, jakim zostanie zakomunikowane, powinno:

- Wyjaśnić cel angażowania uczestników, np. zbieranie opinii na temat konkretnego dokumentu, ustalenie listy priorytetów polityki publicznej; a także informować, w jaki sposób zostaną wykorzystane rezultaty procesu.
- Określać wymagania stawiane uczestnikom, łącznie z szacowaną ilością czasu, który mają poświęcić na udział w badaniu.
- Informować uczestników, jakich efektów mogą się spodziewać i kiedy.
- Zawierać harmonogram działań.
- Podawać nazwiska, numery telefonów lub adresy stron internetowych, umożliwiających uzyskanie dalszych informacji.

➤ ANGAŻOWANIE SPECJALISTÓW I EKSPERTÓW

Jak wspominaliśmy, organizatorzy narzekają często na to, jak trudno jest zachęcić ludzi do uczestnictwa w procesie. Dotyczy to zwłaszcza ekspertów i specjalistów, czyli tych osób, które mają zazwyczaj mało czasu, a pozyskanie ich udziału wymaga dodatkowej pracy.

Najlepszą metodą angażowania takich uczestników jest sprawienie, że proces będzie interesujący i przydatny nie tylko dla ciebie, lecz także dla nich. Warto również wykorzystać techniki, które umożliwią im posłużenie się posiadaną wiedzą i umiejętnościami oraz skorzystanie z wiedzy i umiejętności pozostałych osób.

Oto kilka kroków, które radzimy wykonać w przypadku angażowania specjalistów i ekspertów:

1. Określ, jakiej wiedzy i umiejętności potrzebujesz.
2. Znajdź osoby, które nimi dysponują.

3. Zapytaj, co może je zmotywować do udziału i co możesz im zaoferować w zamian.
4. Skontaktuj się z nimi osobiście, opisz swój cel i poproś o radę, jak najlepiej, ich zdaniem, możesz go osiągnąć.
5. Wyślij im formalne zaproszenie, opisując porady, które już od nich otrzymałeś, a także to, czego teraz od nich potrzebujesz, podając przy tym szacowany czas trwania procesu.
6. Jeśli możesz, zaoferuj pokrycie kosztów uczestnictwa lub honorarium.
7. Napisz do nich z podziękowaniem natychmiast po tym, jak wezmą udział w procesie, wspominając, jak cenny był ich wkład – jeśli udział ekspertów był pożyteczny, możliwe, że zechcesz zaprosić ich kiedyś ponownie.

➤ CZEGO UNIKAĆ?

Analiza grona potencjalnych uczestników nie jest trudna, jeśli jej celem jest – zgodnie z założeniami – identyfikacja obywateli, którzy mogą wnieść pożyteczny wkład, podchodząc odpowiedzialnie do procesu budowy zaangażowania.

Jednak w świecie partycypacji i konsultacji natkniesz się też na osoby, które uważają, że interesariuszy powinno się dobierać i angażować w zależności od tego, jak ważne dla organizatorów procesu jest **przekonanie ich do własnych racji lub zmanipulowanie tak, aby zajęli stanowisko, które będzie na rękę organizatorom procesu**. Takie nastawienie może wydawać się pragmatyczne, lecz ostatecznie działa autodestrukcyjnie, podważając wiarygodność i uczciwość organizatorów konsultacji.

Celem procesu budowy zaangażowania jest opracowanie polityki publicznej lub praktyk, które służą społeczności, uwzględniając tak wiele interesów różnych grup, jak to możliwe – organizatorzy procesu są jedną z tych grup. Próby wmanipulowania interesariuszy

► Zobacz ramkę na stronie 29.

szy w zajęcie określonego stanowiska w konkretnej sprawie są niemądre i antidemokratyczne.

➔ NAWIĄZYWANIE KONTAKTU Z GRUPAMI

Każdą społeczność tworzą grupy, które w mniejszym lub większym stopniu wpływają na poglądy członków. Najbardziej oczywistym przykładem jest rodzina. Jednak zależnie od okoliczności inne grupy mogą okazać się równie lub bardziej ważne: gangi i grupy religijne, kluby sportowe i grupy kibiców piłkarskich klubów.

Można też należeć do grupy zawodowej, np. pracowników fizycznych lub wykwalifikowanych; ze względu na zainteresowania – amatorów bilardu; przyzwyczajenia – głęboko uzależnionych palaczy; miejsce zamieszkania – osiedle X.

Istnieją również grupy, do których należy się ze względu na czynniki niezależne od nas samych, a które jednak wpływają na to, jak jesteśmy postrzegani i traktowani przez innych. Są to np. grupy wiekowe i etniczne.

Większość ludzi należy do wielu grup, z których każda stawia swoim członkom inne wymagania: wygląda na to, że człowiek to istota z natury plemienna. **Jedną z powszechnych przyczyn konfliktów międzyludzkich jest zderzenie sprzecznych interesów podyktowanych lojalnością wobec różnych grup, do których należymy.**

Zrozumienie grup, do których należą członkowie danej społeczności, jest ważne, ponieważ mogą one mieć ogromny wpływ na ich życie. Jeśli np. masz zamiar przeprowadzić proces w społeczności z wysokim odsetkiem populacji muzułmanów, twoim podstawowym i nieodzownym zadaniem będzie zapoznanie się z islamem i zrozumienie sposobu, w jaki kształtuje on życie wyznawców tej wiary.

Minimalnym profitem płynącym dla nas samych ze zrozumienia zasad funkcjonowania i wartości różnych grup będzie uniknięcie publicznego ośmieszenia, wywołanego np. przez zwołanie spotkania dla muzułmanów w dniu ich święta religijnego.

Zmapowanie i wysłuchanie różnych grup tworzących daną społeczność to także najlepszy sposób na upewnienie się, że docierasz do wszystkich osób, do których powinieneś/powinnaś.

➔ PRZYKŁADY KONKRETNÝCH GRUP

- ➔ grupy religijne,
- ➔ grupy nieformalne i stowarzyszenia – wspólnoty mieszkańców, stowarzyszenia obywatelskie, kluby,
- ➔ grupy zainteresowań – kluby sportowe, zrzeszenia rodziców i nauczycieli, grupy działające na rzecz ochrony środowiska,
- ➔ grupy pracownicze – pracownicy, związki zawodowe,
- ➔ grupy wsparcia – samotnych rodziców, mniejszości etnicznych lub narodowych,
- ➔ grupy wiekowe – kluby 50+, kluby dla młodzieży,
- ➔ grupy podzielone ze względu na płeć.

➔ PODSUMOWUJĄC:

1. Zrób listę wszystkich grup, o których istnieniu wiesz, i zapytaj informatorów o inne, o których możesz jeszcze nie wiedzieć.
2. Dla każdej z grup stwórz listę osób, które mogą ją skutecznie reprezentować.
3. Podczas organizacji procesu posłuż się listą, aby upewnić się, że angażujesz wszystkie grupy, które powinny w nim uczestniczyć.
4. Uważaj, aby nie skupiać się nadmiernie na żadnej z grup. W razie potrzeby zwołaj lokalny panel przedstawicieli wszystkich grup, aby przedyskutować efekty procesu i zyskać pełen ogłęd sytuacji.

DIABEL TKWI W SZCZEGÓŁACH

To stare porzekadło można odnieść do wielu spraw, również procesu budowy zaangażowania. Wielokrotnie już podkreślaliśmy, jak ważne jest przeznaczenie dużej ilości czasu na uważne i przemyślane zaplanowanie procesu, zanim przejdziemy do jego realizacji. Nie oznacza to jednak, że etap realizacji nie wymaga równie długiego namysłu. W tym rozdziale zajmiemy się kwestiami najczęściej poruszonymi przez naszych klientów i uczestników organizowanych przez nas kursów szkoleniowych. Rozpoczniemy od tego, w jaki sposób sprawdzić, czy twój plan w ogóle ma sens.

TEST ZDERZENIA Z RZECZYWISTOŚCIĄ

Nikomu nigdy nie udało się już przy pierwszym podejściu zaplanować procesu w sposób idealny. Bez pośpiechu oceń wszystkie podjęte do tej pory decyzje. Czy dobrane przez ciebie metody:

- ➔ Odpowiadają założonym celom?
- ➔ Angażują właściwych interesariuszy?
- ➔ Można zastosować w założonych ramach czasowych i budżetowych?
- ➔ Wywołują reakcję, na którą, przy dostępnych zasobach, będziesz w stanie odpowiedzieć?

Bądź wobec siebie bezwzględny/a. Jeśli okaże się to konieczne, o wiele łatwiej jest zmienić plan procesu na wczesnym etapie, zanim poświęcisz dużo czasu i pieniędzy na jego realizację. Podczas weryfikacji tego, na ile realistyczne są twoje plany, przydatne będą następujące wskazówki:

1. Wysłil wyobraźnię. Wyobraź sobie, że jesteś każdym z poszczególnych interesariuszy. Jak na ich miejscu zareagowałbyś na otrzymane zaproszenie na spotkanie w tej właśnie kwestii? Jaka byłaby twoja pierwsza reakcja na konsultowany dokument i formę w jakiej przedstawiono pytania – zaangażowanie i uczestnictwo czy wyrzucenie do kosza?
2. Na tym etapie pamiętaj też, żeby zapytać siebie, jakie korzyści może przynieść uczestnikom organizowany proces: co dostaną w zamian za poświęcony czas i wysiłek włożony w odpowiedzi na twoje zaproszenie? Jak możesz sprawić, aby proces był dla nich bardziej wartościowy? Zbyt częste i intensywne angażowanie ludzi może prowadzić do „zmęczenia interesariuszy”, co sprawi, że będą mniej chętni do udziału, kiedy będzie to naprawdę konieczne. To z kolei wygeneruje niepotrzebne koszty.
3. Spojrzenie na proces z perspektywy uczestników jest jednym z najlepszych sposobów na sprawdzenie, jak reali-

styczne są twoje plany. Zadzwoń do kilku z wybranych osób, opowiedz im o swoich planach i poproś o komentarz. Możesz też skorzystać z doświadczeń innych ludzi, którzy organizowali podobny proces lub konsultowali te same kwestie w przeszłości. Co się sprawdziło? Co nie zadziałało? Czy gdyby organizatorzy mieli przeprowadzić proces jeszcze raz, zrobiliby coś inaczej?

4. To także odpowiedni moment, aby zastanowić się nad tym, jak będzie wyglądać pozostała część procesu. Pomyśl np. o tym:
- Jak odpowiesz uczestnikom?
 - Jak przeanalizujesz efekty procesu?
 - Czy/jak opublikujesz rezultaty?
 - Jak przeprowadzisz ich ewaluację?

Odpowiedzi na te pytania mogą ci uświadomić, że planowany proces ma zasadnicze wady.

MATERIAŁY DODATKOWE

Wymogi związane z organizacją procesu budowy zaangażowania dotyczące potrzebnych zasobów materiałów różnego rodzaju mogą być rozmaite. W czasie czytania opisu różnych metod możemy uzyskać ogólny obraz tego, czego będziemy potrzebować, ale niektóre z nich będą wymagać dodatkowych przygotowań i materiałów.

- Jeśli np. chcesz poddać pod konsultację pisemny dokument, upewnij się, że język, w jakim został sformułowany, jest neutralny, przyjazny oraz w miarę możliwości nie zawiera żargonu. Forma dokumentu musi być oczywiście dostosowana do potrzeb danej grupy, np. musi być on dostępny w języku mniejszości etnicznej czy Braille'a.
- Jeśli wybrana przez ciebie metoda to prezentacja, będziesz musiał/a dobrze zastanowić się nad tym, jaką formę ona przybierze, w jaki sposób zakomunikuje informacje i jak umożliwi uzyskanie odpowiedzi uczestników na to, co zobaczą i usłyszą. Jeśli prezentacji ma towarzyszyć

personel, co powinno mieć miejsce, jego członków trzeba wprowadzić w tematykę, by wiedzieli, jakie pytania mogą zadać im uczestnicy i potrafili na nie odpowiedzieć.

- Być może, organizując zebranie lub warsztaty, powinieneś/powinnaś zapewnić uczestnikom informacje na temat kontekstu sytuacji.
- Większość metod wymagających konkretnego zaproszenia, będzie wymagać oddzielnego listu motywacyjnego, który wyjaśni przebieg procesu oraz sposób, w jaki jego rezultaty trafią z powrotem do interesariuszy.
- Jeśli wybrana przez ciebie metoda ma niesformalizowany charakter, np. rozmowy z ludźmi na ulicy, być może i tak będziesz potrzebować materiałów informacyjnych, by je rozdać, albo wizytówek z twoim numerem telefonu.

PROJEKTOWANIE ANKIET I KWESTIONARIUSZY

Badania, zwłaszcza ilościowe, warto poprzedzić kilkoma próbnymi wywiadami, które pozwolą ci przetestować pytania. Nie tylko sprawdzisz w ten sposób, czy pytania, które zadajesz, dostarczają potrzebnych ci informacji, ale dowiesz się też, jak badani reagują na to, co robisz. Być może uznają np., że część pytań jest zbyt inwazyjna lub zwyczajnie niezrozumiała.

Kwestionariusze mogą też służyć jako punkty odniesienia w badaniach porównawczych lub przy śledzeniu trendów zmian opinii. Jeśli np. zależy ci na zwiększeniu liczby osób korzystających z konkretnej usługi czy budynku, być może powinieneś/powinnaś dowiedzieć się:

- Jaki procent osób wie o tym, że taka usługa jest dostępna?
- Jaki procent osób z niej korzysta?

Po pewnym czasie możesz znów zapytać, czy ludzie wiedzą o istnieniu usługi i czy z niej korzystają. Dzięki tym informacjom będziesz w stanie oszacować średni koszt pozyskania dodatkowego użytkownika i sprawdzić, czy działania promocyjne rzeczywiście się opłaciły.

Oczywiście badania porównawcze pozwalają ocenić skuteczność dopiero po przeprowadzeniu działań. Przy realizacji projektów długoterminowych warto jednak wiedzieć, czy kampania jest skuteczna, jeszcze zanim się ona zakończy. Dane zbierane podczas procesu ewaluacji mogą posłużyć do wprowadzenia zmian i poprawek w trakcie działań.

➔ SPISYWANIE PYTAŃ DO ANKIET I KWESTIONARIUSZY

- ➔ Postaraj się, żeby pytania były jak najkrótsze. Kilka starannie sprecyzowanych pytań przynosi zwykle lepsze rezultaty niż wiele ogólnych.
- ➔ Poinformuj badanych, ile mają czasu na odpowiedź.
- ➔ Używaj prostego słownictwa: ludzie nie będą odpowiadać na pytania, których od razu nie rozumieją.
- ➔ Rozpocznij od pytań wymagających najprostszych odpowiedzi, później przejdź do tych bardziej złożonych.
- ➔ Pogrupuj pytania według tematów – zbliżonych kwestii.
- ➔ Jeśli w arkuszu znajdują się kratki do zakreślania, zastosuj różny format pytań, żeby zmusić badanych do zastanowienia i utrudnić im zakreślanie tej samej kratki. Powinieneś/powinnaś też poinformować badanych, że formuła pytań będzie się zmieniała.
- ➔ Jeśli przedstawiasz alternatywę, upewnij się, że dostępne odpowiedzi pozostawiają wystarczająco duży wybór, umożliwiając im gruntowne przemyślenie.
- ➔ Jeśli prosisz o naniesienie oceny na osi, zaznacz, który koniec to wysoka, a który niska ocena.
- ➔ Unikaj pytań zamkniętych, chyba że zależy ci na odpowiedziach tak/nie.

- ➔ Pytania zawierające słowo „dlaczego” prowadzą zwykle do podania uzasadnień i wyjaśnień, pytania „co” służą pozyskaniu informacji, natomiast pytania „jak” są zazwyczaj najbardziej wymagające i wiele osób odpowiada na nie tak samo, jak na pytania ze słowem „co”.
- ➔ Wystrzegaj się formułowania pytań w sposób zdradzający twoje przekonania i założenia.
- ➔ Uważaj, aby nie nakierowywać badanych, stosując określone słownictwo i dobierając przykłady.
- ➔ Unikaj rozbudowanych pytań w rodzaju „Jakie są zalety i wady transportu publicznego?”. Podziel je.
- ➔ Jeśli to możliwe, unikaj słów wymagających doprecyzowania, np. „regularnie” lub „od czasu do czasu”.
- ➔ Unikaj pytań, na które można udzielić oczywistych odpowiedzi, np. „Czy zwiększenie bezpieczeństwa w dzielnicy jest dla Pana/Pani ważne?”.

➔ KILKA OGÓLNYCH UWAG

- ➔ Pamiętaj, że wszyscy mają wybór i nikt nie musi odpowiadać na twoje pytania, a skoro już to robi, poświęca ci czas i uwagę – uszanuj to.
- ➔ Powiedz badanym, do czego potrzebujesz ich pomocy i jak ją wykorzystasz. Poinformuj ich o tym, czy badanie jest anonimowe, czy może potrzebujesz ich nazwisk, czy otrzymają od ciebie informację zwrotną.
- ➔ Powiedz, ile czasu im zajmiesz.
- ➔ Poinformuj uczestników o tym, że temat badań dotyczy wrażliwych kwestii i pytania mogą być natury osobistej – badani mają prawo odmówić odpowiedzi.

PROMOCJA I MARKETING

Jednym z najtrudniejszych elementów każdego procesu budowy zaangażowania jest, po pierwsze, dotarcie do ludzi z informacją o tym, co organizujesz, a po drugie – uzyskanie odpowiedzi. Jeśli rozsyłasz zaproszenia do konkretnych osób, aby poznać ich

**BĄDŹ WOBEC SIEBIE
BEZWZGLĘDNY/A. JEŚLI
OKAŻE SIĘ TO KONIECZNE,
O WIELE ŁATWIEJ JEST
ZMIENIĆ PLAN PROCESU
NA WCZESNYM ETAPIE,
ZANIM POŚWIĘCISZ DUŻO
CZASU I PIENIĘDZY
NA JEGO REALIZACJĘ.**

opinię na temat dokumentu, który konsultujesz, marketing nie jest aż tak ważny – przy założeniu, że chcą ci pomóc.

Jednakże skłonienie ludzi do przyścia na spotkanie lub prezentację wymaga działań marketingowych, które powinny być częścią całego procesu planowania. Sposób promocji konkretnego procesu będzie zależny od tego, jakich uczestników chcesz pozyskać. Dostępne metody są natomiast uniwersalne dla każdej sytuacji sprzedaży, np.:

- materiały rozsyłane pocztą,
- rozdawane ulotki,
- ogłoszenia w prasie lokalnej, regionalnej, krajowej itd.,
- ogłoszenia w prasie specjalistycznej i biuletynach dla grup interesów, ciał przedstawicielskich i stowarzyszeń zawodowych.

Nie bój się sprawdzać nowe pomysły: przepływ informacji jest ogromny i coraz trudniej się wyróżnić. Spróbuj innych metod, zaryzykuj: wypróbuj marketing wiralowy, konkursy, powiadomienia esemesowe – to wszystko są sposoby poinformowania ludzi o tym, co robisz, i zaproszenia ich do udziału.

➤ ZDOBYWANIE WEWNĘTRZNEGO POPARCIA

Informuj o planowanych działaniach wewnątrz i na zewnątrz twojej organizacji lub instytucji – może się okazać, że i tu, i tam pozyskasz równie cenny wkład. Poza tym, jeśli twoi współpracownicy będą dobrze poinformowani o tym, co robisz, umożliwi im to płynne odpowiadanie na wszelkie pytania, z którymi się spotkają, co pozytywnie wpłynie na wizerunek twojej organizacji/instytucji.

Dlatego pamiętaj o kilku kwestiach:

- Wewnętrzny przepływ informacji: poinformuj wszystkich współpracowników o uzgodnionym planie działań i prześlij im informacje na temat miejsca i czasu spotkań, jeśli chcesz, żeby wzięli w nich udział.
- Jeśli proces budowy zaangażowania dotyczy konsultowania dokumentu pi-

semnego, będziesz musiał przeprowadzić wewnętrzną procedurę akceptacji i, prawdopodobnie, opracować również harmonogram regulujący zatwierdzanie planów i proces podejmowania decyzji.

- Zakończ prace nad materiałami: zamknij wszystkie prace nad dokumentacją, komunikatami prasowymi itd. i zdobądź wymagane zgody. Również prezentacje panelowe mogą wymagać akceptacji, a zapytanie o komentarze na temat proponowanego porządku spotkania może okazać się taktownym posunięciem.
- Koordynacja: upewnij się, że we wszystkich materiałach znajduje się nazwisko osoby wyznaczonej do kontaktów, do której interesariusze mogą zgłaszać się z komentarzami i skargami na temat sposobu prowadzenia procesu.

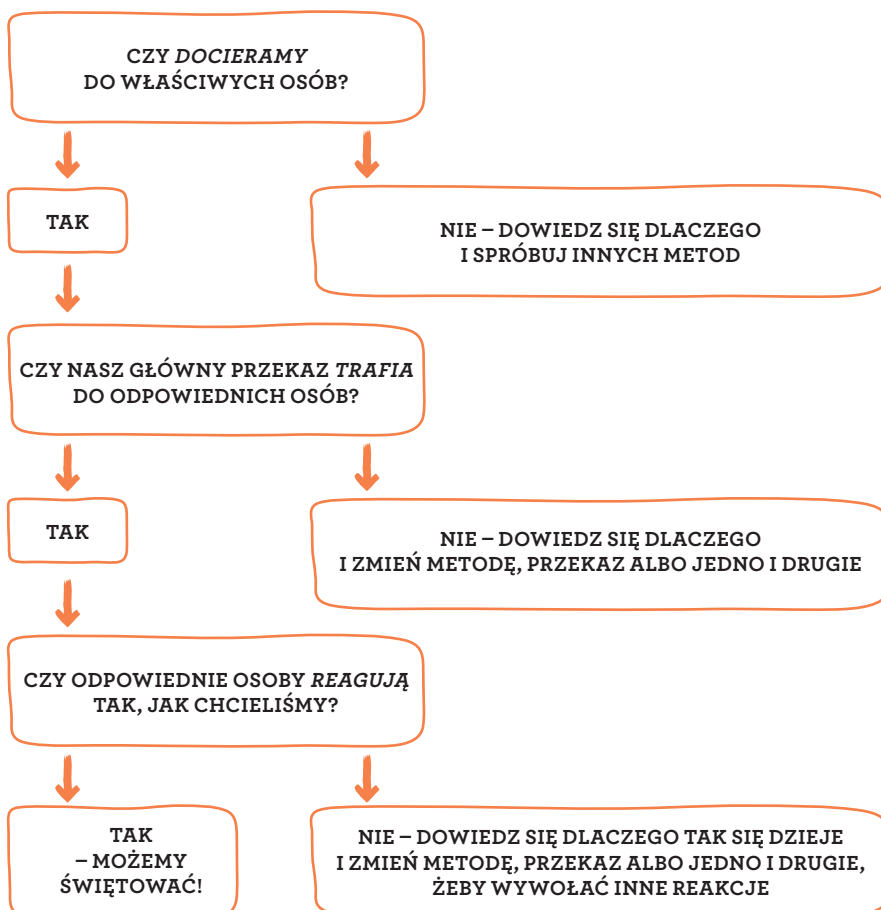
REZULTATY I INFORMACJE ZWROTNE

Jeśli organizowany przez ciebie proces przewidyje zebranie dużej liczby komentarzy, nie czekaj z rozpoczęciem analizy wyników, aż spłyną wszystkie odpowiedzi. Na bieżąco sprawdzaj, czy proces przynosi spodziewane efekty. Jeśli tak nie jest, zastanów się, co możesz zrobić. Czy możliwe jest np. przeprowadzenie serii warsztatów lub zorganizowanie procesu w formie elektronicznej? Oba rozwiązania na szczęście można wprowadzić szybko, co z kolei dopełni bieżące działania.

Zwróć szczególną uwagę na informacje zwrotne od uczestników, upewnij się, że otrzymujesz odpowiedzi od trudno dostępnych grup, które zidentyfikowałeś podczas analizy interesariuszy, a jeśli to konieczne, wykonaj dodatkowe kroki, które zagwarantują ich udział. Pamiętaj: uzyskanie odpowiedzi od szerokiego grona interesariuszy może być jednym z warunków sukcesu.

Poniżej znajdziesz sekwencję pytań, które mogą być pomocne podczas sprawdzania co jakiś czas skuteczności twoich metod. Powinieneś/powinnaś poddać je weryfikacji najpóźniej miesiąc od rozpoczęcia kampanii.

SEKWENCJA PYTAŃ SPRAWDZAJĄCYCH SKUTECZNOŚĆ WYBRANYCH METOD



Jeśli np. odkryjesz, że rozdawanie ulotek nie działa w konkretnej grupie, nie oznacza to, że straciłeś/aś pieniądze – udało ci się zdobyć wiedzę, która umożliwi zaoszczędzenie wydatków w przyszłości. Dlatego dopilnuj, żeby twoje doświadczenia były przekazywane dalej.

Kolejną ważną sprawą, o której trzeba pamiętać podczas zbierania odpowiedzi i wyników badań, jest potwierdzenie przyjęcia informacji zwrotnej od interesariuszy najszybciej, jak to możliwe – koniecznie w dwa tygodnie od ich otrzymania lub wysłuchania na spotkaniu. Do odpowiedzi warto ponownie załączyć opis planowanego procesu lub

kopię oryginalnego zaproszenia, informujące o tym, w jaki sposób zostanie wykorzystany wkład interesariuszy i kiedy mogą spodziewać się efektów procesu.

Wystarczy zwykły list czy nawet pocztówka. Ważne, żeby uczestnicy nie mieli poczucia, że ich głos trafił w próżnię.

Jeśli proces obejmował warsztaty i spotkania, uczestnicy z pewnością docenią to, że podziękujesz im za przybycie. Jeśli zorganizowałeś/łaś prezentację, której goście mogli zostawić dane kontaktowe, wysłanie im kartki z podziękowaniem za wizytę może ich zachęcić do dalszego zaangażowania.

PLANOWANIE SPOTKAŃ BEZPOŚREDNICH (TWARZĄ W TWARZ)

Ostatni etap planowania procesu budowy zaangażowania poświęcimy problemowi zebrań publicznych. W tym rozdziale przeanalizujemy kwestię spotkań grupowych i innych form kontaktów bezpośrednich z perspektywy projektowania procesu.

Najpierw zapytajmy o to, jakie warunki musi spełnić udane zebranie publiczne. Powinno nam zależeć na spełnieniu kilku ogólnie przyjętych wymogów. Udane zebranie publiczne:

- ➔ Porusza kwestie, o których chcą mówić uczestnicy.
- ➔ Umożliwia wszystkim zebrany wypowiedzenie tego, co myślą, bez oporów i obaw.
- ➔ Po zakończeniu spotkania wszyscy uczestnicy wiedzą, jakie będą jego wyniki i jak zostaną wykorzystane.
- ➔ Zebrani mają poczucie, że wnioski wyciągnięte podczas dyskusji są uzasadnione.
- ➔ Umożliwia uczestnikom odbycie rozmów twarzą w twarz, sprzyjając wypracowaniu wzajemnego zrozumienia i szacunku, nawet w przypadku, gdy oznacza to zgodę na głoszenie różnych opinii.
- ➔ Jeśli to możliwe, sprzyja budowaniu dobrych relacji.

- ➔ Jest przeprowadzone efektywnie i nie generuje niepotrzebnych wydatków.
- ➔ Sprawia, że zebrani chcą wziąć udział w kolejnym zebraniu lub uczestniczyć w dalszych etapach procesu.

Zebraniom o bardziej konkretnych celach powinno towarzyszyć sformułowanie innych zadań, np. upewnienie się, że wszyscy uczestnicy wrócą do domu lepiej poinformowani. Jednak nasze doświadczenia pokazują, że organizatorzy spotkań zazwyczaj oceniają je tylko z własnej perspektywy, przyjmując pozycję obronną i mówiąc: **„Im więcej czasu zajmą prezentacje, tym mniej będzie miejsca na przerywanie i zakłócanie spotkań przez zebranych”**. Nie przychodzi im do głowy, że uczestnicy często mogą zakłócać przebieg zebrania, ponieważ nie mają możliwości zabrania głosu.

Dlatego, spisując porady dotyczące organizacji spotkań, staraliśmy się zaprezentować obie perspektywy: organizatorów i uczestników.

PROJEKTOWANIE PROCESU KONSULTACJI BEZPOŚREDNICH

Poniżej przedstawiliśmy kolejne kroki procesu planowania spotkań lub warsztatów.

➔ PODSTAWY

1. **Określ efekty**, jakie ma przynieść wydarzenie. Chodzi o przekazanie uczestnikom informacji? Zebranie ich opinii? A może nawiązanie relacji?
2. Jeśli spotkanie jest częścią dłuższego procesu budowy zaangażowania, **uwzględnij w programie harmonogram całego procesu**. Czy spodziewane efekty spotkania dobrze wpisują się w całość procesu? Czy lepiej będzie zorganizować intensywne dwugodzinne spotkanie z 20 osobami, czy raczej trzydniowe seminarium dla 150 uczestników?
3. Podczas planowania terminów – dni i godzin zebrania – pamiętaj, aby wziąć pod uwagę **potrzeby i możliwości uczestników wydarzenia**.

➔ UKŁADANIE PROGRAMU

1. Zaczynij od **spisania kwestii praktycznych** na dużej kartce: godzin rozpoczęcia i zakończenia spotkania oraz przerw lub posiłków między nimi – pamiętaj, aby hojnie rozdzielać czas na przynajmniej piętnastominutowe przerwy. Jeśli chcesz, żeby zebrani poznali się i mogli ze sobą swobodnie porozmawiać, pozwól, aby przerwy były dłuższe.
2. Potem **przygotuj listę spraw, które koniecznie musisz załatwić** – wprowadzenie na początku i ewaluacja na końcu spotkania. Jeśli uważasz, że prezentacja, po której nastąpi sesja pytań i odpowiedzi, jest równie niezbędnym elementem zebrania, zapisz ją osobno np. na karteczce przyklepnej, ale nie umieszczaj w programie, dopóki nie ma pewności, gdzie powinna się znaleźć.
3. Po ustaleniu żelaznych punktów programu zastanów się, jak wykorzystać pozostały

czas, aby z sytuacji wyjściowej dotrzeć do rezultatów. Potem **spisz listę kolejnych kroków**. Najprawdopodobniej nie potrzebujesz ich więcej niż cztery lub pięć w przypadku spotkania całodniowego oraz dwóch, trzech, jeśli spotkanie ma trwać dwie godziny. Łatwiejszym sposobem planowania może okazać się najpierw spisanie listy działań na wspak: od efektów do początku spotkania, a potem przejście ich po kolei od początku do końca.

➔ SZCZEGÓŁOWE PRZYGOTOWANIA

1. Teraz możesz już szczegółowo **zaplanować spotkanie**. Być może chcesz omówić konkretne zagadnienie w podgrupach lub zorganizować burzę mózgów? Jeśli zebranie otwiera trudny proces, możliwe, że np. ćwiczenie grupowe dotyczące oczekiwań uczestników będzie skutecznym sposobem na przełamanie lodów. Pamiętaj, że energia zebranych będzie się wyczerpywać z biegiem sesji, a aktywne zajęcia po przerwie na posiłek podtrzymają uwagę uczestników.
2. Następnie sprawdź, czy kolejne punkty spotkania są **realistycznie zaplanowane**, np. zastanawiając się nad tym, ile czasu będziesz potrzebować, by przeprowadzić serię pytań i odpowiedzi. **Skonsultuj się ze współpracownikami i interesariuszami**, aby dowiedzieć się, jakie trudności związane z wymogami czasowymi możesz napotkać. To również dobry moment, żeby autorzy prezentacji poinformowali cię, ile czasu potrzebują i co dokładnie zamierzają mówić. Raczej nie zgadzaj się na wypowiedzi dłuższe niż 12-minutowe.
3. Dobierz najprostsze techniki prowadzenia spotkania, które umożliwią osiągnięcie wyznaczonych celów.
4. **Przejdź od planowania do szczegółowych przygotowań**, np. określając poszczególne zadania. Spisz instrukcje, które będziesz dawać, i przeczytaj je na głos. Jeśli ich sens nie jest od razu zrozumiały, oznacza to, że albo zadania są

zbyt skomplikowane albo instrukcje nie są wyczerpujące. Dopracuj brzmienie poleceń, aż uzyskasz pewność, że uczestnicy będą rozumieć, **co** jest celem każdego z zadań oraz w **jaki sposób** mają go osiągnąć.

5. Kiedy masz już całkowitą jasność w obszarze proponowanych zadań i wykorzystanych technik, **jeszcze raz spójrz na harmonogram spotkania i upewnij się**, że wyznaczone przedziały czasowe są realistyczne.

➤ ZARZĄDZANIE POSZCZEGÓLNYMI GRUPAMI

1. Jeśli planujesz pracę w podgrupach, **wymyśl metodę ich wyznaczenia**. Czy chcesz, aby osoby z podobnym doświadczeniem i wiedzą lub zbliżonym punktem widzenia pracowały wspólnie, czy wolisz „wymieszać” uczestników z różnym doświadczeniem i prezentujących rozbieżne opinie? Wiedza dotycząca osobistych relacji, zaszczości oraz kwestii związanych z hierarchią i poufnością pracy mogą pomóc ci w podjęciu decyzji, kto z kim nie powinien pracować.
2. Po określeniu zadań oraz doborze sposobu podziału na grupy i wykorzystywanych technik możesz przejść do **zoplanowania przestrzeni**, w której ma odbywać się spotkanie, oraz **wyboru potrzebnego sprzętu**. Jeśli możesz, zapoznaj się z rozkładem sali lub sal, w których będą miały miejsce zebrania: charakter pomieszczeń może wpłynąć na wszystko – od rozmiaru i liczby podgrup po dobór technik.
3. Zwołaj współpracowników, **przydziel im role** i przećwicz program zebrania krok po kroku. Zajmij się tym odpowiednio wcześniej, żeby mieć czas na napisanie wszystkiego od początku, jeśli zajdzie taka potrzeba.

➤ LOGISTYKA

1. Bądź w miejscu spotkania przynajmniej na godzinę przed jego rozpoczęciem. Następnie:
 - sprawdź działanie ogrzewania, oświetlenia i wentylacji,
 - sprawdź sprzęt elektryczny,
 - sprawdź catering przygotowany na przerwę kawową lub lunch,
 - sprawdź wyjścia ewakuacyjne, kwestie dotyczące bezpieczeństwa i zasady korzystania z sali,
 - zaaranżuj przestrzeń, ustaw krzesła, wyznacz wolną ścianę, rozstaw stoły,
 - na stole przy wejściu rozłóż plakiety z imionami i materiały wprowadzające,
 - posegreguj, opisz i oznacz datami arkusze flipchartu,
 - sprawdź flamastry i wyrzuć niepiszące,
 - sprawdź przestrzeń przeznaczoną na szatnię i rozmowy telefoniczne.
2. Znajdź spokojne miejsce, odtwórz sobie nadchodzące wydarzenie najdokładniej, jak potrafisz i wyobraź sobie, że wszystko się udaje. Potem idź powitać uczestników.

PROWADZENIE I FACYLITACJA SPOTKANIA

Tematyce facylitacji, prowadzenia spotkań i różnic między nimi poświęcono wiele publikacji. Naszym zdaniem w dzisiejszej praktyce różnice pomiędzy tymi dwiema sferami zanikają: nawet najbardziej autorytarni prowadzący coraz częściej wykorzystują metody kojarzone właśnie z facylitacją.

Dlatego też wolimy spojrzeć na sprawę od strony umiejętności potrzebnych organizatorom spotkań. Osobom, które będą prowadzić wiele zebrań, zdecydowanie zalecamy odbycie odpowiednich szkoleń. Na stronie obok wymieniamy najważniejsze umiejętności.

➤ NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI

Słuchanie: słuchanie „aktywne”, okazywanie uwagi i wrażliwości na to, co ktoś w danej chwili mówi.

Empatia: okazywanie zrozumienia dla punktu widzenia, argumentacji i uczuć uczestników.

Klarowność: umiejętność dogłębnego wyjaśniania każdej kwestii.

Zadawanie pytań: umiejętność zadawania właściwych pytań właściwym osobom i we właściwym momencie.

Afirmacja: okazywanie uczestnikom tego, że ich zdanie jest ważne.

Komunikacja niewerbalna: wrażliwość na sygnały niewerbalne innych osób, umiejętność ich interpretacji oraz wykorzystania własnego ciała do komunikacji.

Spostrzegawczość: umiejętność zauważania tego, co dzieje się wśród zebranych.

Zarządzanie procesem: umiejętność panowania nad wydarzeniem i dopilnowania, żeby jego cele zostały osiągnięte.

Zarządzanie czasem: umiejętność wydajnego wykorzystania czasu.

Adaptacja: umiejętność szybkiej i elastycznej reakcji na zmieniające się okoliczności i potrzeby uczestników.

➤ PLANOWANIE DOTYCZĄCE WYKORZYSTANEGO SŁOWNICTWA I ZWROTÓW

Zakładamy, że każdy, kto zadał sobie trud zapoznania się z przedstawionymi powyżej wskazówkami, poprowadzi spotkanie sprawnie, zwracając uwagę na podstawowe wymogi kultury. Jest jednak jeszcze jedna kwestia związana z planowaniem spotkania. Dotyczy ona sposobu komunikowania się. Być może nie zastanawiałeś/łaś się jeszcze nad tym, jak mówisz i jak wpływa to na planowany proces.

Oto lista przykładowych pomysłów na to, co zrobić, by stosowane słownictwo i zwroty przyniosły najlepszy efekt.

Sposoby zadawania pytań

1. **Wyjaśniaj**, dlaczego o coś pytasz: pojedyncze pytanie może być odebrane jako atak, a ich seria – jak przestuchanie. Krótkie objaśnienie złagodzi takie odczucie.
2. **Przygotuj** odbiorców na pytanie, dodając krótki wstęp, np. mówiąc: „Chciałbym państwa spytać...”. Możesz w ten sposób złagodzić także pytanie o kwestie szczególnie trudne.
3. **Pokazuj**, że wystuchałeś/łaś odpowiedzi: werbalne lub niewerbalne komunikaty z twojej strony zachęcą zebranych do rozwinięcia wypowiedzi.
4. **Zachęcaj** do mówienia, korzystając z prostych zdań, np. „Czy mógłby pan powiedzieć coś więcej na ten temat?” lub „Czy mogłaby pani dodać coś do tego, co już powiedzieliśmy?”.
5. **Proś** mówiących o wyjaśnianie i konkretyzowanie wypowiedzi. Zachęcaj do klarownego i precyzyjnego wypowiadania się, używając sformułowań typu „Czy mogłaby pani podać przykład?”. Nie pozwól mówiącym generalizować i chować się za ogólnikami.
6. **Upewnij się**, że język dyskusji jest precyzyjny, zwłaszcza podczas pisania. Powtarzanie i podsumowywanie czyni problematykę jaśniejszą i pozwala upewnić się, że uczestnicy słuchają wypowiedzi innych. To również metoda budowy zaufania i zachęcania zebranych do zabierania głosu.
7. **Drąż temat:** czasem potrzeba kilku pytań, aby w pełni zapoznać się z zagadnieniem. Jeśli po drodze wyłyną inne kwestie, zapisz je na osobnej kartce i wróć do nich później. Zadawaj też tylko jedno pytanie naraz i nie przechodź dalej, dopóki nie otrzymasz na nie odpowiedzi.
8. **Nie przerywaj** ciszy, która zapada, gdy zebrani nad czymś się zastanawiają: po zadaniu pytania nic nie mów. Prędzej czy później ktoś się odezwie.

9. Stawiaj pytania dotyczące rozwiązań konkretnych problemów; uczestnicy muszą umieć szukać rozwiązań. Zachęć ich do tego, pytając „**Jak** możemy rozwiązać kwestię X?” lub „**Jak** możemy zapobiec temu w przyszłości?”, „**Jak** możemy pójść krok dalej?” itp.

10. Zadawaj pytania dotyczące możliwych rozwiązań i unikaj opowiadania się za czymś. Kiedy pojawia się przydatny pomysł, zaproponuj, aby mu się przyjrzeć, co pozwoli uczestnikom zgodzić się z nim lub odrzucić bez obaw, że wychodzą przed szereg. „Hm, a co myślisz państwo o tym?”, „Czy sugerujecie państwo, że...?”.

➔ DOBÓR TECHNIK WYKORZYSTYWANYCH W SPOTKANIACH BEZPOŚREDNICH

Wybór technik, z których chcemy korzystać podczas spotkań i warsztatów, przypomina dobór metod budowy zaangażowania: nie istnieją twarde reguły, które można szybko zastosować, ponieważ w każdej sytuacji mamy do czynienia z dużą liczbą zmiennych czynników. Uświadomienie sobie ich wagi jest pierwszym krokiem poprzedzającym wybór odpowiednich technik.

Najważniejsze zmienne to zazwyczaj:

- ➔ rodzaj efektów, które chcemy osiągnąć,
- ➔ cel procesu,
- ➔ liczba uczestników,
- ➔ dostępny czas,
- ➔ dostępna przestrzeń,
- ➔ poziom skonfliktowania grupy,
- ➔ czynniki kulturowe,
- ➔ liczba potrzebnych fasilitatorów,
- ➔ kompetencje językowe zebranych,
- ➔ pora dnia.

Jak widać, dobór technik to kolejne zadanie projektowe. Pomocny może być tutaj proces planowania opisany poniżej:

1. Określ cel spotkania i rodzaj rezultatów, jakie chcesz osiągnąć.
2. Uszereguj je pod względem ważności i przydziel im odpowiednią ilość czasu.
3. Zdecyduj, czy chcesz, aby uczestnicy pracowali w podgrupach nad tym, a nie innym zadaniem i czy efekty prac należy przedstawiać wszystkim uczestnikom sesji.
4. Zrób wstępną listę technik, którymi możesz się posłużyć.
5. Teraz zastanów się, które z wymienionych technik **nie** sprawdzą się z powodu:
 - ➔ liczby uczestników,
 - ➔ potrzebnej przestrzeni,
 - ➔ poziomu konfliktu w grupie,
 - ➔ wymaganych umiejętności,
 - ➔ dostępnego czasu.
6. Zawęż listę do dwóch lub trzech najlepszych opcji.
7. Wybierz technikę, która wydaje się najprostszą, bezpośrednią i wiąże się z najmniejszym ryzykiem, że coś pójdzie nie tak.

➔ 10 TECHNIK STOSOWANYCH PODCZAS ZEBRAŃ

Nie chcemy przedstawiać wyczerpującego opisu technik przydatnych podczas spotkań. Warto jednak, by każdy, kto wcieli się w rolę prowadzącego lub fasilitatora, miał rozeznanie w przydatnych działaniach, a nie polegał wyłącznie na nadużywanej formule posiedzeń, sesji pytań i odpowiedzi oraz pracy w podgrupach.

Wymieniamy 10 podstawowych technik, którymi posługujemy się regularnie podczas zebrań publicznych. Co prawda, zanim z nich skorzystasz, najlepiej byłoby, gdybyś przeszedł/przeszła odpowiednie szkolenie lub przynajmniej sprawdził/a wcześniej, jak korzysta z nich ktoś inny; jednak każdy, kto dysponuje odrobiną inteligencji i wyczucia, powinien umieć skorzystać z nich samodzielnie.

1. Oczekiwania

Ćwiczenie otwierające spotkanie na temat **oczekiwań** może:

- Służyć przełamaniu lodów, pozwalając zebranym na komfortowe zapoznanie się z sytuacją i ze sobą.
- Pomóc uczestnikom zorientować się, czy spotkanie zaspokoi ich oczekiwania, a jeśli nie, jak należałoby to zmienić.
- Pomóc dostosować oczekiwania do tego, co jest oferowane. Lepiej jest zająć się tym na początku, zamiast mierzyć się z zawiedzionymi nadziejami na koniec zebrania.

Aby przeprowadzić ćwiczenie dotyczące potrzeb, powieś duży arkusz papieru i rozdaj flamastry (możesz też użyć karteczek samoprzylepnych), stawiając czytelne pytanie typu: „Co chcesz wynieść z dzisiejszego spotkania?”. Zarezerwuj czas na omówienie odpowiedzi – dobrą okazją będzie moment tuż po przedstawieniu podstawowych reguł spotkania.

Do oczekiwań wyrażonych przez uczestników możesz wrócić w połowie i na końcu spotkania. Dowiesz się wtedy, jakie są ich odczucia odnośnie osiągniętych rezultatów.

2. Formułowanie planu spotkania

Plan spotkania często tworzą osoby prowadzące, ale jeśli sami uczestnicy ułożą chociaż jego część, inicjatywa zebrania stanie się im bliższa. Jeśli chcesz napisać plan spotkania wspólnie z jego uczestnikami, postępuj wedle poniższych kroków:

- Rozpisz na arkuszu papieru wszystkie możliwe kwestie do omówienia. Wtedy punkt pierwszy zawsze powinien brzmieć „uzgodnić plan spotkania”.
- Zapytaj zebranych, czy każdy z punktów jest **pilny** (i musi być omówiony **na tym spotkaniu**), lub **ważny** (i powinien zostać omówiony).
- Ułóż hierarchię problemów, posługując się kategoriami spraw pilnych i ważnych.
- Zapytaj, jak długo może trwać spotkanie i kto wyjdzie przed końcem. Uwzględnij

odpowiedzi podczas planowania porządku dyskusji.

- Teraz przejdź przez kolejne punkty planu i spytaj, ile czasu potrzeba na realizację każdego z nich.

Upewnij się w ten sposób, że sprawy ważne i pilne otrzymają właściwy status.

Najpierw zajmij się sprawami pilnymi, lecz mniej ważnymi, wyznaczając im ścisłe ramy czasowe. Następnie przejdź do spraw ważnych i pilnych, pozostawiając kwestie, które nie są pilne, na koniec spotkania. Uważaj przy tym, żeby sprawy pilne nie przyćmiły ważnych.

3. Podstawowe reguły

Lista podstawowych reguł może przyjąć różny kształt. Począwszy od formalnie przyjętych i spisanych zasad, których akceptacja to warunek, by otrzymać zaproszenie na spotkanie, po reguły uzgodnione ustnie na początku zebrania.

W sytuacjach spornych ustanowione wcześniej reguły mogą zapewnić prowadzącym i facylitatorom odrobinę kontroli nad zebraniem. Zasady spotkania są także dla uczestników dobrym tematem do rozpoczęcia dyskusji, gdy jeszcze nie oswoili się z sytuacją i ze sobą nawzajem.

Oto kilka powszechnie stosowanych podstawowych reguł:

- Zakaz palenia w pomieszczeniu.
- Reguły dotyczące komunikacji, np. spotkanie jawne lub poufne, zasady kontaktów z mediami.
- Obowiązki uczestników, np. jako reprezentantów grupy.
- Podział ról, np. facylitatorzy, menedżerowie projektów, doradcy ds. technicznych.
- Zasady postępowania podczas zebrania, np. w danym momencie mówi tylko jedna osoba, a reszta słucha.
- Zasady dotyczące nieobecnych na spotkaniu, np. możliwość uczestnictwa w ich zastępstwie.

► Więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale OCZEKIWANIA – jak sobie z nimi radzić?, s. 76.

- Zasady dotyczące obserwatorów, np. zakaz obecności osób postronnych.
- Regulacje dotyczące języka, np. postępowania się żargonem, objaśniania kwestii technicznych.
- Rejestracja spotkania, np. sposób wykorzystania arkuszy z tablicy, materiał zdjęciowy, rozprowadzanie materiałów.
- Podejmowanie decyzji, np. kwestia głosowań **niedotyczących** podejmowania decyzji.
- Sposób zabierania głosu, np. unikanie wypowiedzi służących wyłącznie prezentacji własnego stanowiska, zwięzłość.

Listę reguł umieść w widocznym i łatwo dostępnym miejscu. Jeśli sytuacja wymknie się spod kontroli, możesz wskazać na wykaz, pytając „Czy chciałby pan dopisać kolejną regułę w związku z...?”.

4. Zebrania walne

Wysłuchanie tego, co każdy z zebranych ma do powiedzenia, jest dobrym pomysłem na rozpoczęcie spotkania, a jednocześnie obowiązkowym punktem programu.

Podczas walnej dyskusji w grupie ponad 60 osób trudno jest zapewnić pełną wymianę między wszystkimi zebranymi. Możesz zadbać o to, aby przebiegała ona sprawniej, trzymając się blisko głównej tematyki spotkania, posiłkując się materiałami graficznymi oraz stosując metody prowadzenia uczestników przez kolejne etapy dyskusji. Jeśli tylko możesz, podziel uczestników na mniejsze grupy.

Jak efektywnie poprowadzić walne spotkanie, trwające godzinę lub dłużej, utrzymując zaangażowanie i uwagę grupy?

Wyzwaniem podczas takich spotkań jest zadbanie jednocześnie o realizację zadań i komfort uczestników. Oba te cele wymagają zachowania struktury i klarowności dyskusji.

Aby zadbać o realizację zadań: użyj flipchartów z zapisanymi **hasłami** i **tematyką** poszczególnych etapów dyskusji. **Aby zadbać o komfort uczestników:** komunikuj się z grupą, wykorzystując ustrukturyzowane **podsumowania** (to, o czym już była mowa), **punkty orientacyjne** (pokazujące aktualny etap rozmowy) i **drogowskazy** (wyznaczające kierunek dalszej dyskusji).

5. Praca w podgrupach

W odróżnieniu od walnej dyskusji, rozmowy w podgrupach mogą dotyczyć bardziej szczegółowych kwestii, umożliwiając zabranie głosu większej liczbie uczestników lub równoległe omówienie kilku tematów.

Odpowiednio wcześniej zdecyduj, czy pozwolisz zebranym na samodzielny podział na podgrupy, czy wolisz wyznaczyć ich skład wedle własnego uznania.

Przydziel każdej z podgrup jasne zadanie i poinformuj, jakiego rodzaju wyników oczekujesz: czy ma to być lista pomysłów, seria konkretnych pytań, wypunktowanie działań, czy zestaw kryteriów oceny?

Praca w podgrupach podczas zebrań walnych: zaletą tej techniki, zwanej „grupą nominalną” (Nominal Group Technique), jest fakt, że pozwala ona zebranym rozpocząć pracę w mniejszych grupach bez konieczności zmiany miejsca.

Wykorzystuje ustawienie stołów i krzeseł umożliwiające dyskusję zarówno w całej grupie, jak i w podgrupach. Jest szczególnie przydatna podczas spisywania pomysłów po zakończeniu rozmów w poszczególnych grupach: zebranie po jednym punkcie od osób przy każdym ze stołów jest prostsze, niż wysłuchanie podsumowania każdej grupy z osobna.

6. Generowanie pomysłów

Im więcej pomysłów pojawi się w dyskusji, tym łatwiej będzie znaleźć jeden lub kilka z nich, które przypadną do gustu wszystkim uczestnikom. Kluczowe elementy udanej burzy mózgów:

- ➔ Poproś zebranych o szybkie podanie jak największej liczby pomysłów, np. w pięć minut.
- ➔ Przez ten czas nie dopuszczaj głosów krytyki ani komentarzy.
- ➔ Po zakończeniu posegreguj pomysły i stopniowo wyodrębnij najlepsze.

7. Metaplan

Terminem „metaplan” można opisać wiele technik. W najprostszej postaci, którą się tutaj zajmujemy, pozwala ona uczestnikom błyskawicznie zapoznać się z przebiegiem i postępowaniem prac. Stosuje się ją zwłaszcza na początku spotkań, by zdefiniować kwestie i problemy istotne z punktu widzenia uczestników.

- ➔ Rozdaj karteczki samoprzylepne, niewielkie kartki lub kartoniki i poproś zebranych o zapisanie na każdej z nich jednego słowa, które wyraża ich obawy lub interesy w sytuacji, o której mowa. Poproś o pisanie dużymi, wyraźnymi literami i ograniczenie liczby słów.
- ➔ Zbierz karteczki i zaprezentuj je całej grupie.
- ➔ Posegreguj tematycznie hasła lub poproś uczestników o podejście do tablicy i pomoc w ich szeregowaniu.
- ➔ Przesuwaj kartki pomiędzy grupami, aż wszyscy zebrani zgodzą się, że znajdują się one w odpowiednim miejscu. Powtarzające się hasła umieść w pobliżu.
- ➔ Poproś grupę o komentarze wyjaśniające hasła, pamiętając o tym, że niektórzy będą chcieli zachować anonimowość.

Ta technika pozwala wyraźnie określić obszary tematyczne wzbudzające zainteresowanie lub obawy wielu osób. Informuje też z grubsza o sprawach, na których skupia się większość uczestników.

8. Szeregowanie priorytetów

Przydatnym zabiegiem może okazać się ustalenie spraw priorytetowych oraz rozwiązań preferowanych przez większość zebranych. Ta metoda pozwala szybko je ustalić, choć trzeba pamiętać, że służy jedynie opracowaniu wspólnego punktu odniesienia. Jej celem jest stworzenie listy spraw priorytetowych, co uchroni je przed zbyt szybkim odrzuceniem w dalszej dyskusji.

- ➔ Zostaw wolne miejsce na planszach z wypisanymi priorytetami, żeby uczestnicy mogli umieścić tam naklejki.
- ➔ Przydziel każdej osobie liczbę naklejek (mniej więcej jedną na każde pięć lub sześć priorytetów).
- ➔ Określ zasady ćwiczenia, prosząc zebranych o przydzielenie po jednym punkcie przy priorytecie, dzięki czemu powstanie skrócona lista priorytetów, lub też ich większej liczby, co pozwoli ocenić ich wagę.
- ➔ Poproś uczestników o przyjrzenie się liście i zanotowanie numeru każdej kwestii, przy której chcą postawić punkt. Uniemożliwisz w ten sposób zmianę zdania i wyników ćwiczenia lub manipulację punktacją i próbę wyznaczenia trendu.
- ➔ Poproś uczestników o przyporządkowanie punktów (użycie naklejek). Kiedy skończą, warto zapisać liczbę punktów zebranych przez kolejne tematy i zaproponować wyznaczenie progu, który oddzieli sprawy nieważne od istotnych.
- ➔ Rozpocznij dyskusję, zadając otwarte pytanie.

9. Karuzela

Technika karuzeli to przedyskutowanie kilku tematów w liczonym gronie w określonym czasie. Może też być zastrzykiem energii dla zmęczonej grupy.

- ➔ Podziel zebranych na trzy–pięć podgrup, zależnie od liczebności grupy i liczby tematów, które chcesz omówić – na każdą grupę przypada jeden temat.
- ➔ Każda z grup otrzymuje „stanowisko” z osobnym stojakiem z arkuszami papieru itp. Realizuje jedno zadanie, zapisując wyniki pracy przydzielonym kolorem.

- W określonym momencie grupa przenosi się do „stanowiska” sąsiadów, pozostawiając „reprezentanta” przy swoim stoliku.
- Osoba wyznaczona na reprezentanta objaśnia sąsiadom wyniki pracy jej grupy. Sąsiedzi komentują to i dopisują na arkuszu własne uwagi swoim kolorem.
- Po upływie wyznaczonego czasu grupy przenoszą się do sąsiednich stanowisk i powtarzają procedurę, aż do powrotu do własnych stolików.
- Reprezentanci opowiadają, jak inni reagowali na wyniki pracy w ich grupie, a grupy mówią, jak dobrze się bawiły, odwołując się do sąsiadów.
- Po omówieniu wyników pracy każda z grup formułuje wnioski końcowe, które zostają przedstawione podczas walnej dyskusji.

10. Lista działań

Przygotowanie listy działań jest ostatnim elementem każdego zebrania, służącym określeniu, kto i czym ma się zająć. Proces wymaga zarezerwowania wystarczającej ilości czasu.

- Rozpisz dokładnie, co jest do zrobienia.
- Do każdego zadania przypisz imię wykonawcy.
- Określ, kiedy każde z zadań powinno być wykonane.

Jeśli pominiesz ten krok, spotkanie może okazać się stratą czasu!

PROBLEMY ZWIĄZANE Z UCZESTNIKAMI

Jedną z głównych przyczyn niechęci wobec publicznych zebrań jest obawa, że uczestnicy będą zakłócać ich przebieg. Rzeczywiście, jest to często podawana przyczyna, z powodu której nie organizuje się takich spotkań, co z kolei jeszcze bardziej złości ludzi uważających, że nie mogą skonfrontować się z osobami odpowiedzialnymi – ich zdaniem – za to, co ich zirykowało.

Nasze doświadczenia pokazują, że pozornie irracjonalne zachowania uczestników często stają się zrozumiałe, gdy tylko poznamy lepiej ich samych lub sytuację, w jakiej się znajdują. Dlatego zanim kogoś ocenisz, musisz dowiedzieć się o nim czegoś więcej.

Pomocne jest też skupienie się na dobrych chęciach uczestników i próba zrozumienia, co chcą osiągnąć, nawet jeśli ich zachowanie nie sprzyja zrealizowaniu celów spotkania. Poproś ich, aby powiedzieli ci więcej o sprawach, na których im zależy, i o tym, czego się obawiają. Poświęcenie chwili na poważne wysłuchanie tych osób może przynieść niespodziewane efekty.

Jest też kilka innych możliwości zachowań, które mogą przydać się osobom prowadzącym zebrania:

- Wyjdź poza określone pozycje i opinie; przyjrzyj się interesom, wartościom, potrzebom i obawom, które się za nimi kryją. Frustracja sprzyja uproszczeniom i krzykliwym hasłom.
- Dopytaj o konkretne obawy, kwestie, które niepokoją zebranych, bo zbyt mało o nich wiesz. Wiele konfliktów rodzi się z lęku o niepewną przyszłość.
- Informacja daje władzę, a zatem jej utajanie jest sposobem utrzymania się przy władzy. Stworzenie otwartej atmosfery jest warunkiem budowy zaufania i wzajemnego zrozumienia.
- Postrzegane różnice w hierarchii władzy blokują proces negocjacji i stwarzają poczucie bezsilności. Spraw, aby uczestnicy czuli się wysłuchani, a szczególną uwagę zwróć na osoby, które mają poczucie najmniejszego wpływu na sytuację.
- Każdy konflikt niesie w sobie echo przeszłych problemów i perspektywy dla wszystkich zaangażowanych stron. Stworzenie możliwości uznania dawnych przewinień, co wymaga jednak ogromnej ważności, a także danie szansy na wykreowanie wizji wspólnej przyszłości może rozładować gniew i agresję oraz pomóc w szukaniu rozwiązań.

► Więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale: OGRANICZENIA i PRZESZKODY w procesie partycypacyjnym, s. 66.

Oto kilka innych czynników, które mogą prowadzić do konfrontacji podczas zebrań:

NAJCZĘSTSZE PRZYCZYNY POWSTAWANIA NAPIĘCIA	MOŻLIWE ROZWIĄZANIA
RÓŻNICE MIĘDZY KULTURAMI I SYSTEMAMI WARTOŚCI	<ul style="list-style-type: none"> - przyjmij do wiadomości i zbadaj problem - potraktuj sprawę jak zwykły problem
BARIERY EMOCJONALNE	<ul style="list-style-type: none"> - uprzedź uczestników o tym, że spotkanie może wywołać silne emocje, zaproś ich na spotkanie - poproś ich o wyjaśnienie emocji za pomocą obrazów i metafor
ROSNĄCA WROGOŚĆ	<ul style="list-style-type: none"> - wyjaśnij potrzeby i interesy uczestników - opisz sytuację i zapytaj, co należałoby zrobić dalej
KONFLIKTY PERSONALNE	<ul style="list-style-type: none"> - zasugeruj wyznaczenie innych reprezentantów dla interesariuszy - przedyskutuj ponownie listę podstawowych zasad - spotkaj się sam na sam z uczestnikami i dowiedz się więcej o problemie
REPREZENTANCI POSTRZEGANI JAKO POZBAWIENI MANDATU	<ul style="list-style-type: none"> - wyjaśnij podstawę ich uprawnień - poszukaj nowych reprezentantów - wzmocnij ich powiązania ze współpracownikami lub sojusznikami
NIEUZASADNIONY OPÓR WOBEC ZMIAN	<ul style="list-style-type: none"> - poszukaj źródeł zadawnionej niechęci i żalu oraz ukrytych zamiarów - przyjmij do wiadomości, że masz do czynienia z impasem, potraktuj to jak zwykły problem
PORUSZANE PROBLEMY SĄ ZBYT TRUDNE	<ul style="list-style-type: none"> - podziel problem na mniejsze elementy
ZBYT WIELE KWESTII JEST NIEPEWNYCH	<ul style="list-style-type: none"> - poszukaj dodatkowych źródeł lub porad ekspertów i osób bezstronnych - uczyn z niepewności wspólny problem całej grupy - pokaż, że można sobie z nim poradzić
INFORMACJE I DANE SĄ KWESTIONOWANE	<ul style="list-style-type: none"> - przyjrzyj się założeniom kryjącym się za informacjami - wspólnie poszukajcie faktów
ZŁOŻONE PROBLEMY WYMAGAJĄCE OPRACOWANIA WSPÓLNYCH ROZWIĄZAŃ	<ul style="list-style-type: none"> - podziel uczestników na podgrupy, mieszając przedstawicieli różnych frakcji - zdefiniuj poszczególne kwestie i zorganizuj burzę mózgów na temat możliwych rozwiązań
NIEREALISTYCZNE OCZEKIWANIA	<ul style="list-style-type: none"> - określ oczekiwania stron i przeprowadź dyskusję o tym, czy są one realistyczne - przedyskutuj listę priorytetów
OKOPYWANIE SIĘ NA WŁASNYCH POZYCJACH	<ul style="list-style-type: none"> - przeprowadź pracę całej grupy nad długoterminowymi wizjami możliwych rozwiązań - przeformułuj problemy - przedyskutuj skutki braku porozumienia
ZEWNĘTRZNE ZAKŁÓCENIA	<ul style="list-style-type: none"> - przyjrzyj się wpływowi możliwych rozwiązań na osoby z zewnątrz - zaproś na spotkanie przedstawicieli osób, które nie biorą udziału w procesie
SPOWOLNIENIE TEMPY PRACY	<ul style="list-style-type: none"> - opracuj listę dotychczasowych postanowień - przeprowadź ewaluację postępu prac - omów źródła presji i ograniczeń
DOMINACJA JEDNEJ ZE STRON	<ul style="list-style-type: none"> - przedyskutuj główne zasady - spotkaj się ze stronami na osobności
ŻADNE Z PROPONOWANYCH ROZWIĄZAŃ NIE JEST AKCEPTOWALNE	<ul style="list-style-type: none"> - rozbij rozwiązania na mniejsze elementy - omów najlepsze i najgorsze możliwości w przypadku braku porozumienia - przeprowadź burzę mózgów, by przygotować nowe propozycje rozwiązań i zmiany istniejących pomysłów

Najczęstsze przyczyny konfliktów w trakcie zebrań i sposoby ich rozwiązywania

➔ MIEJSCA SPOTKAŃ

Różne rodzaje spotkań wymagają innych przestrzeni. Miejsce publicznego zebrania, na które mogą przyjść setki uczestników, będzie różnić się od sali, w której organizowane są warsztaty dla 50 osób lub spotkanie rady złożonej z kilkunastu członków.

Poniższe uwagi można podzielić na ogólne i szczegółowe, dotyczące spraw istotnych w przypadku każdego spotkania i tych, które pomogą skutecznie zorganizować ich poszczególne typy.

➔ KWESTIE OGÓLNE

Dobre miejsca spotkań powinny posiadać:

- ➔ wystarczającą ilość miejsca, aby uczestnicy czuli się komfortowo,
- ➔ duże ekrany, które pozwolą osobom siedzącym z tyłu sali widzieć i czytać prezentacje,
- ➔ dobrą akustykę lub system nagłośnienia,
- ➔ osobne pomieszczenie, w którym można ustawić napoje i jedzenie,
- ➔ odpowiednią liczbę czystych toalet,
- ➔ szafy i schowki na ubrania i torby,
- ➔ dostęp do światła dziennego.

➔ KWESTIE SZCZEGÓŁOWE

Mniejsze spotkania, podczas których uczestnicy mają robić coś więcej, niż tylko siedzieć w rzędach i wysłuchiwać prezentacji, wiążą się z konkretnymi wymaganiami:

- ➔ uczestnicy muszą bez kłopotów słyszeć się i widzieć,
- ➔ krzesła i stoły można łatwo przestawiać, np. przy dzieleniu zebranych na podgrupy przy osobnych stołach,
- ➔ ilość miejsca pozwala na rozstawienie osobnych „stanowisk” w pomieszczeniu, podczas stosowania technik karuzeli i otwartej przestrzeni,

- ➔ na ścianach można przykleić arkusze z flipchartu lub przynajmniej powiesić duże tablice, które przenosi się w razie potrzeby,
- ➔ zapewnione są osobne pomieszczenia do pracy w podgrupach.

➔ DOBÓR I ARANŻACJA PRZESTRZENI

Rozmiar i charakter przestrzeni, którą dysponujesz, może być powodem sukcesu lub klęski spotkania. Jeśli masz taką możliwość, to:

- ➔ Wybierz pomieszczenie, które jest większe, niż potrzebujesz. Jeśli na zebranie przyjdzie mniej uczestników, zapelnij pustą przestrzeń stołami i krzesłami. To lepsze wyjście niż mieć za mało miejsca.
- ➔ Unikaj sadzania uczestników twarzą do okien, światło będzie ich męczyć.
- ➔ Pozbądź się stołów albo ustaw je tak, aby zebrani siedzieli przed nimi i obok, nie za nimi. Meble nie powinny stanowić bariery.
- ➔ Zapewnij uczestnikom stoły do pracy, jeśli otrzymali dużo papierowych materiałów. Unikaj jednak sadzania wszystkich wokół dużego, okrągłego lub prostokątnego stołu – będą musieli ciągle się wychylać, żeby widzieć się nawzajem.
- ➔ Pamiętaj, że podczas sytuacji konfliktowych stoły mogą sprawić, że niektórzy uczestnicy będą czuć się bezpieczniej, ale wielki stół konferencyjny może jednocześnie sprzyjać zaognieniu sytuacji.
- ➔ Przyjdź na spotkanie z dużym wyprzedzeniem – dasz sobie czas na poeksperymentowanie z aranżacją przestrzeni.
- ➔ Sprawdź catering i zwróć szczególną uwagę na to, czy uczestnicy będą mieli wystarczający dostęp do napojów i przekąsek, aby zapobiec powstawaniu kolejek.

**JEŚLI SPOTKANIE JEST
CZĘŚCIĄ DŁUŻSZEGO
PROCESU BUDOWY
ZAANGAŻOWANIA,
UWZGLĘDNIJ W PROGRAMIE
HARMONOGRAM
CAŁEGO PROCESU. CZY
SPODZIEWANE EFEKTY
SPOTKANIA DOBRZE
WPISUJĄ SIĘ W CAŁOŚĆ
PROCESU?**

CHOĆ CZASEM TRUDNO W TO UWIERZYĆ, PROCESY PARTYCYPACYJNE OPRÓCZ WIELU TRUDNOŚCI PRZYNOSZĄ TEŻ KORZYŚCI. W TEJ CZĘŚCI ZAPRASZAMY DO ZASTANOWIENIA SIĘ, CO DOBREGO PRZYNOSI PARTYCYPACJA KAŻDEMU Z UCZESTNIKÓW PROCESU. JEST TO O TYLE ISTOTNE, ŻE WIĄŻE SIĘ Z MOTYWACJAMI KAŻDEJ ZAANGAŻOWANEJ OSOBY - CO INNEGO JEST PRZECIEŻ WAŻNE DLA POLITYKA, CO INNEGO DLA URZĘDNIKA, DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ, A CO INNEGO WRESZCIE DLA MIESZKAŃCA. TAKA ANALIZA JEST NIEZBĘDNA DO PRZEPROWADZENIA DOBREGO PROCESU PARTYCYPACYJNEGO.



KORZYŚCI

Z PARTYCYPACJI

ĆWICZENIA Z PARTYCYPACJI KORZYŚCI Z PARTYCYPACJI DLA RÓŻNYCH GRUP UCZESTNIKÓW

*WORKSHEETS ON PARTICIPATION NO. 2: THE BENEFITS
OF PARTICIPATION PROCESSES FROM THE POINT
OF VIEW OF THE VARIOUS GROUPS OF AGENTS*

WORKSHEETS ON PARTICIPATION, NO. 1-6

*STRATEGIC GROUP ON PARTICIPATION:
KERSTIN ARBTER, KAROLINA BEGUSCH-PFEFFERKORN,
ANDREA BINDER-ZEHETNER, JENS DANGSCHAT,
LUIS FIDLSCHUSTER, OLIVER FREY,
HERBERT GREISBERGER, BARBARA HAMMERL,
MARTINA HANDLER, FELIX HECKL, DANIELA INGRUBER,
PETER IWANIEWICZ, FRITZ KROISS, MARIA NICOLINI,
WOLFGANG PFEFFERKORN, ULRIKE PLETTENBACHER,
LISA PURKER, ASTRID RÖSSLER, SONJA SCIRI,
GEORG TAPPEINER, RITA TRATTNIGG*

*AUSTRIAN SOCIETY FOR ENVIRONMENT
AND TECHNOLOGY (ÖGUT), FEDERAL MINISTRY
FOR AGRICULTURE AND FORESTRY, THE ENVIRONMENT
AND WATER SUPPLY (LEBENSMINISTERIUM)*

WIEN, 2010

KORZYŚCI Z PARTYCYPACJI Z PUNKTU WIDZENIA RÓŻNYCH GRUP UCZESTNIKÓW

Poniższe podsumowanie przeznaczone jest dla osób, które inicjują procesy partycypacyjne lub w nich uczestniczą – przedstawicieli władz, promotorów projektów, zwykłych obywateli, facylitatorów, organizacji pozarządowych, reprezentantów grup interesów itd. Wymieniono w nim potencjalne korzyści płynące z procesów partycypacyjnych dla różnych grup. Przypadki, w których różne grupy uczestników odnoszą taką samą korzyść, odnotowane są osobno dla każdej z nich.

➤ ROZMAITOŚĆ KORZYŚCI UZALEŻNIONA OD INDYWIDUALNEJ ROLI UCZESTNIKÓW

W podsumowaniu każda z grup otrzyma jasny obraz potencjalnych zysków, a całościowy charakter zestawienia ułatwi formowanie się „koalicji wspólnych korzyści”. Zależnie od ich indywidualnej roli, proces partycypacji może przynieść różnoraki pożytek wszystkim uczestnikom. Dla zwykłych obywateli uczestnictwo w procesie oznacza, że ich potrzeby i interesy skuteczniej przebijają się do świadomości władz i zostaną uwzględnione przy podejmowaniu decyzji. Przyjmuje się założenie, że

obywatele to „lokalni eksperci”, dysponujący szczegółową wiedzą na temat konkretnych problemów w swoim otoczeniu, a nie rzadko posiadający również sprecyzowane pomysły na to, jak im zaradzić. Łączenie wiedzy i perspektyw różnych osób i stron w trakcie procesu planowania prowadzi zazwyczaj do sformułowania propozycji kreatywnych rozwiązań, które są trwałe, ponieważ opierają się na szerokiej podstawie opinii i doświadczeń, oraz – przede wszystkim – powstały za zgodą osób, których będą dotyczyły. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że osoby, które brały udział w procesie planowania, będą poczuwać się do wspólnej odpowiedzialności za sprawy publiczne. Procesy partycypacyjne pomagają też rozwiązywać konflikty interesów między różnymi grupami. Zatem partycypacja przynosi pożytek lokalnej demokracji i sprawia, że ludzie stają się bardziej skłonni do podejmowania współpracy, co z kolei oznacza korzyść dla polityków i administratorów: nie tylko podnosi się jakość podejmowanych decyzji, lecz także stają się one bardziej zrozumiałe i akceptowane przez ogół obywateli. Przyspiesza się tym samym proces ich wdrażania, na czym korzysta cała społeczność.

KTO I JAK MOŻE CZERPAĆ KORZYŚCI Z PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH?

WPŁYW PARTYCYPACJI NA POSZCZEGÓLNE GRUPY UCZESTNIKÓW, ICH DZIAŁANIA I POZYCJĘ

POLITYCY

uczestnicy mogą przedstawić nowe spojrzenie lub rozwiązania (nowatorskie pomysły) dotyczące istniejących problemów,

aktywni obywatele, którzy sami się organizują, mogą wziąć na siebie realizację pojedynczych zadań dotyczących całej społeczności,

podejmowane decyzje są lepsze, ponieważ opierają się na wiedzy i doświadczeniach wszystkich uczestników,

decyzje polityczne mogą łatwiej zyskać akceptację i legitymację obywateli,

decyzje polityczne mogą być podejmowane z większą pewnością,

obywatele bardziej utożsamiają się ze społecznością i regionem, lub wsią/ miastem.

URZĘDNICY I PRACOWNICY INSTYTUCJI

uczestnicy mogą przedstawić nowe spojrzenie lub rozwiązania (nowatorskie pomysły) dotyczące istniejących problemów,

aktywni obywatele, którzy sami się organizują, mogą wziąć na siebie realizację pojedynczych zadań dotyczących całej społeczności,

podejmowane decyzje są lepsze, ponieważ opierają się na wiedzy i doświadczeniach wszystkich uczestników,

łatwiej jest rozważyć i pogodzić interesy różnych stron,

procedury są realizowane szybciej (pojawia się mniej zastrzeżeń, sprzeciwów i późniejszych skarg), co usprawnia działanie administracji,

można odpowiedzieć na obawy i skargi obywateli już na wczesnym etapie prac.

ZWYKLI OBYWATELE I INICJATYWY ODDOLNE

ich przekonania, pomysły i interesy zostają spisane i uwzględnione w procesie,

obywatele mogą wypowiedzieć się na temat projektów, planów, programów i polityk,

obywatele mogą zmieniać i współkształtować decyzje, które będą miały wpływ na jakość ich życia,

uczestnictwo w procesie jest szansą na samoorganizację, która otwiera nowe możliwości działania,

aktywność obywatelska zostaje zauważona i doceniona.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I PRZEDSTAWICIELE GRUP INTERESÓW

ich przekonania, pomysły i interesy zostają spisane i uwzględnione w procesie,

grupy mają możliwość wypowiedzenia się na temat projektów, planów, programów i polityk,

organizacje mogą wzmocnić status i uzyskać większe wpływy.

PROMOTORZY PROJEKTÓW, NP. FIRMY

postanowienia opracowane na drodze oficjalnych procedur są szerzej akceptowane,

zmniejsza się ryzyko inwestycji, a podnosi poziom prawnego zabezpieczenia,

zwiększa się prawdopodobieństwo szybkiej realizacji projektu, ponieważ maleje liczba zgłoszonych głosów sprzeciwu i późniejszych skarg.

WPLYW PARTYCYPACJI NA RELACJE POSZCZEGÓLNYCH GRUP Z INNYMI UCZESTNIKAMI PROCESU/INTERESARIUSZAMI

POLITYCY

interesy i potrzeby różnych grup społecznych stają się bardziej widoczne,

możliwe jest zmniejszenie oczekiwań i wpływu grup lobbujących,

powstają ramy umożliwiające rozwiązywanie konfliktów i pogodzenie rozbieżnych interesów,

promowana jest kultura partycypacji, lokalnej demokracji, współpracy i dialogu z obywatelami,

poprawia się jakość komunikacji z obywatelami i przepływu informacji,

grupy zmarginalizowane mogą zintegrować się ze społecznością.

URZĘDNICY I PRACOWNICY INSTYTUCJI

interesy i potrzeby różnych grup społecznych stają się bardziej widoczne,

możliwe jest zmniejszenie oczekiwań i wpływu grup lobbujących,

powstają ramy umożliwiające rozwiązywanie konfliktów i pogodzenie rozbieżnych interesów,

promowana jest kultura partycypacji, lokalnej demokracji, współpracy i dialogu z obywatelami,

poprawia się jakość komunikacji z obywatelami i przepływu informacji,

możliwe jest zmniejszenie oddziaływania nacisków politycznych,

możliwe jest przedyskutowanie tematów wykraczających poza klasyczne ramy zadań urzędniczych.

ZWYKLI OBYWATELE I INICJATYWY ODDOLNE

powstają platformy służące edukacji i swobodnemu wyrażaniu interesów,

wyniki oficjalnych procedur konsultacyjnych akceptuje więcej osób,

obywatele mogą lepiej zrozumieć mechanizmy polityczne i administracyjne,

w społeczności promowana jest kultura samoorganizacji i samostanowienia,

możliwe jest przedyskutowanie tematów wykraczających poza klasyczne ramy zadań urzędniczych.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I PRZEDSTAWICIELE GRUP INTERESÓW

możliwe jest rozpisanie interesów różnych grup,

możliwe jest zbudowanie wzajemnego zaufania (dla przyszłej współpracy).

PROMOTORZY PROJEKTÓW, NP. FIRMY

możliwe jest opracowanie długotrwałych rozwiązań (ograniczenie liczby pozwów sądowych),

możliwa jest poprawa relacji z grupami interesów wewnątrz firmy (zademonstrowanie chęci prowadzenia dialogu i osiągania konsensusu),

możliwa jest głębsza integracja firmy z lokalną/regionalną społecznością,

możliwe jest głębsze zrozumienie odmiennych interesów,

możliwa jest budowa zaufania, stanowiącego podstawę dla przyszłej współpracy (również zaufania do produktów i usług firmy).

WPŁYW PARTYCYPACJI NA PROCES POZYSKIWANIA I PRZEKAZYWANIA INFORMACJI

POLITYCY

argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy,

rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami),

łatwiejszy jest dostęp do istotnych informacji.

URZĘDNICY I PRACOWNICY INSTYTUCJI

argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy,

rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami),

łatwiejszy jest dostęp do istotnych informacji.

ZWYKLI OBYWATELE I INICJATYWY ODDOLNE

argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy,

rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami),

łatwiejszy jest dostęp do istotnych informacji – rośnie świadomość mechanizmów procesów decyzyjnych.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I PRZEDSTAWICIELE GRUP INTERESÓW

argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy,

rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami),

łatwiejszy jest dostęp do istotnych informacji – rośnie świadomość mechanizmów procesów decyzyjnych.

PROMOTORZY PROJEKTÓW, NP. FIRMY

argumenty i punkt widzenia innych (wiedza i uwagi merytoryczne, praktyka) wzbogacają wspólny zasób wiedzy,

rosną kompetencje negocjacyjne (zasób wykorzystywany w przyszłych kontaktach z innymi podmiotami).

WPLYW PARTYCYPACJI NA TO, JAK POSTRZEGAJĄ MNIE INNI

POLITYCY

nawiązują się
osobiste relacje,

każdy z uczestników
może zyskać
uznanie, sympatię
itp. w wymiarze
zawodowym
i osobistym,

bliższe kontakty
ze zwykłymi
ludźmi poprawiają
wizerunek,

uczestnicy są
silniej kojarzeni
i identyfikowani
ze społecznością/
regionem lub wsią/
miastem.

URZĘDNIICY I PRACOWNICY INSTYTUCJI

nawiązują się
osobiste relacje,

każdy z uczestników
może zyskać
uznanie, sympatię
itp. w wymiarze
zawodowym
i osobistym,

uczestnicy są
zmotywowani do
budowy wzajemnego
zaufania,

następuje
pobudzenie
procesu otwarcia
się administracji na
potrzeby obywateli.

ZWYKLI OBYWATELE I INICJATYWY ODDOLNE

nawiązują się
osobiste relacje,

każdy z uczestników
może zyskać
uznanie, sympatię
itp. w wymiarze
zawodowym
i osobistym,

„eksperci
w dziedzinie życia
codziennego” mogą
zobaczyć, że ich
wkład jest doceniany.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I PRZEDSTAWICIELE GRUP INTERESÓW

nawiązują się
osobiste relacje,

każdy z uczestników
może zyskać
uznanie, sympatię
itp. w wymiarze
zawodowym
i osobistym,

kompetencje
i wizerunek
uczestników stają
się bardziej widoczne
i rozpoznawalne
przez członków ich
organizacji.

PROMOTORZY PROJEKTÓW, NP. FIRMY

nawiązują się
osobiste relacje,

każdy z uczestników
może zyskać
uznanie, sympatię
itp. w wymiarze
zawodowym
i osobistym,

możliwa staje się
poprawa wizerunku
firmy.

INSTRUKCJA OBSŁUGI PARTYCYPACJI PUBLICZNEJ ZMIENIAMY RAZEM PRZYSZŁOŚĆ

*THE PUBLIC PARTICIPATION MANUAL,
SHAPING THE FUTURE TOGETHER*

*KERSTIN ARBTER, MARTINA HANDLER,
ELISABETH PURKER,
GEORG TAPPEINER, RITA TRATTNIGG*

*AUSTRIAN SOCIETY FOR ENVIRONMENT
AND TECHNOLOGY (ÖGUT), FEDERAL MINISTRY
FOR AGRICULTURE AND FORESTRY,
THE ENVIRONMENT AND WATER SUPPLY
(LEBENSMINISTERIUM)*

WIEN, 2007

ARGUMENTY DLA RÓŻNYCH GRUP INTERESARIUSZY

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z PARTYCYPACJI PUBLICZNEJ

W ROZMOWIE Z KAŻDYM

➔ WSZYSCY UCZESTNICY MOGĄ ODNIEŚĆ KORZYŚCI Z PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH, PONIEWAŻ...

- ➔ Wymiana pomiędzy stronami prezentującymi różne punkty widzenia pozwala pogodzić sprzeczne interesy.
- ➔ W dyskusji pojawiają się nowatorskie pomysły i nowe rozwiązania problemów.
- ➔ Budowanie chęci i gotowości do uczestnictwa w dialogu i poszukiwania konsensusu poprawia relacje pomiędzy zaangażowanymi stronami.
- ➔ Pojawia się szansa nawiązania osobistych relacji, które ułatwiają przyszłą komunikację.
- ➔ Wszyscy mogą uzupełnić luki w wiedzy, poznając argumenty i punkty widzenia innych uczestników.
- ➔ Zsumowana wiedza pochodząca z wielu różnych źródeł stanowi lepszą podstawę do podejmowania decyzji.
- ➔ Uczestnicy wyrabiają umiejętności negocjacyjne, które przydadzą im się w przyszłości.
- ➔ Każdy uczestnik może być wysłuchany i uzyskać zrozumienie innych stron bez względu na to, czy jest osobą odpowiedzialną za podejmowanie decyzji, zwykłym obywatelem, czy kimś innym.

W ROZMOWIE Z POLITYKIEM

➔ JAKO OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA PODEJMOWANIE DECYZJI POLITYCZNYCH MOŻESZ ODNIEŚĆ DODATKOWE KORZYŚCI Z PROCESU PARTYCYPACYJNEGO, PONIEWAŻ...

- ➔ Poprawia się jakość komunikacji i wymiany informacji pomiędzy władzami a zwykłymi obywatelami i lobbystami.
- ➔ Przyczyniasz się do promocji kultury współpracy i dialogu ze zwykłymi obywatelami, lobbystami i grupami interesów, wzmacniając tym samym demokrację na szczeblu lokalnym.
- ➔ Uzyskujesz jaśniejszy obraz interesów i potrzeb różnych grup społecznych.
- ➔ Możesz zniwelować napięcie wywołane oczekiwaniami i ograniczyć intrygi, otwierając angażując lobbystów w proces partycypacyjny.
- ➔ Możesz wzmocnić zaufanie obywateli do osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji politycznych.
- ➔ Możesz poprawić własny wizerunek, zbliżając się do zwykłych obywateli.
- ➔ Możesz wzmocnić identyfikację lokalnych mieszkańców ze społecznością i regionem.
- ➔ Niektóre z obowiązków władz publicznych mogą nawet przejść aktywni, samoorganizujący się obywatele.

GŁÓWNYM CELEM JEST OSIĄGNIĘCIE CELÓW, KTÓRYCH NIKT NIE OSIĄGNAŁBY W POJEDYNKĘ.

FRITZ AMMER, SPES AKADEMIE, GÓRNA AUSTRIA



W ROZMOWIE Z URZĘDNIKIEM

➔ JEŚLI JESTEŚ URZĘDNIKIEM, MOŻESZ ODNIEŚĆ KORZYŚCI Z PROCESU PARTYCYPACYJNEGO, PONIEWAŻ...

- ➔ Kolejne procesy administracyjne można przeprowadzić sprawniej i szybciej (zmniejszy się liczba osób zgłaszających sprzeciw i komentarze w trakcie procesu, a także liczba skarg zgłaszanych po jego zakończeniu), a zatem twoja praca stanie się łatwiejsza.
- ➔ Możesz poznać wątpliwości i zastrzeżenia związane z projektem lub planem już na jego wczesnym etapie, co pozwoli ci skuteczniej się do nich odnieść.
- ➔ Możesz zniwelować napięcie wywołane oczekiwaniami i ograniczyć intrygi, otwarcie angażując lobbystów w proces partycypacyjny.
- ➔ Przyczyniasz się do promocji kultury współpracy i dialogu ze zwykłymi obywatelami, lobbystami i grupami interesów, wzmacniając tym samym demokrację na szczeblu lokalnym.
- ➔ Uzyskujesz jaśniejszy obraz interesów i potrzeb różnych grup społecznych.
- ➔ Zaangażowanie w proces zainteresowanych stron/osób, które odczuwają efekty planowanych decyzji, ułatwia ustalenie rangi różnych racji i ich pogodzenie.
- ➔ Niektóre z obowiązków władz publicznych mogą nawet przejść aktywni, samoorganizujący się obywatele.
- ➔ Możesz wzmocnić zaufanie obywateli do pracy administracji publicznej.

W ROZMOWIE Z NGO

➔ JEŚLI JESTEŚ OBYWATELEM LUB REPREZENTUJESZ INICJATYWĘ OBYWATELSKĄ, PROCES PARTYCYPACYJNY PRZYNIESIE CI KORZYŚCI, PONIEWAŻ...

- ➔ Możesz przedstawić na forum wartości, pomysły i interesy, na których ci zależy, i zadbać o ich realizację.
- ➔ Możesz zabrać głos bezpośrednio w sprawach, które będą mieć wpływ na jakość twojego życia.
- ➔ Zyskasz lepszy dostęp do (istotnych) informacji.
- ➔ Uzyskasz lepszy wgląd w proces podejmowania decyzji i dowiesz się, jak pracują politycy i urzędnicy.
- ➔ Samoorganizacja otworzy nowe pola aktywności i nowe możliwości skutecznych działań.
- ➔ Twoje zaangażowanie i wiedza mogą spotkać się z uznaniem i wyrobić ci renomę „eksperta w sercu wydarzeń”.

W ROZMOWIE Z LOBBYSTĄ

➤ JEŚLI JESTEŚ LOBBYSTĄ LUB PRZEDSTAWICIELEM GRUPY INTERESÓW, PROCES PARTYCYPACYJNY PRZYNIESIE CI KORZYŚCI, PONIEWAŻ...

- Możesz przedstawić na forum wartości, pomysły i interesy, na których ci zależy, i zadbać o ich realizację.
- Możesz wzmocnić status i wpływ organizacji, w której działasz.
- Uzyskasz lepszy wgląd w procesy podejmowania decyzji.
- Proces partycypacyjny zwiększa szansę przedstawienia interesów i prezentacji punktów widzenia, które w innych sytuacjach są zazwyczaj ignorowane.
- Zyskasz lepszy dostęp do (istotnych) informacji.
- Możesz zaprezentować organizację, do której należysz, jej członkom i opinii publicznej jako kompetentną i postępującą zgodnie z przyjętymi zasadami.
- Możesz zbudować zaufanie, które będzie fundamentem przyszłej współpracy.

W ROZMOWIE Z PRZEDSIĘBIORCĄ

➤ JEŚLI NP. REPREZENTUJESZ FIRMĘ I PROPONUJESZ REALIZACJĘ PROJEKTU, RÓWNIEŻ SKORZYSTASZ NA PROCESIE PARTYCYPACYJNYM, PONIEWAŻ...

- Rezultaty procesów partycypacyjnych są zazwyczaj ogólnie akceptowane, więc przyjęte rozwiązania lepiej przyjmują się na gruncie lokalnym.
- Proces realizacji projektów przebiega sprawniej, gdyż jest mniej skarg i ewentualnych procesów sądowych wytaczanych po podjęciu decyzji końcowych.
- Podnosi się poziom bezpieczeństwa prawnego i zmniejsza ryzyko inwestycyjne.
- Uczestnicy mogą lepiej zrozumieć np. wymogi biznesowe twojej firmy.
- Możesz mocniej zakorzenić firmę w regionie i świadomości lokalnej społeczności.
- Możesz stworzyć atmosferę zaufania, która będzie podstawą przyszłej współpracy, oraz wzmocnić zaufanie do produktów i usług oferowanych przez firmę.
- Możesz polepszyć wizerunek firmy.

**POGODZENIE RÓŻNYCH
RACJI, USTALENIE
ICH RANGI BARDZO
UŁATWIA ZAANGAŻOWANIE
W PROCES OSÓB, KTÓRE
ODCZUJĄ EFEKTY
PLANOWANYCH DECYZJI.**

RZADKO ANALIZUJEMY SZCZEGÓŁOWO PROBLEMY ZWIĄZANE Z PARTYCYPACJĄ. TAK BARDZO SKUPIAMY SIĘ NA PRZEKONANIU NIEPRZEKONANYCH, ŻE ZAZWYCZAJ MAJUJEMY PROCESY PARTYCYPACYJNE W RÓŻOWYCH KOLORACH. TUTAJ STAWIMY CZŁA MOGĄCYM POJAWIĆ SIĘ KŁOPOTOM.



OGRANICZENIA I PRZESZKODY W PROCESIE PARTYCYPACYJNYM

ĆWICZENIA Z PARTYCYPACJI

OGRANICZENIA, PRZESZKODY I MOŻLIWE NADUŻYCIA W PARTYCYPACJI

*WORKSHEETS ON PARTICIPATION NO. 3: LIMITS
OF AND OBSTACLES TO PARTICIPATION;
THE POSSIBLE MISUSE OF PARTICIPATION PROCESSES*

WORKSHEETS ON PARTICIPATION, NO. 1-6

*STRATEGIC GROUP ON PARTICIPATION:
THOMAS ALGE, KERSTIN ARBTER,
KAROLINA BEGUSCH-PFEFFERKORN,
ANDREA BINDER-ZEHETNER,
JENS DANGSCHAT, LUIS FIDLSCHUSTER,
OLIVER FREY, HERBERT GREISBERGER,
BARBARA HAMMERL, MARTINA HANDLER, FELIX HECKL,
WOLFGANG PFEFFERKORN, ULRIKE PLETTENBACHER,
LISA PURKER, ASTRID RÖSSLER, SONJA SCIRI,
GEORG TAPPEINER, RITA TRATTNIG*

*AUSTRIAN SOCIETY FOR ENVIRONMENT AND
TECHNOLOGY (ÖGUT), FEDERAL MINISTRY FOR
AGRICULTURE AND FORESTRY, THE ENVIRONMENT AND
WATER SUPPLY (LEBENSMINISTERIUM)*

WIEN, 2010

Informacje przedstawione w tym rozdziale przeznaczone są dla inicjatorów lub uczestników procesów partycypacyjnych – urzędników i pracowników instytucji, promotorów projektów (np. firm), polityków, zwykłych obywateli, facylitatorów, pracowników organizacji pozarządowych, przedstawicieli grup interesów itp. Celem tej części publikacji jest wskazanie granic procesów partycypacyjnych oraz potencjalnych przeszkód, które można napotkać w trakcie ich realizacji lub na etapie przygotowań. Celem jest także zwrócenie uwagi czytelników na ryzyko nadużyć, do których może dojść podczas procesu.

Chcielibyśmy zwiększyć szansę powodzenia przeprowadzanych procesów, wskazując możliwe zagrożenia związane z dobrem poziomu zaangażowania uczestników, szczegółowym planowaniem procesu lub zapewnieniem koniecznych warunków wstępnych. Równie ważne jest także korygowanie błędnych założeń i zbyt wygórowanych **oczekiwań**, które mogą doprowadzić do zakwestionowania wartości procesów partycypacyjnych jako narzędzi służących podejmowaniu decyzji. Pytania umieszczone na końcu każdego z podrozdziałów mają przypominać czytelnikom o kluczowych elementach, które należy brać pod uwagę podczas planowania i prowadzenia procesu.

➔ KILKA SŁÓW O SŁOWNIKU

W tekście używamy terminu „**interesariusz**” w odniesieniu do zwykłych obywateli, przedstawicieli różnych grup interesów oraz osób promujących różnorodne inicjatywy. Określenie to stosuje się do tych, którzy odczują lub mogą odczuć na własnej skórze skutki realizacji konkretnego projektu lub planu, a także do podmiotów odgrywających aktywniejszą rolę, chcących zmieniać i ulepszać otaczającą rzeczywistość.

Pojęcie „**proces**” odnosi się do realizowanego planu, serii kroków następujących po sobie w logicznym porządku lub przeplatających się, powiązanych wydarzeń. Proces partycypacyjny oznacza aktywne uczestnictwo stron zaangażowanych w kształtowanie rzeczywistości społeczno-politycznej. Obejmuje ono różne rodzaje aktywności: od współpracy przy realizacji pojedynczych projektów i planów, po uczestnictwo w pracach nad ustaleniem konkretnej polityki.

► O oczekiwaniach na stronie 76.

OGRANICZENIA PROCESÓW PARTYCYPACJI

Procesy partycypacyjne mogą wnieść znaczący wkład w praktykę podejmowania decyzji podczas tworzenia planów, projektów i kształtowania polityki w sferze publicznej. Podnoszą ich jakość i sprawiają, że stają się bardziej zrozumiałe dla uczestników. Jednocześnie procesy mają ograniczenia i nie gwarantują „magicznych” rozwiązań wszystkich problemów w każdej sytuacji. Można wyróżnić dwa rodzaje ograniczeń: metodologiczne – nie każda metoda nadaje się do zastosowania przy dowolnym rodzaju procesu/problemu; oraz kontekstowe – niektóre aspekty konkretnej sytuacji mogą zawęzić możliwości przeprowadzenia procesu partycypacyjnego.

PROCES PARTYCYPACYJNY MOŻE ZAKOŃCZYĆ SIĘ NIEPOWODZENIEM...

**...JEŚLI
(POTENCJALNI)
INTERESARIUSZE
NIE WEZMĄ W NIM
UDZIAŁU**

Sukces procesu zależy w dużej mierze od tego, czy zainteresowane strony będą chciały wziąć w nim udział. Jeśli grupy ważne z punktu widzenia interesów stron i możliwych konsekwencji realizacji omawianych planów odmówią uczestnictwa, wycofają się w trakcie trwania procesu lub nie będą wystarczająco otwarte, aby śmiało mówić o własnych potrzebach, pojawia się ryzyko, że inicjatywa zakończy się niepowodzeniem.

Możliwe przyczyny:

- Interesariusze boją się, że zostaną oszukani.
- Interesariusze widzą inne, lepsze sposoby egzekwowania własnych interesów.
- Interesariusze nie widzą dla siebie korzyści płynących z uczestnictwa w procesie.
- Brakuje zasobów – czasu, informacji, pieniędzy itd.
- Kanały komunikacyjne i możliwości wyrażania interesów są niewystarczające.
- Interesariusze są zrażeni po wcześniejszych doświadczeniach z partycypacją.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Czy (potencjalni) interesariusze zostali poinformowani o procesie w wystarczający i zrozumiały sposób?
- Czy sposoby komunikacji są przejrzyste i stworzone z myślą o dialogu?
- Czy (potencjalni) interesariusze mają możliwość uczestniczenia i wypowiedzenia się w ramach procesu?

**...JEŚLI
POLITYCY NIE
IDENTYFIKUJĄ SIĘ
Z PROCESEM/NIE
WSPIERAJĄ GO**

Procesy partycypacyjne wymagają politycznych ram, które umożliwiają obywatelom zabranie głosu i gwarantują, że postanowienia procesu zostaną potraktowane zgodnie z zasadami porozumienia osiągniętego przez uczestników. Trudności pojawiają się wtedy, gdy politycy nie wspierają procesu, ignorują go, a nawet bojkotują. Jeśli politycy nie traktują jego wyników poważnie albo podejmują decyzje sprzeczne z zaleceniami uczestników, nie podając uzasadnienia, interesariusze mogą uznać, że partycypacja to jedynie polityczna dekoracja i zasłona dymna. Te osoby mogą nie chcieć w przyszłości uczestniczyć w działaniach partycypacyjnych.

Możliwe przyczyny braku identyfikacji z procesem/wsparcia procesu ze strony polityków:

- Politycy boją się ograniczenia możliwości działania i podejmowania decyzji.
- Wyniki procesu stoją w sprzeczności z ogólnym podejściem polityków do omawianych zagadnień.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Czy politycy są skłonni wesprzeć proces partycypacji bez dystansowania się i uprzedzeń?
- Czy politycy są skłonni zapewnić konieczne zasoby – fundusze, infrastrukturę?
- Czy politycy naprawdę chcą uszanować opracowane rozwiązania, uwzględnić je i zastosować w praktyce? Oznacza to, że – o ile nie pojawią się dodatkowe przeszkody – postanowienia uczestników procesu zostaną wdrożone w całości. Natomiast jeśli nie jest to możliwe, decyzje sprzeczne z postanowieniami zostaną zaprezentowane w przejrzysty sposób wraz z uzasadniającą je argumentacją.

**...JEŚLI NIE MA
MOŻLIWOŚCI
PODJĘCIA
DZIAŁAŃ/
ORGANIZOWANIA
SIĘ**

Na początku procesu należy wyjaśnić po pierwsze, jaki wpływ na ostateczne działania będą mieli uczestnicy – możliwość nacisku, wyrażenie opinii czy może współdecydowanie? Po drugie, jak szerokie są ramy tematyczne procesu. Jeśli do omówienia pozostały jedynie marginalne kwestie, a najważniejsze decyzje już zapadły, nie ma sensu organizowanie procesu partycypacji.

Proces partycypacyjny może okazać się bezcelowy, jeśli:

- Uczestnicy są stawiani przed faktami dokonanymi.
- Najważniejsze decyzje podjęto wcześniej.

Ważna kwestia, którą warto przemyśleć:

- Czy uczestnicy mają realną możliwość wpływu na rzeczywistość?

...JEŚLI IGNOROWANE SĄ STANDARDY I OGRANICZENIA PRAWNE, NP. DOTYCZĄCE OCHRONY ŚRODOWISKA LUB RELACJI SPOŁECZNYCH

Standardy wyznaczone przepisami, dotyczące np. ochrony środowiska, nie mogą być ignorowane lub poddane negocjacom już w trakcie mediacji. Z drugiej strony możliwe jest zawieranie porozumień podnoszących standardy lub stawiających dodatkowe wymagania, np. montaż ekranów tłumiących dźwięk mimo braku wymogów prawnych. Możliwe jest wreszcie przeprowadzenie procesu partycypacyjnego, którego celem jest rewizja istniejących przepisów regulujących standardy i ograniczenia albo wyznaczenie nowych wytycznych. W takich przypadkach sprawdzają się doskonale *konferencje konsensualne* i procedury konsultacji.

► Sprawdź tutaj, co to jest konferencja konsensualna: www.dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl/x/777930.

...JEŚLI SPOŁECZNE RÓŻNICE POMIĘDZY UCZESTNIKAMI NIE SĄ NIWELOWANE W TRAKCIE TRWANIA PROCESU

Z powodu różnicy środków i zasobów (czas, pieniądze, cechy osobowości), którymi dysponują, różne grupy społeczne mają nierówne szanse uczestnictwa w procesach partycypacyjnych. Jednak zaproszenie do udziału powinno obejmować wszystkich, jednocześnie zachęcając ich do działania na rzecz własnych interesów i włączenia się w proces podejmowania decyzji. Jeśli nie doprowadzi to do rzeczywistego udziału przedstawicieli różnych grup, istnieje ryzyko, że cały proces będzie postrzegany jako inicjatywa zarezerwowana dla elit.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Czy proces jest organizowany w sposób, który umożliwi wzięcie w nim udziału wszystkim grupom społecznym?
- Czy poczyniono konkretne działania mające na celu zaproszenie i wsparcie członków tych grup, którym trudniej jest reprezentować własne interesy?

...JEŚLI DOCHODZI DO TRWAŁEGO IMPASU

Na początku lub w trakcie procesu może dojść do sytuacji, w której sprzeczne stanowiska, racje i/lub wartości będą się ścierać, uniemożliwiając osiągnięcie porozumienia. Efektem jest zawężenie możliwości działania, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia wynegocjowanie wspólnych rozwiązań opartych na konsensusie.

Możliwe przyczyny trwałego impasu:

- Niektórzy z uczestników uważają, że proces partycypacyjny osłabia ich pozycję.
- Inni nie wierzą, że proces może doprowadzić do wypracowania rozwiązań, które zaakceptują wszyscy, więc postanawiają bronić własnych racji za wszelką cenę.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Czy na początku procesu jasno zaznaczono, że jego powodzenie zależy od woli wszystkich uczestników wypracowania konsensusu?
- Czy poczyniono starania, by zmienić perspektywę, to znaczy, czy zachęcono uczestników do postawienia się na miejscu drugiej strony, by lepiej zrozumieć jej racje?

PRZESZKODY W PROCESACH PARTYCYPACYJNYCH

Istnieją liczne potencjalne przeszkody, które mogą utrudnić przygotowanie i przeprowadzenie procesu, zagrażając powodzeniu przedsięwzięcia.

PRZESZKODY W PROCESACH PARTYCYPACYJNYCH POJAWIAJĄ SIĘ, GDY...

...PROCES POPRZEDZIŁY NIEWYSTARCZAJĄCE PRZYGOTOWANIA

Gruntowne przygotowania odgrywają zasadniczą rolę w powodzeniu procesu. Jeśli poświęcono na nie zbyt mało czasu, a plany nie zostały głęboko przemyślane, późniejsze niejasności lub niespójności mogą zaważyć na przedsięwzięciu. Poza zaplanowaniem procesu, ułożeniem listy uczestników, określeniem momentu i skali ich zaangażowania oraz opracowaniem harmonogramu i zapewnieniem odpowiednich funduszy, kluczowym elementem przygotowań jest dobór metody/metod, z których chcemy korzystać. Żadna technika nie gwarantuje wprawdzie powodzenia, ale szansa na sukces rośnie, jeśli metoda jest dostosowana do wymogów konkretnej sytuacji i projektu.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Jaka metoda jest odpowiednia w przypadku tego konkretnego problemu?
- W jaki sposób z wyprzedzeniem można wydajnie i wyczerpująco poinformować potencjalnych interesariuszy? Kim oni są?
- Co należy wyjaśnić uczestnikom i w jakich sprawach trzeba porozumieć się na początku procesu?
- Co zrobić, aby konstruktywny sposób wypowiedzi i komunikacja oparte na wzajemnym szacunku stały się normą podczas trwania procesu?

...PRZEDMIOT, KTÓREGO DOTYCZY PROCES, JEST NIEJASNY

Jeśli proces ma zakończyć się sukcesem, jego przedmiot i zakres tematyczny muszą być jasne. Trudności pojawiają się wówczas, gdy te kwestie nie zostały klarownie określone na początku: co jest przedmiotem rozmów, jakie decyzje już zapadły, a na jakie można jeszcze wpłynąć itd. W przypadku procesu dotyczącego ogólnych kwestii, np. strategii rozwoju dla miejscowości lub regionu, temat dyskusji nie zawsze jest z góry zdefiniowany i – aby jasno wytyczyć jego ramy – konieczne jest prowadzenie ciągłego dialogu z politykami i/lub urzędnikami.

Możliwe przeszkody:

- Zadania i/lub najważniejsze problemy, których dotyczy proces, nie zostały wystarczająco jasno określone.
- Zakres tematyczny zdefiniowano mgliście, a obowiązujące zasady nie są wystarczająco precyzyjne.
- Przedmiotem dyskusji stały się kwestie, na które uczestnicy nie mają wpływu, choć nie zdają sobie z tego sprawy.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Czy zakres tematyczny i problematyka, której dotyczy proces, określono – być może nawet wielokrotnie – wystarczająco jasno?
- Czy proces jest otwarty, to znaczy, czy możliwe jest osiągnięcie różnorodnych rezultatów?
- Czy dokonano jasnych ustaleń dotyczących porządku planowanych wydarzeń, zasad proceduralnych i zakresu podejmowanych decyzji?
- Czy cele procesu omówiono otwarcie i szczegółowo?

**...PROCES
PRZEPROWADZANY
JEST NA
NIEWŁĄCZIWYM
POZIOMIE**

Partycypacja wymaga określenia poziomu działań, np. lokalny, regionalny, krajowy, poziom Unii Europejskiej. Zdefiniowanie szczebla, na którym należy zajmować się problemem, powinien poprzedzić gruntowny namysł. Przykładowa kwestia: czy dobrym pomysłem jest przeprowadzenie badań ankietowych w całym regionie w sprawie budowy ścieżki rowerowej w jednej gminie?

Ważna kwestia, którą warto przemyśleć:

- Na jakim poziomie powinien odbywać się proces/powinny zapaść decyzje?

**...WIELU
(POTENCJALNYCH)
INTERESARIUSZY
NIE WŁĄCZYŁO SIĘ
W PROCES**

Jest wiele powodów, dla których obywatele nie chcą brać udziału w procesach partycypacyjnych. Być może udostępniane informacje nie były dobrze przygotowane albo mieszkańcy uważali, że poruszane kwestie nie mają nic wspólnego z ich życiem. Możliwe też, że na przeszkodzie stanęły inne okoliczności lub brak zasobów.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Jakie grupy społeczne odczuwają efekty omawianych decyzji?
- Czy wszyscy (potencjalni) interesariusze wiedzą o tym, że odbywa się proces?
- Czy informacje dotyczące procesu udostępniane są w formie zrozumiałej dla wszystkich (potencjalnie) zainteresowanych osób, zwłaszcza dla imigrantów i członków mniejszości etnicznych?
- Czy istnieją przeszkody utrudniające uczestnictwo określonym grupom? Jeśli tak, jak można je wyeliminować?
- Jak można zadbać o zachowanie otwartości grup w trakcie procesu? Jak zapobiegać tworzeniu się zamkniętych struktur („klik”), które odstraszą nowych uczestników?

**...NIE JEST
JASNE, W JAKI
SPOSÓB ZOSTANĄ
WYKORZYSTANE
WYNIKI PROCESU**

Kwestia wdrożenia wspólnie wypracowanych postanowień odgrywa kluczową rolę w każdym procesie partycypacyjnym, a ostateczna opinia uczestników o całej inicjatywie w dużej mierze właśnie od tego zależy. Dlatego naruszanie wyznaczonych zasad i umów oraz niewystarczająca przejrzystość i brak zaufania to jedne z najpoważniejszych zagrożeń dla powodzenia procesu. W wielu przypadkach wpływają one też w zasadniczy sposób na to, czy uczestnicy zechcą w przyszłości

angażować się w sprawy publiczne. W tym kontekście sprawą najwyższej wagi jest rzeczywiste zobowiązanie się polityków do uzasadniania wszelkich rozbieżności między rozwiązaniami opracowanymi w czasie procesu i późniejszymi działaniami. Uczestnicy procesu muszą mieć gwarancję, że wypracowane rozwiązania zostaną starannie przestudiowane i uwzględnione przy podejmowaniu decyzji, np. przez radę miasta. Obywatele mają też prawo wiedzieć, w jakim stopniu rezultaty procesu wpłynęły na decyzje i jak je uzasadniono. Pomocne może być zaprezentowanie przez władze przyjętych planów i wyjaśnienie, dlaczego konkretne rozwiązania będą wdrażane lub nie.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Czy jasne jest, w jakim stopniu wiążące będą wypracowane rozwiązania? Co można zrobić, żeby miały większy wpływ na ostateczne decyzje?
- Czy przeznaczono wystarczające środki na realizację postanowień uczestników procesu?
- Czy w kontekście wdrażania proponowanych rozwiązań wzięto pod uwagę odpowiedzialność polityczną władz?
- W jaki sposób zagwarantować niezmiennosc ram przy realizacji postanowień po zakończeniu procesu?
- Czy politycy zobowiązali się do uwzględnienia wyników procesu, to znaczy do realizacji postanowień lub podania obywatelom racjonalnych powodów ich niezrealizowania?

...BRAKUJE INFORMACJI LUB SĄ ONE PREZENTOWANE W NIEZROZUMIAŁY SPOSÓB

Niektóre rodzaje procesów partycypacyjnych, np. konferencja konsensualna lub sąd obywatelski, celowo angażują obywateli nieposiadających specjalistycznego przygotowania do opracowania zaleceń dotyczących skomplikowanych spraw. Zwłaszcza w przypadku trudnych decyzji o niejednoznacznych konsekwencjach wszystkie istotne informacje należy przekazać uczestnikom w zrozumiałej formie, dając im też możliwość zbudowania odpowiedniego zaplecza. Jeśli wiedza prezentowana jest w niezrozumiały sposób, wypracowanie ostatecznych postanowień może okazać się o wiele trudniejsze.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- W jaki sposób można zaprezentować skomplikowane, specjalistyczne dane laikom tak, aby mogli je zrozumieć?
- Jaka struktura dialogu między ekspertami i zwykłymi obywatelami umożliwi obu grupom wzajemne uczenie się od siebie?

...KONFLIKTY I TARCIA UNIEMOŻLIWIAJĄ UCZESTNIKOM WSPÓŁPRACĘ

Wiele czynników może utrudnić współpracę uczestników procesu. Dzieje się tak m.in. wtedy, gdy przepływ informacji i komunikacja nie są przejrzyste (np. kiedy jedne grupy prowadzą tajne negocjacje za plecami pozostałych stron) lub jedni uczestnicy naciskają na innych, by wymusić określony sposób postępowania (np. prowadząc telefoniczny lobbying). Podobnie w przypadku, gdy facylitatorzy procesu

nie są bezstronni lub uczestnicy wątpią w ich bezstronność – wówczas, w atmosferze podejrzeń, współpraca będzie niemożliwa.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Czy zapewniono odpowiednie warunki dla opartej na zaufaniu i otwartej komunikacji między wszystkimi uczestnikami?
- Czy osoby odpowiedzialne za facylitację procesu są bezstronne, czyli nie mają osobistego interesu w wypracowaniu określonych rozwiązań i realizują zadania, stosując identyczne standardy zachowania wobec wszystkich uczestników?
- Czy ustanowiono reguły i procedury, które gwarantują, że uczestnicy będą się odnosić do siebie z szacunkiem i traktować fair? Czy zadbano o trzymanie się reguł postępowania?

**...ROZBUDZONO
OCZEKIWANIA,
KTÓRYCH NIE
ZASPOKOJONO**

Jeśli nierealistyczne oczekiwania wobec efektów procesu partycypacyjnego nie zostaną w porę skorygowane, uczestnicy mogą poczuć się zawiedzeni, co zniechęci ich do ogólnie pojętej partycypacji.

Ważne kwestie, które warto przemyśleć:

- Czy zakres możliwych decyzji i dostępny stopień swobody podczas ich podejmowania zaprezentowano uczestnikom w sposób realistyczny?
- Czy dla wszystkich jest jasne, na ile wiążące będą postanowienia wypracowane podczas procesu?
- Czy wszyscy uczestnicy wiedzą, w jaki sposób zostaną wykorzystane rezultaty procesu po jego zakończeniu?

RYZIKO NADUŻYĆ (INSTRUMENTALIZACJI) PODCZAS PROWADZENIA PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

Procesy partycypacyjne mogą przynieść wiele **korzyści**. Istnieje jednak ryzyko nadużycia i wykorzystania takich inicjatyw do przeforsowania partykularnych interesów lub konkretnych rozwiązań, czyli ryzyko instrumentalizacji procesu.

► Więcej na ten temat znajdziesz w rozdziale **KORZYŚCI** z partycypacji, s. 54.

Do nadużycia/instrumentalizacji procesu dochodzi, gdy:

- Konkretna osoba lub grupa osób prezentują publicznie współtworzone rozwiązania jako własne.
- Pomysły pochodzące z zewnątrz przedstawia się jako wspólnie opracowane wyniki.
- Rezultaty procesu zostają przedstawione w wybiórczy lub niekompletny sposób.
- Rozwiązania wypracowane przez uczestników są traktowane inaczej, niż to ustalono na początku.
- Proces ma służyć jedynie grze na czas, odraczając – jak długo się da – moment podjęcia decyzji, która jest niepożądana z punktu widzenia interesów konkretnej grupy.
- Proces stanowi jedynie rodzaj terapii zajęciowej, której celem jest angażowanie grup dysponujących ograniczonymi zasobami, żeby skutecznie je uciszyć.

TA CZĘŚĆ TO PORADNIK NIE TYLKO DLA ORGANIZATORA (CHOCIAŻ DLA NIEGO RADZENIE SOBIE Z OCZEKIWANAMI UCZESTNIKÓW JEST KWESTIĄ KLUCZOWĄ I CZĘSTO NIEDOCENIONYM ŹRÓDŁEM PROBLEMÓW). OPISANE PORADY PRZYDADZĄ SIĘ WSZYSTKIM UCZESTNIKOM PROCESÓW: ZARÓWNO POSZCZEGÓLNYM STRONOM, JAK I FACYLITATOROM. PREZENTUJEMY TU CAŁĄ GAMĘ OCZEKIWAŃ UCZESTNIKÓW PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH WRAZ Z KOMENTARZAMI. DODATKOWO W SEKCJI „CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?” ZNAJDZIESZ PROPONOWANY SPOŚÓB REAGOWANIA NA KONKRETNE OCZEKIWANIA.



OCZEKIWANIA

JAK SOBIE Z NIMI RADZIĆ?

ĆWICZENIA Z PARTYCYPACJI

JAK RADZIĆ SOBIE Z OCZEKIWANIAM UCZESTNIKÓW?

*WORKSHEETS ON PARTICIPATION NO. 6: COPING
WITH EXPECTATIONS IN PARTICIPATION PROCESSES*

WORKSHEETS ON PARTICIPATION, NO. 1-6

*STRATEGIC GROUP ON PARTICIPATION:
KERSTIN ARBTER, KAROLINA BEGUSCH-PFEFFERKORN,
ANDREA BINDER-ZEHETNER, JENS DANGSCHAT,
LUIS FIDLSCHESTER, OLIVER FREY,
HERBERT GREISBERGER, BARBARA HAMMERL,
MARTINAHANDLER, FELIXHECKL, DANIELA INGRUBER,
PETER IWANIEWICZ, FRITZ KROISS, MARIA NICOLINI,
WOLFGANG PFEFFERKORN, ULRIKE PLETTENBACHER*

*AUSTRIAN SOCIETY FOR ENVIRONMENT AND
TECHNOLOGY (ÖGUT), FEDERAL MINISTRY FOR
AGRICULTURE AND FORESTRY, THE ENVIRONMENT
AND WATER SUPPLY (LEBENSMINISTERIUM)*

WIEN, 2010

KORYGOWANIE OCZEKIWAŃ I ZAPOBIEGANIE ROZCZAROWANIOM

Organizowanie procesów partycypacyjnych lub uczestniczenie w nich oznacza zaangażowanie się w inny niż zwyczajowo sposób podejmowania decyzji. Partycypacja daje szansę na czynny udział w żywej demokracji w naszym najbliższym otoczeniu, nakładając jednocześnie wymagania na wszystkich uczestników. Oczekiwania, które rozbijają się o twardą rzeczywistość, stają się nierzadko źródłem rozczarowań i nieporozumień.

W tej części publikacji skupimy się na przedstawieniu sposobów minimalizacji ryzyka pojawienia się frustracji u uczestników procesów partycypacyjnych. Takie inicjatywy wymagają starannych przygotowań, pozwalających wyznaczyć właściwe cele, grupy docelowe, przedmiot dyskusji oraz **strukturę i sposób organizacji procesu**. Powstawaniu nadmiernych oczekiwań i związanych z nimi nieporozumień można zapobiec, o ile ważne informacje zostaną jasno przedstawione na samym początku procesu, wszyscy uczestnicy przyjmą obowiązujące ich reguły, a to, czego się spodziewają, **stanie się przedmiotem dyskusji („zarządzanie oczekiwaniami“)**. Frustracje z powodu rozczarowania mogą skutecznie

osłabić zaufanie i wiarę uczestników w sens procesu, co później trudno jest odbudować.

Informacje przeznaczone są dla osób zlecających, organizujących i prowadzących procesy partycypacyjne, a także dla grup interesariuszy i zwykłych obywateli, którzy biorą w nich udział. Opisujemy oczekiwania charakterystyczne dla różnych grup uczestników oraz sposoby radzenia sobie z nimi. Naszym celem jest zachęcenie czytelników do wyjścia poza ramy własnych i cudzych oczekiwań oraz nakreślenie obrazu rzeczywistych możliwości i ograniczeń procesu.

Co można znaleźć w tej części? Listę prezentowanych oczekiwań można rozbudować o dodatkowe punkty. Każda z pozycji ujęta jest w krótkiej formie opatrzonej komentarzem, a w sekcji „Co warto przemyśleć?” uzupełniona o proponowany sposób reagowania na konkretne oczekiwania. Opisane porady przydadzą się wszystkim uczestnikom procesów: zarówno poszczególnym stronom, jak i facylitatorom.

► Więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale: ANGAŻOWANIE społeczności, s. 12.

LISTA MOŻLIWYCH OCZEKIWAŃ

Proces partycypacyjny doprowadza do spotkania osób o najróżniejszych interesach i potrzebach. Każdy z uczestników ma możliwość przedstawienia własnej opinii, pomysłów, interesów i sugestii, trzymając się wyznaczonych ram procesu. O żywej demokracji możemy mówić tylko wówczas, gdy różne interesy ścierają się, a obywatele mogą o nich dyskutować. Zatem forsowanie indywidualnych racji i celów może mieć miejsce tylko w wyjątkowych przypadkach. Celem partycypacji jest wypracowanie przez wszystkich uczestników procesu takich rozwiązań, które uwzględnią poszczególne punkty widzenia i zaspokoją potrzeby wszystkich stron tak dalece, jak to możliwe.

➔ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- ➔ Jeśli jesteś urzędnikiem lub facylitatorem, już na początku procesu musisz jasno i wyraźnie powiedzieć, że – pomijając nieliczne wyjątki – proces partycypacyjny nie może polegać na forsowaniu partykularnych interesów jednej ze stron.
- ➔ Jeśli jesteś uczestnikiem procesu, musisz zdawać sobie sprawę z tego, że z uwagi na różnorodność interesów takie oczekiwania mogą być zaspokojone jedynie w wyjątkowych sytuacjach.

Powody, dla których obywatele lub grupy interesów chcą brać udział w procesach partycypacyjnych są różne, lecz zawsze związane z potrzebami reprezentowania własnych interesów w kontekście konkretnego problemu albo znalezienia rozwiązań. Uczestnicy procesów opartych na współpracy przekonują się, że jedynym sposobem wypracowania rzeczywistych rozwiązań jest harmonijne uwzględnienie wszystkich punktów widzenia: zarówno prywatnych interesów pojedynczych obywateli, jak i potrzeb społeczności, np. z jednej strony

1

CELEM PROCESU JEST STUPROCENTOWA REALIZACJA MOICH/NASZYCH POMYSŁÓW!

- ➔ Proces partycypacyjny jest okazją do nawiązania dialogu. Uczestnictwo w procesie umożliwi ci poznanie opinii i punktów widzenia, których nie znałeś/łaś. Zdobyte w ten sposób informacje mogą sprawić, że perspektywa twoja i innych uczestników może ewoluować lub się zmieniać.
- ➔ Ważne jest, aby na początku procesu wszyscy uczestnicy zgodzili się, że chcą wysłuchać różnych opinii i dyskutować w sposób, który pozwoli na ich zbliżenie.
- ➔ Sposób podejmowania decyzji również ma znaczenie. Jeśli dokonuje się tego na drodze negocjacji i wypracowania konsensusu, jest wysoce prawdopodobne, że ostateczne wyniki będą, przynajmniej do pewnego stopnia, uwzględniać twój punkt widzenia. Jeśli decyzje zapadają poprzez głosowanie, możesz znaleźć się w przegłosowanej mniejszości.

2

REPREZENTUJĘ WŁASNE INTERESY, DOBRO PUBLICZNE NIE JEST DLA MNIE WAŻNE.

potrzeby mieszkania w spokojnym sąsiedztwie, a z drugiej dobrego dojazdu czy kompletnej sieci dróg. Dialog sprzyja lepszemu zrozumieniu cudzych potrzeb i interesów, umożliwiając też znalezienie wspólnej płaszczyzny dla wszystkich stron.

➤ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- Podstawowa zasada brzmi: prawo jednostki, aby przynależać do społeczności, pociąga za sobą odpowiedzialność za jej ochronę i umożliwienie jej trwania, zależnie od własnych umiejętności i zajmowanej pozycji. Jeśli obywatelom powiedzie się uczynienie z partycypacji stałego narzędzia balansowania praw i obowiązków w społeczności, konflikty między indywidualnymi potrzebami a dobrem publicznym – do pewnego stopnia – będzie można rozładować.
- Zadaniem facylitatora jest stworzenie miejsca wymiany i dyskusji, w którym interesy jednostek i grup stają się jasno widoczne w odniesieniu do siebie i całościowego kontekstu. Ważne jest, aby w trakcie procesu uczestnicy zyskali większe zrozumienie potrzeb istotnych z perspektywy każdej ze stron, co stanowi warunek wypracowania wspólnych rozwiązań.

**NIE MAM NIC PRZECIWKO
TEMU PROJEKTOWI, ALE
NIE CHCĘ, ŻEBY BYŁ
REALIZOWANY W MOJEJ
DZIELNICY.**

**TA KWESTIA POWINNA
BYĆ WAŻNA DLA
WSZYSTKICH, TAK JAK
JEST WAŻNA DLA NAS!
(PERSPEKTYWA LOBBYSTY)**

3

**DOSKONALE WIEM, CO MYŚLĄ INNI,
I POTRAFIĘ PRZEWIDZIEĆ, CO POWIEDZĄ.**

Szytywne opinie na temat innych uczestników (polityków, urzędników, organizacji pozarządowych, ludzi biznesu czy zwykłych obywateli) stanowią przeszkodę dla otwartej komunikacji uczestników procesu. Uniemożliwiają przyjęcie uważnej postawy wobec innych, uznanie ich opinii i potrzeb za sensowne i rozpoczęcie wspólnego poszukiwania rozwiązań.

➤ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- Jeśli jesteś facylitatorem, postaraj się stworzyć atmosferę otwartości i zaufania, w której wszystkie kwestie mogą być przedstawiane na równych prawach i gdzie nie ma miejsca na polemikę czy agresywną krytykę. Twoim celem powinno być skłonienie wszystkich uczestników do słuchania siebie nawzajem i zaakceptowania potrzeb innych stron jako rozwiązania najbardziej zrozumiałego i sensownego.
- Jeśli jesteś uczestnikiem procesu, staraj się rozpocząć dyskusję z otwartą głową i ciekawością. Nie zawsze da się przewidzieć punkt widzenia każdej ze stron.

4

NIE MA MOŻLIWOŚCI ZAPROPONOWANIA ALTERNATYWNYCH ROZWIĄZAŃ, PO CO WIĘC TA DYSKUSJA?

Jeśli proces partycypacyjny ma służyć zmianie sytuacji, niezbędne jest odpowiednio szerokie pole manewru. Dlatego organizatorzy powinni wcześniej sprawdzić, jakie decyzje już zapadły i jakie są rzeczywiste możliwości szukania wspólnych rozwiązań. Potencjalnym uczestnikom będzie łatwiej zdecydować, czy chcą angażować się w proces, jeśli na początku będą wiedzieć, co i jak dalece mogą dzięki niemu zmienić.

➔ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- ➔ Jeśli jesteś facylitatorem procesu, przed jego rozpoczęciem porozmawiaj z odpowiednimi osobami i określ jasno, co podlega dyskusji, a co już postanowiono.
- ➔ Wyjaśnij, jakie są ramy działania, żeby potencjalni uczestnicy procesu mogli zdecy-

dować, czy chcą się angażować, a także po to, by uniknąć nieporozumień i nierealistycznych oczekiwań interesariuszy.

- ➔ Jeśli w chwili rozpoczęcia procesu zaproszone grupy uczestników nie przyjdą na spotkanie, ponieważ nie zaoferowano im odpowiedniego pola manewru do podejmowania decyzji, spotkaj się z nimi i zastanów, jak możesz uatrakcyjnić ofertę.

Poza określeniem sposobu pracy, wyznaczeniem celów i doбором stron zaangażowanych w proces, równie ważnym zadaniem jest jasne zdefiniowanie jego granic, czyli np. odpowiedź na pytania: jak ogólna jest zajmująca nas kwestia? Na jakich poziomach powinna toczyć się dyskusja, a na jakich mają zapadać decyzje? Być może uczestnicy uznają, że jedno z bardziej szczegółowych zagadnień lub przeciwnie – ogólna kwestia – powinny stać się przedmiotem osobnego procesu partycypacyjnego. Mogą też wtedy zadeklarować chęć zaangażowania się w taki proces.

➔ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- ➔ Przed rozpoczęciem procesu partycypacyjnego jasno sformułuj omawiany temat oraz zdefiniuj w sensowny sposób jego przedmiot i granice. Jeśli to możliwe, zrób to wspólnie z uczestnikami procesu.
- ➔ Jeśli jesteś facylitatorem, musisz wiedzieć, kto może podejmować decyzje na

5

ZAMIAST ROZTRZĄSAĆ SZCZEGÓŁY, NP. BUDOWĘ ŚCIEŻKI ROWEROWEJ, WOLAŁBYM POMÓC PRZY TWORZENIU OGÓLNYCH ROZWIĄZAŃ, NP. KOMPLETNEGO PLANU KOMUNIKACYJNEGO DLA GMINY.

wyższym szczeblu i w jaki sposób możesz zakomunikować urzędnikom potrzebę dyskusji lub przekazać im wyniki procesu dotyczącego ogólnego zagadnienia.

- ➔ W trakcie procesu facylitator powinien stwarzać możliwość dyskusji osobom, które nie miały wcześniej szansy dojść do głosu. Jeśli wcześniej określono węższe ramy tematyczne, należy wyjaśnić, czego i z jakiego powodu nie można w pełni omówić, przypominając przy tym, dlaczego przyjęto takie, a nie inne ramy pracy.

6

WYRAZIŁAM OBAWY, TERAZ NIECH POLITYCY ZNAJDĄ JAKIEŚ ROZWIĄZANIE – W KOŃCU PO COŚ ICH WYBRALIŚMY!

Z założenia w demokracji przedstawicielskiej osoby wybierane na stanowiska polityczne reprezentują interesy obywateli oraz bezstronnie uwzględniają je przy podejmowaniu decyzji. W praktyce sytuacja wygląda inaczej: o interesy niektórych grup dba się w sposób szczególnie, a na inne w ogóle nie zwraca uwagi. Może się tak dzieć z różnych przyczyn: interesy i potrzeby mogą być mniej lub bardziej widoczne, siła lobbingsowa grup mniejsza lub większa, rzecznicy spraw nie dość gorliwi lub

też fanatyczni itd. Proces partycypacyjny to okazja do przedstawienia własnych interesów na forum, pozyskania sojuszników i przekonania innych siłą argumentów.

➤ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- Polityka zawsze wymaga negocjacji między różnymi interesami. Tylko te interesy, które zostaną przedstawione w przekonujący sposób, będą uwzględnione w procesie negocjacyjnym. Jeśli staniesz się rzecznikiem własnej sprawy, rośnię szansa na opracowanie rozwiązania.
- Uczestnictwo w procesie wymaga od wszystkich zaangażowanych osób poświęcenia czasu. Z drugiej strony, daje wszystkim szansę współtworzenia decyzji, które wpłyną na jakość ich życia.

7

NA KOŃCU PROCESU PARTYCYPACYJNEGO WSZYSCY SĄ ZWYCIĘZCAMI.

Z zasady udany proces partycypacyjny kończy się opracowaniem trwałych rozwiązań, które odpowiadają potrzebom wielu zaangażowanych stron. Jednak efekty procesu nie zawsze są korzystne dla wszystkich uczestników. Z drugiej strony, interesariusze zmuszeni do pogodzenia się z decyzjami, które nie są dla nich zadowalające, mogą np. otrzymać stosowną rekompensatę ułatwiającą im przystanie na przyjęte rozwiązania.

➤ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- Sprawą zasadniczej wagi jest jasne omówienie wad przyjmowanych rozwiązań i decyzji, bez prób maskowania ich negatywnych konsekwencji.

- Trzeba upewnić się, że rekompensata za poniesione straty jest odpowiednia i poszkodowane strony otrzymują najlepsze możliwe zadośćuczynienie, np. ekrany dźwiękochłonne, dodatkowe usługi dla społeczności, granty itp.
- Zadbaj o to, aby strony, które nie chciały lub nie mogły uczestniczyć w procesie, nie zostały obciążone najbardziej negatywnymi konsekwencjami podejmowanych decyzji.
- Jeśli jesteś facylitatorem, postaraj się zmotywować do udziału w procesie wszystkie grupy, które odczuwają efekty przyjętych rozwiązań.

**KAŻDY BEZ WYJĄTKU
PROCES PARTYCYPACYJNY
OFERUJE ROZWIĄZANIA
DOBRE DLA WSZYSTKICH.**

8

DECYZJE PODJĘTE W PROCESIE PARTYCYPACYJNYM AUTOMATYCZNIE SPRZYJAJĄ PROWADZENIU POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU.

Partycypacja publiczna odgrywa ważną rolę we wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju, której celem z definicji jest zbalansowanie – w sposób akceptowalny dla wszystkich – interesów gospodarczych, społecznych i potrzeb związanych z ochroną środowiska. Nie oznacza to jednak, że wszystkie decyzje podjęte tą drogą będą automatycznie sprzyjać prowadzeniu polityki zrównoważonego rozwoju. W rzeczywistości niemal pewne jest, że w procesie będą brane pod uwagę tylko te aspekty polityki, o które upomną się zaangażowane strony. Celem zrównoważonego rozwoju jest nie tylko pogodzenie aspiracji dotyczących ochrony środowiska, rozwoju społecznego i gospodarczego, lecz także zadbanie o przyszłe pokolenia i sprawiedliwość społeczną w skali globalnej.

➔ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- ➔ Zmotywuj uczestników do uzgodnienia konsensusu w sprawie konsekwencji polityki zrównoważonego rozwoju w omawianej sytuacji.

- ➔ Zaproś do uczestnictwa w procesie osoby, które będą rzecznikami wszystkich istotnych aspektów polityki zrównoważonego rozwoju w konkretnej sprawie.
- ➔ Omów konflikty między celami gospodarczymi, społecznymi i ochroną środowiska, a także wyjaśnij czy/jak rozbieżne interesy można/należy uwzględnić w procesie.
- ➔ Wypunktuj wpływ możliwych rozwiązań na różne aspekty polityki zrównoważonego rozwoju i omów sposoby uniknięcia ich negatywnych konsekwencji.
- ➔ Jeśli to możliwe, uwzględnij wpływ wyników procesu na przyszłe pokolenia.

9

PROCES PARTYCYPACYJNY TO DOBRY SPOSÓB NA ZAJĘCIE CZYMŚ LUDZI, ALE OSTATECZNIE TO I TAK MY BĘDZIEMY O WSZYSTKIM DECYDOWAĆ!

Ten typ podejścia do partycypacji, który nie jest niczym rzadkim wśród polityków i urzędników, wiąże się bezpośrednio z pytaniem o to, jaką rolę odgrywają uczestnicy procesu: jaki jest ich udział w procesie decyzyjnym? Czyje zdanie liczy się w ostatecznym rozrachunku? Jeśli osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji politycznych decydują się na przeprowadzenie procesu partycypacyjnego, muszą chcieć uwzględnić jego wyniki podczas wdrażania rozwiązań. Przez „uwzględnienie” należy rozumieć dokładne zapoznanie się z postanowieniami uczestników procesu i dostosowanie decyzji politycznych do ich treści w największym możliwym zakresie. Jeśli decyzje polityków i urzędników odbiegają treścią od woli wyrażonej przez interesariuszy, trzeba je opatrzyć adekwatnymi argumentami. Kwestia,

czy nowatorskie metody podejmowania decyzji w sprawach publicznych z wykorzystaniem narzędzi partycypacji zostaną bez oporów zespolone z tradycyjnymi formami demokracji przedstawicielskiej, zależy w dużym stopniu od tego, jak zostanie zorganizowana płaszczyzna komunikacji i porozumienia między uczestnikami i organizatorami procesu a politykami i urzędnikami.

➤ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- Na początku procesu zarówno jego organizatorzy, jak i uczestnicy muszą mieć jasne informacje o tym, na ile wiążące będą jego wyniki, kto podejmuje ostateczne decyzje, czy proces ma służyć jedynie wysłuchaniu opinii, czy też umożliwi interesariuszom rzeczywiste współdecydowanie w konkretnej kwestii. Jeżeli uczestnicy poczują się potraktowani niepoważnie i uznają, że władze nie wezmą pod uwagę postanowień wypracowanych w procesie, ich motywacja do angażowania się w podobne inicjatywy może osłabnąć na zawsze.

- Rozwiązania opracowane przez uczestników procesu są cenne dla władz. Na przykład ich jakość i poziom społecznej akceptacji mogą być wyższe, sposób planowania bardziej niezawodny itd. W większości przypadków procesy partycypacyjne służą rozbudowie fundamentów wiedzy i doświadczeń, na których opierają się podejmowane decyzje, pozostawiając te ostatnie w rękach odpowiedzialnych władz. Dla polityków i urzędników oznacza to, że proces decyzyjny staje się bardziej widoczny i – co za tym idzie – musi być wyjaśniony w możliwie zrozumiały sposób. W efekcie władze wykonują przypisane im zadania i ponoszą za nie odpowiedzialność pod okiem obywateli.

10

POLITYCY I URZĘDNIKY I TAK W KOŃCU SAMI PODEJMUJĄ DECYZJE, NIE LICZĄC SIĘ Z NIKIM. CHCĄ NAS PO PROSTU CZYMS ZAJĄĆ!

Niektórzy obywatele i grupy interesów wątpią w to, że przedstawiciele władz w ogóle zwracają uwagę na wyniki procesów partycypacyjnych. Powodem mogą być negatywne doświadczenia z uczestnictwem w przeszłości w podobnych inicjatywach. Najlepszym sposobem przeciwdziałania postawom, które powstrzymują obywateli przed udziałem w procesie, jest odbudowa zaufania poprzez zaoferowanie autentycznej możliwości partycypacji. Za wzór mogą posłużyć historie procesów zakończonych sukcesem.

➤ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- Przed rozpoczęciem procesu należy upewnić się, że będzie on skutecznym narzędziem do rozwiązania problemu,

że dostępne są potrzebne zasoby, a politycy i urzędnicy są skłonni uwzględniać postanowienia uczestników podczas podejmowania decyzji.

- Dobrym pomysłem jest, aby obywatele i członkowie grup interesów ocenili, przed zaangażowaniem się w proces, czy jest on dla nich wystarczająco atrakcyjny i czy nie mają lepszych możliwości.
- Interesariusze, rozważając kwestię uczestnictwa w procesie, mogą wykorzystać poniższe pytania pomocnicze:
 - Co dokładnie chcę osiągnąć, biorąc udział w procesie?
 - Jakie sprawy są dla mnie priorytetowe, a jakie mniej ważne?
 - Jaka jest szansa osiągnięcia moich celów? Co lub kto może mi w tym pomóc? Co lub kto może mi w tym przeszkodzić?
 - Jakie są moje maksymalne i minimalne cele? W jakich obszarach mogę pójść na ustępstwa, nawet niewielkie? W jakich sprawach mogę negocjować?
 - Jakie są inne sposoby osiągnięcia moich celów, poza uczestnictwem w procesie partycypacyjnym?

Wyniki procesu partycypacyjnego to efekt współpracy dużej grupy osób. Jeśli w ostatecznym rozrachunku pomija się wkład którejs z stron, przypisując autorstwo rozwiązań jedynie wybranym osobom, np. urzędnikom, może to wywołać frustrację u pominiętych interesariuszy.

➔ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- ➔ Sukces partycypacji opiera się na wzajemnym uznaniu i docenianiu wkładu wszystkich zaangażowanych. Politycy i urzędnicy powinni publicznie podziękować za pracę ochotnikom, którzy poświęcili swój czas wolny na udział w procesie. Mogą np. wymienić uczestników z nazwiska, przyznać im nagrody lub przywileje, nagrody pieniężne itd.
- ➔ Komunikacja wewnątrz i na zewnątrz procesu nie jest łatwa i należy o nią dbać od początku. Kto i w jaki sposób będzie szczegółowo informował o procesie osoby z zewnątrz? Dobrym pomysłem jest porozumienie się z władzami, jeśli to możliwe – na piśmie, w sprawie sposobu wykorzystania wyników procesu.

11

WŁOŻYŁEM CZAS I ENERGIĘ W PRACĘ NAD ROZWIĄZANIEM, KTÓRE KTOŚ INNY PRZEDSTAWIA JAKO WŁASNE.

Niechęć do uczestnictwa w procesie może wynikać z braku zainteresowania. Jednak w wielu przypadkach oznacza, że coś źle zorganizowano, np. daty spotkań, przestrzeń do poszukiwania twórczych rozwiązań lub sposób ujęcia tematu. Jest wiele przeszkód, dotyczących zazwyczaj mniejszości etnicznych, samotnych rodziców i innych grup defaworyzowanych, które uniemożliwiają aktywne uczestnictwo w dyskusjach na forum publicznym. Osoba angażująca się w proces musi dysponować czasem, pozyskać i przyswoić niezbędne informacje, czuć się kompetentną do wypowiedzania się w konkretnej

12

PRZYSZŁA RAPTEM GARSTKA OSÓB. WIDAĆ LUDZI NIE OBCHODZI MOŻLIWOŚĆ WYRAŻENIA OPINII, NAWET W SPRAWACH, KTÓRE MAJĄ BEZPOŚREDNI WPŁYW NA ICH ŻYCIE.

sprawie itd. Wcześniejsze negatywne doświadczenia lub poczucie, że obywatele nie mają na nic wpływu, to inne możliwe przyczyny niechęci do angażowania się w procesy partycypacyjne.

➔ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- ➔ Czy informacje o organizowanym procesie są łatwe do zrozumienia i czy docierają do jak największej liczby osób?
- ➔ Czy harmonogram wydarzeń powstał z uwzględnieniem różnorodnych ograniczeń czasowych maksymalnej liczby interesariuszy?

JEŚLI LUDZI INTERESUJE TEN PROBLEM, NA PEWNO SAMI ZAANGAŻUJĄ SIĘ W PROCES.

- Czy poczyniono starania, aby umożliwić zaangażowanie się osób z grup, do których trudno dotrzeć (patrz punkt wyżej)?
- Czy oferowana forma partycypacji jest wystarczająco atrakcyjna? Czy uczestnicy otrzymują szerokie pole manewru i odpowiedni wpływ na negocjowanie wspólnie podejmowanych decyzji?
- W przypadku rozbudowanych procesów partycypacyjnych ilość dostępnego czasu może okazać się dużym problemem.

W przeciwieństwie do urzędników, zwykli obywatele i niektórzy przedstawiciele grup lobbujących muszą poświęcić czas i wiedzę, nie oczekując wynagrodzenia. Dlatego tak ważne jest wcześniejsze uznanie tego wkładu i docenienie specjalistycznej wiedzy uczestników, a także określenie na początku, jak długo trwać będzie proces.

13

**NASZA ODDOLNA INICJATYWA
REPREZENTUJE GŁOS WIĘKSZOŚCI,
WIĘC MOŻEMY ZABLOKOWAĆ REALIZACJĘ
POSTANOWIEŃ PROCESU.**

W trakcie procesów partycypacyjnych często padają pytania o to, jak ważyć głosy różnych stron. Nie stosuje się tutaj automatycznie ani zasady „jedna organizacja – jeden głos”, ani reguły „im liczniejsza organizacja, tym większa moc głosu jej przedstawicieli”. Kwestie te należy uzgodnić na początku procesu z uwzględnieniem specyfiki sytuacji. Hierarchizacja głosów ma większe znaczenie w przypadku procesu decyzyjnego opartego na głosowaniu większościowym, niż podczas negocjowania konsensusu, ogólnie jednak nie jest ona zabiegiem często stosowanym w procesach partycypacyjnych.

**W TYCH SPRAWACH TO MY
MAMY OSTATNIE SŁOWO!**

➤ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- W dążeniu do osiągnięcia własnych celów decydującym czynnikiem nie jest liczba osób, które popierają nasze pomysły, lecz siła argumentów, które prezentujemy, a często również ramy prawne, w obrębie których się poruszamy. Dlatego ważne jest, abyśmy zawczasu starannie przygotowali naszą argumentację i jasno określili, jakie działania są możliwe z punktu widzenia prawa.

**MÓJ GŁOS, JAKO
REPREZENTANTA LICZNEJ
GRUPY, LICZY SIĘ BARDZIEJ
NIŻ INNE!**

- Jeżeli jesteś facylitatorem procesu, upewnij się, że różne grupy mają takie same możliwości przedstawienia własnych interesów i opinii, a komunikacja między stronami odbywa się na równych zasadach, bez faworyzowania żadnej z nich.

IM DŁUŻEJ TRWA DYSKUSJA, TYM WIĘKSZA SZANSA, ŻE WSZYSCY BĘDĄ ZADOWOLENI!

Powstawaniu mylnych założeń i nierealistycznych oczekiwań dotyczących harmonogramu procesu można zapobiec, informując uczestników o czasie przeznaczonym na pracę. Dobrze jest też nakreślić realistyczny obraz ograniczeń czasowych wpływających na proces wypracowania rozwiązań oraz objaśnić kroki polityczne i administracyjne, które muszą nastąpić, zanim rezultaty zostaną wdrożone. Jeśli jest wystarczająco dużo czasu na dyskusję, uczestnikom będzie łatwiej zrozumieć racje i interesy innych stron, wypracować płaszczyznę porozumienia dla różnych punktów widzenia i znaleźć rozwiązanie, które zyska szerokie poparcie. Jednak dłuższa dyskusja nie zawsze daje lepsze rezultaty. Czasami lepiej jest zakończyć przedłużającą się debatę i poprosić zebranych o podjęcie decyzji – nawet jeśli nie pojawiło się idealne rozwiązanie, a strony są dalekie od zgody. Jeśli będzie potrzeba, końcowe postanowienia mogą być później ponownie ocenione i zmienione – można to zaplanować jeszcze w trakcie procesu.

PO TRZECIM SPOTKANIU MUSIMY MIEĆ ROZWIĄZANIA, KTÓRE OD RAZU BĘDZIE MOŻNA WDROŻYĆ.

➔ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- ➔ Jeśli jesteś facylitatorem, nakreśl ramy procesu (np. dostępny czas i budżet) i wyjaśnij uczestnikom, w czym dokładnie biorą udział i w jakich granicach będą się poruszać, podejmując decyzje. Na wszelki wypadek przeznacz na to trochę więcej czasu.
- ➔ Podziel proces na etapy i kroki, jasno informując uczestników o tym, jakie decyzje muszą zapaść w określonym momencie, a o czym można decydować później. Ułatwi to wszystkim zrozumienie struktury

procesu, a interesariusze nabiorą większego zaufania do stosowanych procedur.

- ➔ Zastanów się nad sposobem podejmowania decyzji. Jeśli musisz podsumować lub wyjaśnić sytuację po dyskusji, zapytaj każdego, jak się czuje i co myśli, albo przeprowadź krótki sondaż wśród wybranych osób.
- ➔ Gdy rozpoczynasz proces, określ, czy decyzje mają zapadać drogą głosowania większościowego i czy dyskusja nad problemem ma być przekazywana innej grupie, jeśli uczestnicy nie zdołają wypracować konsensusu w określonym czasie.
- ➔ Wyjaśnij, jakie będą konsekwencje procesu, jeśli strony nie osiągną porozumienia co do rekomendowanych rozwiązań. Czy np. władze potraktują wyniki takiego procesu mniej poważnie?
- ➔ Jeśli w procesie dochodzi do natychmiastowego starcia całkowicie sprzecznych interesów, jednym z możliwych działań jest próba wypracowania konsensusu dotyczącego bardziej podstawowych spraw i wypunktowanie różnic niepodlegających negocjacji na osobnym dokumencie z zaznaczeniem, że można będzie do nich wrócić później. Taki zabieg często ułatwia uczestnikom dalszą dyskusję i umożliwia osiągnięcie zgodnego stanowiska w innych kwestiach.

UDANA DYSKUSJA MUSI TRWAĆ.

15

FACYLITATORZY SAMI ZNAJDĄ ROZWIĄZANIE, KTÓRE BĘDZIE DLA MNIE DOBRE.

Facylitatorzy są odpowiedzialni za przebieg procesu, lecz nie za treść wypracowanych rezultatów. Ich zadaniem jest zadbać o dobre przygotowanie i przeprowadzenie procesu. Nie można ich obarczać odpowiedzialnością za kształt rozwiązań, których treść pochodzi od uczestników. Oczekiwania dotyczące zadań facylitatorów należy omówić z organizatorem procesu podczas ustalania zakresu ich uprawnień, a potem ponownie przedyskutować z uczestnikami.

➤ CO WARTO PRZEMYŚLEĆ?

- Jaki dokładnie jest zakres uprawnień facylitatorów? Czy mogą mediować między stronami i czy pozwala im się zachować neutralność?
- Kto doбира facylitatorów? Czy grupy interesów zaangażowane w proces mają wpływ na ich wybór?

- Kto zatrudnia i opłaca facylitatorów? Czy koszty są dzielone w sposób, który umożliwia uczestnikom udział w ich finansowaniu?
- Czy funkcję i zadania facylitatorów wyjaśniono uczestnikom na początku procesu? Czy jasno powiedziano, że to oni sami – a nie facylitatorzy – są odpowiedzialni za treść końcowych postanowień i/lub rozwiązań?

**FACYLITATORZY NIE SĄ
NEUTRALNI, W KOŃCU PŁACI
IM TAMTA ORGANIZACJA.**

**TO FACYLITATORZY
SĄ ODPOWIEDZIALNI
ZA WYNIKI PROCESU.**

**NIECHĘĆ DO UCZESTNICTWA
W PROCESIE MOŻE
WYNIKAĆ Z BRAKU
ZAINTERESOWANIA.
JEDNAK W WIELU
PRZYPADKACH
OZNACZA ONA, ŻE COŚ
ŹLE ZORGANIZOWANO.**

PREZENTUJEMY LICZNE NARZĘDZIA ON-LINE, MÓWIMY, JAK I DO CZEGO JE STOSOWAĆ, PRZEDSTAWIAMY SCENARIUSZE. PRZY TYM WSZYSTKIM PODKREŚLAMY JEDNAK, ŻE OWOCNA WSPÓŁPRACA ZE SPOŁECZNOŚCIĄ WYMAGA RÓWNIEŻ KOMUNIKACJI BEZPOŚREDNIEJ. OBIE TE FORMY - NARZĘDZIA INTERNETOWE I BEZPOŚREDNIE SPOTKANIA - DOSKONAŁE SIĘ DOPEŁNIAJĄ I WZMACNIAJĄ, ALE JEDNA FORMA KONTAKTU NIE MOŻE ZASTĄPIĆ DRUGIEJ.

PARTYCYPACJA W SIECI DYNAMICZNIE SIĘ ROZWIJA I MOŻE SIĘ OKAZAĆ, ŻE JUŻ ZA KILKA LAT CZĘŚĆ PREZENTOWANYCH NARZĘDZI, NIE BĘDZIE UŻYWANA. AUTORZY RAPORTU CZEKAJĄ NA INFORMACJE O NOWYCH NARZĘDZIACH I ZACHĘCAJĄ DO PRZESYŁANIA (W J. ANGIELSKIM) PROPOZYCJI, PRZYKŁADÓW LUB KOMENTARZY POD ADRESEM: GADI.BENYEHUDA@40US.IBM.COM.



PARTYCYPACJA

W SIECI

KORZYSTANIE Z NARZĘDZI ON-LINE DO ANGAŻOWANIA (I BYCIA ANGAŻOWA- NYM PRZEZ) OBYWATELI

*USING ONLINE TOOLS TO ENGAGE
- AND BE ENGAGED BY - THE PUBLIC
USING TECHNOLOGY SERIES*

MATT LEIGHNINGER

IBM CENTER FOR THE BUSINESS OF GOVERNMENT

WASZYNGTON, 2011

ANGAŻOWANIE OBYWATELI W SIECI

Dobór najlepszego sposobu wykorzystania narzędzi internetowych, by dotrzeć do obywateli, to jedno z najtrudniejszych zadań stojących przed pracownikami administracji publicznej i organizacji pozarządowych. Narzędzia i aplikacje dostępne on-line obecnie rozwijają się żywo, lecz nie jest to jedyna przyczyna trudności. Głównym wyzwaniem, przed którym stoją urzędnicy, jest zrozumienie:

- ➔ coraz bardziej złożonych mechanizmów rządzących tym, jak użytkownicy organizują się w sieci,
- ➔ ewolucji oczekiwań obywateli wobec władz.

Te nowe zadania pojawiają się w momencie lawinowego wzrostu popularności mediów społecznościowych, kiedy liczba użytkowników Facebooka na całym świecie przewyższyła już populację Stanów Zjednoczonych. W tej nowej rzeczywistości użytkownicy organizują się w sieci i społeczności, które łączą wspólne zainteresowania, relacje i znajomości lub miejsce zamieszkania.

Problem wykluczenia cyfrowego, który skupiał się kiedyś na prostej kwestii: jaki procent populacji dysponuje dostępem do internetu; stał się bardziej skomplikowany, odkąd rozmaite grupy angażują się w społeczności sieciowe, używając różnorodnych

technologii. Zanim zatem dokona się wyboru najlepszej metody komunikacji z obywatelami, należy dowiedzieć się:

- ➔ w jakich obszarach sieci są aktywni,
- ➔ jaki sposób komunikacji preferują,
- ➔ czego oczekują od władz.

W sformułowaniu „angażowanie obywateli w sieci” najtrudniejszym terminem do zdefiniowania nie jest ani „sieć”, ani „angażowanie”, lecz „obywatele”.

Trzeba też zdawać sobie sprawę z tego, że w dzisiejszym świecie budowa zaangażowania obywateli to proces oparty na dwustronnej komunikacji. Obywatele posiadają teraz większe możliwości nawiązania dialogu z władzami i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji niż kiedykolwiek wcześniej. Rozwój internetu przyspieszył zmianę relacji społeczności z urzędnikami, jednak było to widać już wcześniej, np. podczas spotkań dwustronnych odbywających się najpierw na szczeblu lokalnym, a później również na poziomie stanowym i federalnym.

W obliczu nowych możliwości i oczekiwań obywateli przedstawiciele władz zdali sobie sprawę z tego, że ich działania muszą stać się bardziej dynamiczne i wychodzić naprzeciw obywatelom. To z kolei w ciągu ostatnich 10 lat wywołało falę inicjatyw, celem których jest budowa zaangażowania.

Aby dotrzeć do dużej i wewnętrznie zróżnicowanej grupy, urzędnicy i inni liderzy stosowali metody celowej rekrutacji opartej na sieciach społecznych. Wdrożono techniki takie jak bezstronna facylitacja, wyznaczenie podstawowych zasad spotkań przez uczestników czy programy i agendy prezentujące zakres opcji politycznych poddawanych dyskusji, które miały sprzyjać prowadzeniu produktywnych rozmów. Dziesięć lat temu takie inicjatywy obejmowały przede wszystkim organizowanie spotkań twarzą w twarz, natomiast dziś powszechną praktyką jest wykorzystywanie komunikacji w świecie rzeczywistym i wirtualnym. Pracownicy administracji publicznej i organizacji pozarządowych powinni wyciągnąć wnioski z tych doświadczeń. Najbardziej podstawowy z nich brzmi: podstawą budowy zaangażowania jest rozpoznanie potrzeb i celów potencjalnych uczestników, a nie tylko organizatorów spotkań.

Wykształcenie i specyfika wykonywanej pracy sprawiają, że osoby zajmujące się angażowaniem obywateli myślą zazwyczaj w kategoriach konkretnych sytuacji, taktyk i narzędzi. Bez względu na to, czy mają do czynienia z kryzysem, czy szansą, pracownicy administracji i trzeciego sektora starają się zawsze zorientować w sytuacji i dobrać odpowiednie narzędzia i taktykę działania, w taki sposób, by osiągnąć cel. Nasz raport ma im pomóc w realizacji zadań.

Niezbędne jest staranne dobranie przez organizatorów procesów angażowania grupy lub grup, do których chcą dotrzeć. Bez tego korzystanie z narzędzi sieciowych przypomina chodzenie z zawiązanymi oczami po pokoju, w którym ktoś ciągle przestawia meble.

Organizatorzy procesów budowy zaangażowania powinni też pamiętać, że krótkowzroczny sposób myślenia o pracy i narzędziach nie może równać się z planowaniem opartym na współpracy i długotrwałej, dalekosiężnej pracy skupionej na tworzeniu

infrastruktury, budującej zaangażowanie. Jeśli proces angażowania obywateli ma być produktywny, musi opierać się na fundamencie, jakim są budowane na przestrzeni czasu relacje urzędników z obywatelami. Jednorazowe, krótkotrwałe strategie mogą służyć do nawiązania kontaktu, lecz jedynie solidny, zaakceptowany przez wszystkich zainteresowanych plan interaktywnej komunikacji zagwarantuje pozytywne rezultaty wszystkim stronom.

Pracownicy administracji i organizacji pozarządowych, którzy zajmują się angażowaniem obywateli w XXI wieku, muszą:

- ➔ opracować długoterminowy plan budowy zaangażowania uwzględniający komunikację twarzą w twarz i on-line w obszarze, którym się zajmują,
- ➔ reagować na krótkoterminowe potrzeby, kryzysy i szanse, korzystając z założeń długoterminowego planu, powstałego przy wsparciu pozarządowych sojuszników.

ZAAWANSOWANE TECHNOLOGIE I KONTAKT BEZPOŚREDNI

W naszym raporcie skupiamy się na budowaniu zaangażowania w sieci, trzeba jednak zaznaczyć, że owocna współpraca ze społecznością wymaga również organizowania spotkań twarzą w twarz. Obie formy komunikacji mają zalety i ograniczenia: jeśli chodzi o łatwość i swobodę wyboru, nic nie przebije narzędzi on-line, z drugiej strony nic nie dorówna emocjonalnej sile bezpośredniej rozmowy.

Doświadczeni organizatorzy procesów i eksperci badający tę tematykę potwierdzają, że narzędzia internetowe i bezpośrednie spotkania doskonale się dopełniają i wzmacniają, ale jedna forma kontaktu nie może zastąpić drugiej. W raporcie *Obiecujące praktyki w procesach budowania zaangażowania on-line* Alison Kadlec, Scott Bittle i Chris Haller stwierdzają, że „Rosnąca liczba przykładów potwierdza, że najsukuteczniejsze rozwiązania łączą interakcje internetowe

i bezpośrednio, umożliwiając płynne przechodzenie od jednych do drugich”.

Poza tym w ciągu ostatnich dziesięciu lat procesy budowy zaangażowania, prowadzone w sieci i bezpośrednio, dostarczyły wielu przykładów dobrych praktyk:

- ➔ Zebranie odpowiednio licznej i zróżnicowanej grupy obywateli lub w niektórych przypadkach mniejszej, demograficznie reprezentatywnej grupy osób, pośredniczącej między procesem a społecznością.
- ➔ Angażowanie obywateli do udziału w ustrukturyzowanych dyskusjach w małych grupach na przemian z rozmowami na forum ogólnym, co sprzyja opracowaniu wspólnych wniosków i pomaga przejść do działań. Tradycyjnie organizuje się spotkania twarzą w twarz, lecz coraz częściej prowadzi się je w sieci, wykorzystując pomocniczy zestaw dodatkowych narzędzi on-line.
- ➔ Umożliwienie uczestnikom porównania własnych doświadczeń i wyznawanych wartości oraz rozpatrzenie wielu możliwych kierunków działania. Pozwala to osobom o różnych punktach widzenia wspólnie zdecydować o tym, co należy zrobić w związku z poruszaną kwestią.
- ➔ Wypracowywanie widocznych i wymiernych rezultatów. Może to oznaczać kilka kwestii. Niektóre inicjatywy skupiają się na włączeniu głosu społeczności w proces decyzyjny dotyczący zatwierdzenia polityki lub planów, inne służą też osiągnięciu dodatkowych efektów: wprowadzaniu zmian w instytucjach i organizacjach, prowadzeniu działań przez niewielkie zespoły, organizowaniu wolontariatów bądź wpływaniu na zachowanie i nastawienie ludzi do konkretnego zagadnienia.

JEDNORAZOWE, KRÓTKOTERMINOWE INICJATYWY W PLANOWANIU DŁUGOTERMINOWYCH PROCESÓW

Jest wiele sposobów wykorzystania doświadczeń i energii zgromadzonych podczas pracy z narzędziami on-line w ramach jednorazowych, krótkoterminowych inicjatyw w procesie planowania dalekosiężnych działań budowania zaangażowania, np.:

- ➔ spisywanie list przeprowadzonych ćwiczeń i wyciągniętych z nich wniosków,
- ➔ przeprowadzenie szerszej ewaluacji projektu i upublicznienie wyników,
- ➔ wykorzystanie doświadczeń zdobytych w trakcie działań i stworzenie przestrzeni w sieci, umożliwiającej organizacjom i instytucjom skorzystanie ze sprawdzonych technologii, czyli m.in.:
 - dodanie narzędzi z serwisu Wiki, co pozwoli władzom i obywatelom publikować dokumentację do komentowania i wspólnej edycji,
 - dodanie narzędzi badania opinii, co umożliwi urzędnikom i obywatelom tworzenie ankiet dotyczących istotnych kwestii, uczestniczenie w nich oraz upublicznianie i komentowanie ich wyników,
 - dodanie narzędzi do crowdsourcingu, pozwalających publikować pytania i zbierać pomocne pomysły dotyczące istotnych kwestii i problemów,
 - dodanie narzędzi do pracy z mapami, które umożliwiają prezentację, ocenę i poddawanie pod dyskusję planów zagospodarowania przestrzennego przez obywateli, deweloperów i przedstawicieli władz,
 - publikowanie rezultatów procesu budowy zaangażowania oraz jego wpływu na wdrażanie polityk w mediach tradycyjnych i w sieci,
 - łączenie działań w sieci z bezpośrednimi dyskusjami i innymi spotkaniami.

DOBIERANIE WŁAŚCIWYCH NARZĘDZI DO RÓŻNYCH SYTUACJI

Podczas tworzenia długoterminowych strategii budowy zaangażowania obywatelskiego można posiłkować się różnymi narzędziami on-line dopasowanymi do konkretnych potrzeb. W pierwszej części raportu prezentujemy najpowszechniejsze scenariusze budowy zaangażowania, rekomendując najbardziej odpowiednie sposoby działania i narzędzia sieciowe. Wskażemy także sytuacje, w których zasadniczą rolę mogą odegrać spotkania twarzą w twarz.

Jednym z najtrudniejszych zadań jest oszacowanie łatwości dopasowania różnych działań i narzędzi do wymogów mniej lub bardziej licznych grup docelowych – od kilku tysięcy do milionów osób. W przeszłości procesy budujące zaangażowanie obywatelskie łatwiej przeprowadzało się na szczeblu lokalnym, docierając do mniejszej liczby obywateli, z którymi urzędnicy i pracownicy organizacji mogli łatwo nawiązać bezpośrednią interakcję, spotykając się twarzą twarz lub kontaktując przez sieć. Obecnie organizatorzy procesów na poziomie stanowym i federalnym mierzą się z podobnymi wyzwaniami i starają się wykorzystać okazje do angażowania większych grup, stosując te same, sprawdzone reguły postępowania.

Ogólna zasada, którą stosuje się do procesów partycypacyjnych na każdym szczeblu administracyjnym, brzmi: łatwiej jest realizować i skalować zadania wymagające jednostronnego przepływu informacji niż te, w przypadku których niezbędna jest obustronna wymiana. Na przykład badania ankietowe, które generują dużą liczbę danych, lub gry edukacyjne rozpowszechniające istotne informacje wśród obywateli łatwiej dotrą do dużego grona odbiorców niż procesy oparte na dyskusjach i kolektywnym planowaniu działań.

Mimo to zawsze należy brać pod uwagę dwa ważne czynniki. Po pierwsze, liczba uczestników każdego procesu zależy w znacznym stopniu od skuteczności zastosowanych strategii rekrutacyjnych. Po drugie, bardziej skuteczne i produktywne formy angażowania obywateli, które opracowano w ciągu ostatnich 20 lat, to dobrze skonstruowane sposoby interakcji obywateli z władzami oraz różnych grup obywateli. Wiele osób posiadających doświadczenia w budowie zaangażowania uważa, że jednostronnego przepływu informacji nie można zaklasyfikować jako formy partycypacji.

W tabeli przedstawionej na kolejnych stronach zestawiliśmy dziesięć taktyk najczęściej stosowanych podczas budowy zaangażowania, z odpowiadającymi im scenariuszami i narzędziami on-line dopasowanymi do konkretnej sytuacji.

Na kolejnych stronach prezentujemy „Część I” raportu, zawierającą listę pięciu najczęstszych sytuacji lub „scenariuszy”, w których przedstawiciele władz mogą chcieć angażować obywateli. Dalej, w „Części II”, przedstawiamy szczegółowe opisy każdej z dziesięciu wspomnianych wcześniej taktyk razem z narzędziami sprawdzonymi w dotychczasowych procesach.

CZĘŚĆ I. SCENARIUSZE

- SCENARIUSZ 1.** Chcesz poznać opinie obywateli na temat konkretnej, powszechnie znanej kwestii lub decyzji.
- SCENARIUSZ 2.** Znajdujesz się w kluczowym momencie dyskusji i różni uczestnicy nie są zgodni, jakie działania należy podjąć.
- SCENARIUSZ 3.** Chcesz otrzymać od obywateli informacje i pomysły, które pomogą usprawnić pracę administracji publicznej i uczynią ją bardziej skuteczną.
- SCENARIUSZ 4.** Chcesz zachęcić obywateli do wzięcia wspólnej odpowiedzialności za konkretną kwestię i poszukiwanie rozwiązań.
- SCENARIUSZ 5.** Chcesz edukować i informować obywateli w konkretnej sprawie lub odnośnie jakiejś decyzji.

SCENARIUSZ 1. Chcesz poznać opinie obywateli na temat konkretnej, powszechnie znanej kwestii lub decyzji.

➔ PODSTAWY

Co należy wziąć pod uwagę: w tym przypadku zasadnicze pytanie brzmi, czy chcemy posługiwać się demograficznie reprezentatywną próbą wybranej społeczności, czy raczej zależy nam na zdobyciu ogólnego obrazu nastrojów panujących wśród najbardziej zaangażowanych osób. Narzędzia badania opinii publicznej mogą służyć do realizacji pierwszego celu, jeśli użyjemy metody ślepej próby; natomiast agregatory będą w tym przypadku nieprzydatne. Słabością badań ankietowych jest to, że język i sposób zadawania pytań zawsze narzuca ankieter. Agregator daje większą szansę ukazania pojęć i kategorii, jakimi obywatele już się posługują, żeby opisać konkretne zagadnienie czy problem.

Czy spotkania twarzą w twarz odgrywają istotną rolę? Nie.

Przydatne taktyki:

- ➔ Taktyka 5. Badania opinii publicznej.
- ➔ Taktyka 6. Agregacja opinii.

SCENARIUSZ 2. Znajdujesz się w kluczowym momencie dyskusji i różni

uczestnicy nie są zgodni, jakie działania należy podjąć.

➔ PODSTAWY

Co należy wziąć pod uwagę: trudno jest poradzić sobie z polaryzacją stanowisk różnych grup społecznych, o ile nie skłoni się wszystkich stron do rozmowy przy jednym stole, zachowując jasno określone zasady. Nawet najbardziej pieczołowicie przygotowany odgórny kompromis rzadko będzie wystarczający w takich sytuacjach, ponieważ obywatele prawie nigdy nie przystają na kompromisy, których sami nie negocjowali. Dopiero w sytuacji, w której mają okazję osobiście usłyszeć argumenty drugiej strony, przeanalizować te same dane i zastanowić się nad możliwymi scenariuszami działania i dostępnymi politykami, są w stanie odnaleźć szeroką, wspólną płaszczyznę, łączącą wszystkich.

Czy spotkania twarzą w twarz odgrywają istotną rolę? Tak.

Przydatne taktyki:

- ➔ Taktyka 3. Dyskusja zakrojona na dużą skalę.

SCENARIUSZ 3. Chcesz otrzymać od obywateli informacje i pomysły, które pomogą usprawnić pracę administracji

publicznej i uczynią ją bardziej skuteczną.

⇒ PODSTAWY

Co należy wziąć pod uwagę: główna kwestia, którą należy rozstrzygnąć, brzmi: czy szukamy nieszablonowych pomysłów na pracę urzędów, co może oznaczać rozbudowane, skomplikowane propozycje dotyczące spraw, których nikt wcześniej nie brał pod uwagę? Czy raczej dążymy w kierunku bardziej przyziemnych szczegółów dotyczących codziennych problemów, np. dziurawych chodników i graffiti, z którymi władze już się zmagają? W pierwszym przypadku potrzebne będą narzędzia do gromadzenia i klasyfikacji pomysłów, a także duża dawka otwartości w stosunku do pojawiających się propozycji i ich możliwych zastosowań. W przypadku drugiego scenariusza przydadzą się raczej narzędzia, które pomogą obywatelom określić problemy i ułożyć listę priorytetów. Ważne, by umożliwiły one przesłanie informacji zwrotnej przez urzędników, określającej, czy i w jaki sposób władze mogą rozwiązać problem.

Czy spotkania twarzą w twarz odgrywają istotną rolę? Nie.

Przydatne taktyki:

- ⇒ Taktyka 7: Tworzenie pomysłów.
- ⇒ Taktyka 8: Namierzanie problemów.
- ⇒ Taktyka 10: Określanie priorytetów.

SCENARIUSZ 4. Chcesz zachęcić obywateli do wzięcia wspólnej odpowiedzialności za konkretną kwestię i poszukiwanie rozwiązań.

⇒ PODSTAWY

Co należy wziąć pod uwagę: łatwo jest zalecać komuś zastosowanie jakiegoś rozwiązania, jednak podejmowanie samodzielnych, nawet niewielkich działań, wymaga większego zaangażowania. Zbudowanie poczucia odpowiedzialności za proces decyzyjny wymaga

stworzenia obywatelom przestrzeni swobodnego dostępu do wielu informacji, pozwalającego im decydować o tym, co chcą robić i jak chcą się kontaktować, a także w jaki sposób będą egzekwować od siebie odpowiedzialność za powzięte zobowiązania.

Czy spotkania twarzą w twarz odgrywają istotną rolę? Tak.

Przydatne taktyki:

- ⇒ Taktyka 1: Serwisy Wiki.
- ⇒ Taktyka 2: Wspólna platforma pracy grupowej.
- ⇒ Taktyka 3: Dyskusja zakrojona na dużą skalę.
- ⇒ Taktyka 10: Określanie priorytetów.

SCENARIUSZ 5. Chcesz edukować i informować obywateli w konkretnej sprawie lub odnośnie jakiejś decyzji.

⇒ PODSTAWY

Co należy wziąć pod uwagę: większość ludzi uczy się przez obserwację i doświadczenie, co odbywa się szybciej w środowisku umożliwiającym interakcję i zobrazowanie wpływu poszczególnych decyzji na życie oraz rozważenie wad i zalet różnych pomysłów. Kiedy dostarczamy obywatelom informacji, sprawiamy, że stają się bardziej świadomi dylematów, przed którymi stają urzędnicy, a także mocniej zdeterminowani do komunikowania własnych preferencji władzom. Dlatego edukowanie obywateli nie powinno być postrzegane jako jednokierunkowe przekazywanie faktów, ale początek ożywionej rozmowy.

Czy spotkania twarzą w twarz odgrywają istotną rolę? Tak.

Przydatne taktyki:

- ⇒ Taktyka 3. Dyskusja zakrojona na dużą skalę.
- ⇒ Taktyka 4. Gry edukacyjne.
- ⇒ Taktyka 8. Określanie problemów.
- ⇒ Taktyka 9. Praca z mapami.
- ⇒ Taktyka 10. Określanie priorytetów.

CZĘŚĆ II: TAKTYKI I NARZĘDZIA

➤ DZIESIĘĆ TAKTYK ANGAŻOWANIA OBYWATELI

TAKTYKA

PO CO JĄ STOSOWAĆ?

NARZĘDZIA ON-LINE

WSPÓŁPRACA

1. **Wspólne tworzenie dokumentów przy pomocy serwisu Wiki.**
2. **Stworzenie platformy do pracy zbiorowej dla obywateli.**
3. **Facylitacja dyskusji on-line na szeroką skalę.**
4. **Wykorzystanie gier edukacyjnych, aby pobudzić zainteresowanie, zwiększyć zrozumienie i zachęcić obywateli do własnego wkładu.**

Aby zachęcić obywateli do wzięcia wspólnej odpowiedzialności za konkretną kwestię i poszukiwania rozwiązań.

Aby zachęcić obywateli do wzięcia wspólnej odpowiedzialności za konkretną kwestię i poszukiwania rozwiązań.

Aby przełamać impas w kluczowym momencie dyskusji, jeśli uczestnicy nie zgadzają się co do tego, jakie działania należy podjąć.

Aby zachęcić obywateli do wzięcia wspólnej odpowiedzialności za konkretną kwestię i poszukiwanie rozwiązań.

Aby edukować i informować obywateli w konkretnej sprawie lub odnośnie jakiejś decyzji.

Aby edukować i informować obywateli w konkretnej sprawie lub odnośnie jakiejś decyzji.

Wikispaces, darmowy dostęp do podstawowych funkcji: www.wikispaces.com

Wikipanning™, usługa płatna: www.wikipanning.org

Google Docs, darmowy dostęp: www.docs.google.com

Dropbox, darmowy dostęp do podstawowych funkcji: www.dropbox.org

GoogleGroups, darmowy dostęp: www.googlegroups.com

CivicEvolution, usługa płatna: www.civicevolution.org

Ascentum Choicebook™, usługa płatna: www.ascentum.ca

DialogueApp, usługa płatna: www.dialogue-app.com

Zilino: www.zilino.com

Microsoft TownHall, usługa płatna: www.microsofttownhall.com

IBM MiniJam i InnovationJam, usługa płatna: www.ibm.com/ibm/jam

Second Life, darmowy dostęp do podstawowych funkcji: www.secondlife.com

Zynga, usługa płatna: www.zynga.com

Persuasive Games, usługa płatna: www.persuasivegames.com

TAKTYKA

PO CO JĄ STOSOWAĆ? NARZĘDZIA ON-LINE

PODEJŚCIE DO BADANIA OPINII PUBLICZNEJ

5. Badanie opinii obywateli.

Aby poznać opinie obywateli na konkretny temat.

SurveyMonkey, darmowy dostęp do podstawowych funkcji: www.surveymonkey.com

SurveyConsole, darmowy dostęp do podstawowych funkcji: www.surveyconsole.com

SurveyGizmo, usługa płatna: www.surveygizmo.com

6. Agregacja opinii wyrażonych w mediach społecznościowych.

Aby poznać opinie obywateli na konkretny temat.

ThinkUp, usługa darmowa: www.thinkupapp.com

CitizenScape, usługa płatna: www.citizenscape.net

Business Analytics, usługa płatna: www.ibm.com/software/analytics

COBRA, usługa płatna: www.almaden.ibm.com/asr/projects/cobra

TAKTYKA

PO CO JĄ STOSOWAĆ?

NARZĘDZIA ON-LINE

SPOSOBY USTALANIA PRIORYTETÓW

7. Gromadzenie i klasyfikacja pomysłów i rozwiązań.

Aby pozyskać od obywateli pomysły i informacje na konkretny temat.

IdeaScale, darmowy dostęp do podstawowych funkcji: www.ideascale.com

Spigit, usługa płatna: www.spigit.com

Bubble Ideas, usługa płatna: <http://bubbleideas.com>

Delib Dialogue App, darmowy dostęp do podstawowych funkcji: www.dialogue-app.com

8. Praca z obywatelami nad ustaleniem problemów i ułożeniem listy spraw priorytetowych, które władze mogą rozwiązać.

Aby pozyskać pomysły i informacje od obywateli na konkretny temat.

SeeClickFix, darmowy dostęp do podstawowych funkcji: www.seeclickfix.com

OpenStreetMap, usługa darmowa: www.openstreetmap.org

OpenLayers, usługa darmowa: <http://openlayers.org>

WikiMapia, usługa darmowa: <http://wikimapia.org>

Twitter, usługa darmowa: www.twitter.com

9. Pomoc obywatelom w wizualizacji danych geograficznych.

Aby edukować i informować obywateli w konkretnej sprawie lub odnośnie jakiejś decyzji.

GoogleMaps, usługa darmowa: www.googlemaps.com

Virtual Earth, usługa darmowa: <http://virtualearth.com>

WorldKit, usługa darmowa: <http://worldkit.org>

CommunityViz, usługa płatna: www.communityviz.com

MetroQuest, usługa płatna: www.metroquest.com

10. Pomoc obywatelom w balansowaniu budżetu i doborze opcji pozyskania środków.

Aby edukować i informować obywateli w konkretnej sprawie lub odnośnie jakiejś decyzji.

Budget Simulator, usługa płatna: www.budgetsimulator.com

Budget Allocator, usługa płatna: www.budgetallocator.com

Demos-Budget, usługa płatna: www.demos-budget.eu

- TAKTYKA 1.** Wspólne tworzenie dokumentów za pomocą serwisu Wiki.
- TAKTYKA 2.** Stworzenie platformy do pracy zbiorowej dla obywateli.
- TAKTYKA 3.** Facylitacja dyskusji on-line na szeroką skalę.
- TAKTYKA 4.** Wykorzystanie gier edukacyjnych, aby pobudzić zainteresowanie, zwiększyć zrozumienie i zachęcić obywateli do własnego wkładu.
- TAKTYKA 5.** Badanie opinii obywateli.
- TAKTYKA 6.** Agregacja opinii wyrażonych w mediach społecznościowych.
- TAKTYKA 7.** Gromadzenie i klasyfikacja pomysłów i rozwiązań.
- TAKTYKA 8.** Praca z obywatelami nad ustaleniem problemów i ułożeniem listy spraw priorytetowych, które władze mogą rozwiązać.
- TAKTYKA 9.** Pomoc obywatelom w wizualizacji danych geograficznych.
- TAKTYKA 10.** Pomoc obywatelom w balansowaniu budżetu i doborze opcji pozyskania środków.

TAKTYKA 1. Wspólne tworzenie dokumentów przy pomocy serwisu Wiki

➤ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: portal Wiki, czyli system stron internetowych umożliwiających grupie użytkowników tworzenie i edycję dowolnej liczby powiązanych stron internetowych za pomocą przeglądarki, to jeden ze sztandarowych elementów technologii sieci 2.0. Strony Wiki znalazły zastosowanie w wielu dziedzinach, z których najpopularniejsza jest internetowa encyklopedia – Wikipedia. Serwis Wiki wykorzystano także w zakrojonych na szeroką skalę projektach budowy zaangażowania, np. w opisaną poniżej inicjatywie z San José w Stanach Zjednoczonych.

Taktyka jest przydatna, gdy: chcesz, żeby pomysły obywateli stały się częścią dokumentu – planu, raportu lub oświadczenia dotyczącego problemu lub wyzwania stojącego przed społecznością, w transparentny sposób, który umożliwi zbudowanie szerokiego poparcia społecznego.

Posłużenie się narzędziami on-line pozwala obywatelom: edytować dokumenty we własnym zakresie, korzystając z mechanizmu, który automatycznie śledzi i jawnie odnotowuje zmiany, wymagając minimalnego personelu koordynującego projekt.

➤ OGRANICZENIA

Jeśli praca nad edycją strony nie jest wystarczająco dobrze połączona z codziennymi zajęciami uczestników procesu, np. jeśli po wniesieniu zmiany nie są generowane automatycznie powiadomienia e-mailowe lub jeśli nie zaplanowano/nie zorganizowano spotkań twarzą w twarz, może dojść nawet do całkowitego kryzysu zaangażowania.

Przykład: Nowa Zelandia

Władze Nowej Zelandii postawiły sobie za cel podniesienie poziomu świadomości i zaangażowania publicznego w proces rewizji ustawy o policji (Police Act) z 1958 r. W 2007 r. zespół zajmujący się pracami nad zmianą ustawy utworzył internetowy serwis oparty na platformie Wiki, aby umożliwić przepisanie tekstu dokumentu.

Pierwszym krokiem było zamieszczenie w internecie tekstu oryginalnej ustawy, umożliwiając jego edycję wszystkim zainteresowanym, tak jak ma to miejsce w przypadku każdego artykułu opublikowanego w Wikipedii. W trakcie całego procesu stronę Wiki z tekstem ustawy monitorowała czwórka pełnoetatowych pracowników.

Ostatecznie prace w serwisie Wiki pozwoliły dojść do konsensusu dotyczącego pomysłów, które później zespół recenzentów przedstawił ustawodawcom pracującym nad własnym projektem ustawy. Inicjatywa przyciągnęła rzeszę uczestników w Nowej Zelandii i spotkała się z szerokim zainteresowaniem mediów z całego świata.

Przykład: San José, Kalifornia, Stany Zjednoczone

Władze miasta San José skorzystały z serwisu Wikiplanning™ jako platformy komunikacyjnej podczas zbierania opinii tysięcy mieszkańców i pracowników instytucji w czasie prac nad strategią rozwoju 2040 Envision San José. W niecałe cztery miesiące ze strony skorzystało prawie 4,5 tys. uczestników procesu, którzy zamieścili ponad 100 grafik, wypełnili 2784 ankiety i zapisali 240 stron komentarzy. W warsztatach, prowadzonych bardziej tradycyjnymi metodami, w ciągu dwóch lat wzięło udział 600 osób. W proces zaangażowały się grupy zazwyczaj niedoreprezentowane podczas podobnych inicjatyw odbywających się w przeszłości – zwłaszcza osoby w wieku od 18 do 25 lat i przedstawiciele ras innych niż biała. Rekrutację uczestników przeprowadzono, realizując rozbudowaną strategię wykorzystującą sieć kontaktów komitetu sterującego procesem planowania i członków rady miejskiej, a także grup nieformalnych i stowarzyszeń, organizacji zajmujących się kulturą i sztuką, nie zapominając o mediach społecznościowych. Większość respondentów (88 proc.) stwierdziła, że o procesie dowiedziała się z zaproszenia

przesłanego pocztą elektroniczną, z newslettera lub od znajomych. Użytkownicy logowali się na platformie za pomocą adresu e-mail i kodu pocztowego, a następnie przekierowywano ich na strony, gdzie prowadzono forum dla ich lokalnej społeczności. Mogli tam obejrzeć film z powitaniem nagrany przez lidera społeczności oraz zapoznać się z przewodnikiem po procesie prezentowanym przez szefa zespołu projektowego. Do dostępnych działań on-line należało m.in. wypełnianie ankiet z natychmiastowym wglądem do wyników, dostęp do bloga lub aktualizowanej strony z informacjami o procesie, ćwiczenie z wykorzystaniem map. Udostępniono w tej przestrzeni także stronę do publikowania i komentowania zdjęć i grafik, a także dodatkowe źródła informacji – mapy, plany oraz nagrania audio i wideo prezentacji poświęconych różnym tematom. Uczestnicy procesu i wybrani liderzy mieli dostęp do wszystkich komentarzy innych użytkowników. Koszty opracowania raportu były minimalne, ponieważ informacje zawarte w komentarzach i wynikach ankiet dostarczyli i zapisali uczestnicy procesu.

NARZĘDZIA ON-LINE:

Wikispaces, darmowy dostęp do podstawowej wersji serwisu:

➔ www.wikispaces.com

Wikiplanning™, serwis płatny:

➔ www.wikiplanning.org

TAKTYKA 2. Stworzenie platformy do pracy zbiorowej dla obywateli

➔ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: zamknięte „przestrzenie robocze” dostępne w sieci mogą ułatwić grupie proces komunikacji, planowania, spisywania treści i wspólnego podejmowania decyzji.

Taktyka jest przydatna, gdy: małe grupy obywateli lub obywateli i przedstawicieli władz pracują wspólnie nad opracowaniem/zaopiniowaniem pomysłu lub planu.

Posłużenie się narzędziami on-line pozwala obywatelom: utrzymywać kontakt i kontynuować prace bez konieczności zbierania się w jednym miejscu w tym samym czasie. Mogą one zastąpić lub dopełniać spotkania twarzą w twarz. Mogą również być pomocne w zachęcaniu uczestników do korzystania z powiązanych narzędzi internetowych służących do edytowania dokumentów, prowadzenia badań ankietowych czy zbierania wiedzy na konkretny temat.

➔ OGRANICZENIA

Jeśli sieciowa platforma robocza nie jest wystarczająco silnie skomunikowana z uczestnikami i nie jest obecna w ich codziennym życiu, np. proces edycji dokumentów nie generuje automatycznie powiadomień o zmianach przesyłanych e-mailem do wszystkich uczestników, lub jeśli nie zaplanowano towarzyszących spotkań twarzą w twarz, stopień ich zaangażowania może drastycznie spaść.

Przykład: Geraldton-Greenough, Australia

Dwadzieścia jeden małych zespołów korzystało z serwisu CivicEvolution, aby pracować nad pomysłami zebranych podczas inicjatywy „2029 and Beyond” („Rok 2029 i dalsza przyszłość”, <http://2029.civicevolution.org>). Uczestniczyło w niej 4 tys. mieszkańców, a celem było zaplanowanie przyszłości miasta Geraldton-Greengough w Australii. Platforma CivicEvolution prowadzi użytkowników przez proces rekrutacji współpracowników, burzę mózgów w poszukiwaniu możliwych rozwiązań, dyskusje nad ich wadami i zaletami, lokalizowanie dostępnych zasobów i planowanie działań. Zebrane pomysły obejmują bogaty wachlarz zmian: od powołania rady młodzieży po planowanie organizacji siły roboczej do budowy ogrodu botanicznego. W 2011 r.

inicjatywa „2029 and Beyond”, obejmująca również różne procesy oparte na spotkaniach twarzą w twarz, znalazła się w gronie siedmiu finalistów międzynarodowego konkursu Mohn Prize w kategorii „Ożywianie demokracji”.

NARZĘDZIA ON-LINE:

Google Docs, darmowy dostęp:

➔ www.docs.google.com

Dropbox, darmowy dostęp

do podstawowych funkcji:

➔ www.dropbox.org

GoogleGroups, darmowy dostęp:

➔ www.googlegroups.com

CivicEvolution, usługa płatna:

➔ www.civicevolution.org

TAKTYKA 3. Facylitacja szeroko zakrojonej dyskusji on-line

➔ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: na wykorzystaniu narzędzi umożliwiających bardziej bezpośrednią komunikację między obywatelami, angażowanie ich do udziału w dyskusji i w rozmowach dotyczących możliwych działań.

Taktyka jest przydatna, gdy: celem inicjatywy jest dostarczenie obywatelom informacji na temat ważnych kwestii publicznych, umożliwienie komunikacji ponad podziałami, przedyskutowanie dostępnych możliwości zmiany polityki i wypracowanie wspólnej płaszczyzny do podjęcia decyzji, opracowanie zagadnienia lub planu. Celem może być również zmobilizowanie obywateli do podejmowania oddolnych działań towarzyszących formułowaniu rekomendacji dla władz.

Posłużenie się narzędziami on-line umożliwia obywatelom: partycypację w procesie decyzyjnym w łatwiejszy i bardziej komfortowy sposób niż w przypadku dyskusji

w trakcie spotkań twarzą w twarz. Osoby znajdujące się z dala od siebie mogą wymienić opinie: obywateli, którzy czują się swobodniej w środowisku wirtualnym, można włączyć w proces, co pozwala na dyskusję asynchroniczną. Innymi słowy, uczestnicy mogą zabierać głos w dogodnym dla siebie momencie, bez konieczności stawiania się w określonym miejscu i czasie.

➔ OGRANICZENIA

Nie oddziałuje na emocje i nie wzbudza empatii w takim stopniu, jak spotkanie twarzą w twarz. Możliwe też, że jeśli uczestnicy są zbyt rozproszeni geograficznie, nie uda się stworzyć odpowiedniej siły nacisku politycznego skoncentrowanej grupy, aby zgromadzić wystarczającą masę krytyczną.

Przykład: Niemcy

Niemiecka platforma BürgerForum (Forum Obywatelskie) powstała w 2011 r. z myślą o opracowaniu pomysłów, które „będą promować i wzmacniać spójność społeczności oraz równe szanse w coraz bardziej różnorodnym społeczeństwie”. W projekcie wzięło udział ponad 10 tys. obywateli wybranych losowo spośród mieszkańców 25 miast. BürgerForum powstało przy wsparciu fundacji Bertelsmanna i Heinz Nixdorf, z wykorzystaniem doświadczeń zebranych podczas serii dyskusji grup 350 obywateli dotyczących Europy i gospodarki, przeprowadzonych przez patronackie fundacje w 2008 i 2009 r. W pierwszej fazie projektu uczestnicy, podzieleni na 400-osobowe grupy, dyskutowali na osobnych forach internetowych poświęconych 25 wybranym miejscowościom. Dyskusje, moderowane i podzielone na bardziej szczegółowe obszary tematyczne, kończyły się wypracowaniem propozycji działań sprzyjających budowaniu spójności i zapewnieniu równych szans w społeczeństwie.

Uczestnicy moderowali dyskusje samodzielnie, mogąc korzystać z pomocy i porad zespołu specjalistów. Po zakończeniu fazy

rozmów regionalnych wszyscy uczestnicy przedyskutowali zebrane propozycje na wspólnym forum nadzorowanym przez 100 moderatorów, aby opracować końcowy dokument o zasięgu ogólnokrajowym. Nie był on wiążący dla żadnej instytucji ani nie ingerował w procedury decyzyjne na szczeblu rządowym lub administracyjnym, ale udostępniono go wszystkim organom publicznym i zainteresowanym organizacjom, a także obywatelom. Mógł służyć za podstawę późniejszych działań.

Przykład: Ontario, Kanada

W kanadyjskiej prowincji Ontario pracownicy LHIN (North West Local Health Integration Network – Północno-Zachodnia Sieć Integracji Usług Medycznych) nawiązali współpracę z firmą Ascentum podczas inicjatywy partycypacyjnej „Podziel się własną historią, zmień oblicze służby zdrowia” („Share Your Story, Shape Your Care”) uznanej za Innowację Roku 2009 przez IAP2 – Międzynarodowe Stowarzyszenie Partycypacji Publicznej. Przedstawiciele LHIN, która jest instytucją odpowiedzialną za zarządzanie systemem usług medycznych w regionie, szukali sposobu zaangażowania lokalnej społeczności w proces tworzenia planów dotyczących przyszłości ochrony zdrowia. Ascentum dostarczyło pakiet narzędzi online i aplikacji do indywidualnego użytku przeznaczony dla miejscowych pacjentów, pracowników instytucji medycznych i innych zainteresowanych osób lub instytucji. Były to m.in.: dostępny w internecie portal dyskusyjny Choicebook™ – platforma do wymiany historii i pomysłów, oraz Conversation Guide (Przewodnik konwersacyjny) – kreatywna aplikacja społecznościowa pozwalająca użytkownikom na prowadzenie rozmów dotyczących usług medycznych w domu, w pracy i w sąsiedztwie. Do momentu zakończenia inicjatywy LHIN, wzięło w niej udział ponad 800 osób z regionu Północno-Zachodniego Ontario. Udało się zgromadzić ważne informacje na temat osobistych doświadczeń pacjentów

i pracowników placówek ochrony zdrowia, sformułować jasny zestaw wartości publicznych i priorytetowych zadań na przyszłość, a także zebrać setki pomysłów na temat odmiennych i bardziej wydajnych sposobów świadczenia usług przez system.

NARZĘDZIA ON-LINE:

Ascentum Choicebook™, usługa płatna:

➔ www.ascentum.ca

DialogueApp, usługa płatna:

➔ www.dialogue-app.com

Zilino:

➔ www.zilino.com

Microsoft TownHall, usługa płatna:

➔ www.microsofttownhall.com

IBM MiniJam i InnovationJam, usługa płatna:

➔ www.ibm.com/ibm/jam

► Polskim przykładem tego typu narzędzia jest gra **PARTY-tura**: www.dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl.

TAKTYKA 4. Wykorzystanie gier edukacyjnych, aby pobudzić zainteresowanie, zwiększyć zrozumienie i zachęcić obywateli do własnego wkładu

➔ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: gry on-line umożliwiają obywatelom sprawdzenie ich wiedzy i opracowanie własnych rozwiązań problemów. Jeśli gry są dobrze opracowane i upowszechnione, mają duży potencjał wiralowy.

Taktyka jest przydatna, gdy: informujemy obywateli o procesach partycypacyjnych, chcemy ich zachęcić do twórczego myślenia i przekazać bardziej realistyczny obraz przebiegu procesu kształtowania polityki publicznej, demonstrując wagę koniecznych, choć trudnych wyborów.

Posłużenie się narzędziami on-line pozwala obywatelom: skorzystać z wygodnej i wszechstronnej alternatywnej formy uczestnictwa, co prowadzi do szerszego zaangażowania ich w sprawy publiczne.

➔ OGRANICZENIA

Jeśli inicjatywa ma mieć wartość, grom muszą towarzyszyć inne działania i akcje wspierające.

Przykład: Spokane, Stany Zjednoczone

W 2010 r. ponad tysiąc osób grało w „Grę tysiąca wizji” („Thousand Visions Game”) stworzoną przez władze miejskie Spokane w stanie Waszyngton, co miało zaangażować obywateli w proces planowania budżetu dla systemu transportowego oraz tworzenia planów dla regionu. Uczestnicy mogli wybierać między dostępnymi opcjami przydziału funduszy, realizacji projektów oraz balansowania budżetu, tworząc własne wizje funkcjonowania regionu. Zgromadzone informacje wykorzystano podczas tworzenia listy priorytetów i dystrybucji środków budżetowych niezbędnych do opracowania zunifikowanej wizji transportu regionalnego.

Przykład: stan Maryland, Stany Zjednoczone

„Gra budżetowa dla stanu Maryland” („Maryland Budget Game”), opracowana przez Instytut ds. Budżetu i Polityki Podatkowej Stanu Maryland (Maryland Budget and Tax Policy Institute) wspólnie z Uniwersytetem w Baltimore, umożliwiała opracowanie własnych propozycji zbalansowania budżetu stanowego. Gra prezentowała opcje podziału budżetu w różnych obszarach świadczeń i usług wraz z ważnymi informacjami i czynnikami, które należy uwzględnić podczas podejmowania decyzji. W oparciu o wybory gracza, gra wyliczała krótkoterminowy budżet i prognozowała długoterminowe saldo. Informowała również o przewidywanych reakcjach różnych grup interesów na podjęte decyzje.

TAKTYKA 5. Badanie opinii obywateli

➔ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: narzędzia badawcze na stronach internetowych pozwalają łatwo projektować i rozpowszechniać ankiety.

Taktyka jest przydatna, gdy: chcemy szybko dowiedzieć się, co myślą obywatele na temat konkretnej kwestii, lub chcemy natychmiast podjąć decyzję.

Posłużenie się narzędziami on-line pozwala: dotrzeć do większej liczby obywateli szybciej, łatwiej i taniej niż w przypadku tradycyjnych badań ankietowych. Badania mogą również służyć informowaniu obywateli o innych dostępnych możliwościach partycypacji. Po udzieleniu odpowiedzi respondenci mogą otrzymać zestaw linków do różnych narzędzi, które opisujemy w tym raporcie.

➔ OGRANICZENIA

Ankiety on-line to nie to samo, co w pełni naukowe badania opinii publicznej, chyba że podczas ich tworzenia uwzględniono inne elementy tradycyjnych badań, np. losowy dobór uczestników. Podobnie jak w przypadku konwencjonalnych badań ankietowych, sposób formułowania pytań wpływa na kształt udzielanych odpowiedzi.

Podczas konstruowania ankiety możemy dodać pytania służące zbieraniu danych demograficznych, które nakreślą lepszy obraz grupy respondentów i tego, jak dalece jest ona reprezentatywna dla całej społeczności. Jednak bez względu na zgromadzone dane ten rodzaj badania zawsze prowadzi do nadreprezentacji dobrze poinformowanych, aktywnych obywateli i niedoreprezentowania grup, które są aktualnie mniej zaangażowane w sprawy publiczne.

Przykład: region czterech stanów, Stany Zjednoczone

Ankieta on-line była jednym z głównych komponentów inicjatywy „Moc 32” („Power of 32”), dwuletniego procesu, który umożliwił mieszkańcom regionu czterech stanów uczestnictwo w procesie kształtowania wspólnej wizji optymalnej przyszłości regionu. 32 hrabstwa, których dotyczył proces – 15 w południowo-zachodniej Pensylwanii, 10 w północnej Zachodniej Wirginii, pięć we wschodnim Ohio i dwa w zachodnim stanie Maryland – tworzą obszar gospodarczej metropolii Pittsburgh. Organizatorzy inicjatywy „Moc 32” przeprowadzili też rozmowy z lokalnymi społecznościami podczas spotkań twarzą w twarz oraz inne działania w sieci.

NARZĘDZIA ON-LINE:

SurveyMonkey, darmowy dostęp do podstawowych funkcji:

➔ www.surveymonkey.com

SurveyConsole, darmowy dostęp do podstawowych funkcji:

➔ www.surveyconsole.com

SurveyGizmo, usługa płatna:

➔ www.surveygizmo.com

Badania ankietowe za pomocą klawiatury: badania te, prowadzone zazwyczaj podczas spotkań twarzą w twarz, polegają na głosowaniu nad poruszonymi kwestiami przy użyciu rozdawanych uczestnikom klawiatur. Mogą być łączone z ankietami internetowymi lub równoległymi badaniami prowadzonymi w tym samym momencie podczas spotkań w innych miejscach.

TAKTYKA 6. Agregacja opinii wyrażonych w mediach społecznościowych

➔ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: narzędzia do agregacji pozwalają użytkownikom na przysłuchiwanie się trwającym dyskusjom dotyczącym spraw publicznych, bez konieczności zapraszania obywateli na nowe fora dyskusyjne.

Taktyka jest przydatna, gdy: chcemy zbadać stan dyskusji lub rozmów prowadzonych w sieci dotyczących określonego zagadnienia lub decyzji, sprawdzając, jak często padają określone słowa i/lub wyszczególniając bardziej rozbudowane wypowiedzi i komentarze.

➔ OGRANICZENIA

Technologia agregowania opinii wyrażonych w internecie jest ciągle tworzona. Nawet kiedy prace nad nią zostaną zakończone, nie wydaje się, aby mogła dostarczać reprezentatywnego obrazu nastrojów opinii publicznej, nie tylko z powodu możliwego wykluczenia cyfrowego, lecz także dlatego, że uczestnicy większości dyskusji prowadzonych w internecie są specyficzną grupą, która nie musi być reprezentatywna dla reszty społeczeństwa.

Przykład: Biały Dom (Stany Zjednoczone)

Eksperti z Białego Domu korzystają obecnie z narzędzia ThinkUp, aby śledzić „echo” – komentarze, wpisy na Twitterze, powielane wpisy na twitterze itp., pojawiające się w mediach społecznościowych, na których komunikaty publikują instytucje rządowe. Platforma powstała, aby ułatwić użytkownikom wyszukiwanie, sortowanie, filtrowanie, eksportowanie i wizualizację śledzonych dyskusji.

Przykład: Singapur

Władze Singapuru monitorują reakcje obywateli na podejmowane decyzje, korzystając z narzędzia do badań mediów społecznościowych o nazwie Business Analytics. To stworzone przez IBM oprogramowanie wyszukuje kluczowe słowa i frazy na portalach społecznościowych. W oparciu o listy pozytywnych i negatywnych sformułowań generowany jest obraz trendów kształtujących nastroje publiczne.

Przykład: władze samorządowe w Wielkiej Brytanii

Pięć samorządów w Wielkiej Brytanii było pierwszymi użytkownikami platformy sieciowej Citizenscape, komunikującej istniejące strony i media społecznościowe: fora dyskusyjne, Facebook i Twitter, z narzędziami partycypacyjnymi: platformą petycji on-line e-Petitions, prezentacjami wideo transmitowanymi on-line czy konsultacjami prowadzonymi w sieci. Celem Citizenscape jest stworzenie dostępnej od ręki panoramy tego, o czym rozmawiają członkowie określonej społeczności.

NARZĘDZIA ON-LINE:

ThinkUp, usługa darmowa:

➔ www.thinkupapp.com

CitizenScape, usługa płatna:

➔ www.citizenscape.net

Business Analytics, usługa płatna:

➔ www.ibm.com/software/analytics

COBRA, usługa płatna:

➔ www.almaden.ibm.com/asr/projects/cobra

TAKTYKA 7. Gromadzenie i klasyfikacja pomysłów i rozwiązań

➤ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: crowdsourcing, który umożliwia uczestnikom składanie własnych propozycji, a następnie głosowanie nad pomysłami i rozwiązaniami, jest prawdopodobnie najbardziej popularnym narzędziem on-line służącym do budowy zaangażowania.

Taktyka jest przydatna, gdy: chcemy skorzystać z wiedzy i umiejętności osób spoza instytucji administracji publicznej, prosząc o zgłaszanie własnych pomysłów i propozycji rozwiązań, a następnie jeszcze bardziej rozbudować pulę dostępnej wiedzy i doświadczeń, pytając „tłum” o ułożenie rankingu nadesłanych propozycji.

Posłużenie się narzędziami on-line pozwala: zarzucić niezwykle szeroką sieć, pozyskując uwagi i sugestie nie tylko od członków lokalnej społeczności, lecz – potencjalnie – od osób z całego świata. System rankingowy pomaga w wyodrębnieniu wartościowych propozycji.

➤ OGRANICZENIA

Jeśli crowdsourcing nie jest poprzedzony szerokimi działaniami rekrutacyjnymi lub nie jest ograniczony do określonej grupy osób (w przeciwieństwie do wszystkich użytkowników internetu), narzędzie to może zostać wykorzystane i nadużyte przez poszczególne grupy interesów.

Przykład: Departament Bezpieczeństwa Krajowego Stanów Zjednoczonych

Między 16 lipca i 4 października 2009 r. ponad 20 tys. osób ze wszystkich 50 stanów i Dystryktu Kolumbii wzięło udział w Ogólnokrajowej Dyskusji o QHSR – Czteroletnim Raporcie Departamentu Bezpieczeństwa Krajowego (National Dialogue on the Quadrennial Homeland Security Review). Zgromadzone komentarze i pomysły trafiły bez-

pośrednio do zespołów badawczych, które opracowały tekst raportu zaprezentowany później w parlamencie.

Dyskusja on-line odbyła się w trzech etapach:

- Początkowe forum służyło zebraniu pomysłów uczestników dotyczących celów z zakresu sześciu pól tematycznych sformułowanych przez zespoły pracujące nad raportem.
- Przeprowadzono pogłębioną dyskusję nad priorytetami i najlepszymi sposobami realizacji zaproponowanych celów.
- Końcowe postanowienia każdego z zespołów badawczych poddano ocenie, gromadząc informacje zwrotne od uczestników projektu i wspólnie określając kolejne działania.

Przykład: Manor, Stany Zjednoczone

Władze miasta Manor w stanie Teksas prowadzą portal internetowy o nazwie Manor Labs, na którym użytkownicy mogą zgłaszać propozycje rozwiązań problemów, a następnie poddawać je pod głosowanie, wybierając te, które uważają za najlepsze. Proces jest otwarty dla wszystkich, nie tylko dla mieszkańców miasta Manor.

Po zarejestrowaniu się na stronie użytkownik otrzymuje do dyspozycji budżet w wysokości 25 tys. Innodolców (Innobucks) – wirtualnej waluty – który może powiększyć dzięki własnej aktywności na portalu: publikując komentarze, głosując lub zgłaszając pomysły. Uczestnicy, którym uda się zgromadzić odpowiedni kapitał, mogą wydać go w sklepie internetowym, kupując nagrody – koszulki policji miejskiej, bony do miejscowej restauracji lub tytuł „burmistrza na jeden dzień”. Dyrektor departamentu ocenia zwycięskie pomysły i każdą z propozycji na podstawie wielu kryteriów, m.in. potencjalnej trwałości proponowanych rozwiązań czy ewentualnych kosztów ich wdrożenia. Jeśli pomysł zostaje odrzucony, przedstawiciele władz miejskich podają szczegółowe uzasadnienie, dlaczego tak się stało. Do tej pory wcielono w życie kilka propozycji,

m.in. kanał RSS informujący mieszkańców o nowych pracach budowlanych, konserwacyjnych i naprawczych, a także zautomatyzowany system debetowy, który umożliwia opłacanie przez internet rachunków za usługi komunalne.

NARZĘDZIA ON-LINE:

IdeaScale, darmowy dostęp do podstawowych funkcji:

➔ www.ideascale.com

Spigit, usługa płatna:

➔ www.spigit.com

Bubble Ideas, usługa płatna:

➔ <http://bubbleideas.com/>

Delib Dialogue App, darmowy dostęp do podstawowych funkcji:

➔ www.dialogue-app.com

Google Moderator, usługa darmowa:

➔ www.google.com/moderator/

► Polskim przykładem tego typu narzędzia jest: Naprawmyto.pl.

TAKTYKA 8. Praca z obywatelami nad identyfikacją problemów i ułożeniem listy spraw priorytetowych, które władze mogą rozwiązać

➔ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: natychmiastowe zgłaszanie przez obywateli problemów dotyczących całej społeczności z wykorzystaniem coraz bardziej zaawansowanych smartfonów i systemów mapowania GIS (System Informacji Geograficznej).

Taktyka jest przydatna, gdy: chcesz wykorzystać potencjał obywateli, by stali się inteligentnymi obserwatorami otoczenia, którzy informują służby publiczne o pojawiających się problemach – dziurawych chodnikach, przeciekających rurach, zepsutym oświetleniu ulicznym, graffiti, śmieciach itp.

Posłużenie się narzędziami on-line pozwala obywatelom: szybko i łatwo przekazywać szczegółowe informacje. Ten sam system może też posłużyć obywatelom do

określenia spraw priorytetowych, a także organizacji akcji oddolnych, np. usuwania graffiti z murów.

➔ OGRANICZENIA

Ten rodzaj działań nie sprawdza się w przypadku ograniczonych środków po stronie instytucji publicznych. Jeżeli dany urząd nie dysponuje wystarczającą liczbą pracowników, żeby naprawić dziury w nawierzchni, prośbienie obywateli o ich zgłaszanie nic nie da, może za to wytworzyć nierealistyczne oczekiwania i rosnącą frustrację.

Przykład: Twitter Vote Report, Stany Zjednoczone

W trakcie wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych w 2008 r. inicjatywa Twitter Vote Report („Raport wyborczy Twittera”) zmobilizowała obywateli do utworzenia sieci obserwatorów sondażu wyborczych wymieniających się informacjami i monitorujących procedury wyborcze. System, sponsorowany przez liczną grupę organizacji, wykorzystywał tzw. hotline („gorącą” linię telefoniczną), a także wiadomości tekstowe i wpisy na Twitterze. Hashtag #votereport posłużył do agregacji informacji zamieszczanych na Twitterze.

Amerkańskie radio publiczne NPR skorzystało z agregowanych danych w reportażach oceniających pracę osób zatrudnionych przy wyborach i piastujących oficjalne stanowiska. W publikacji „Obiecujące praktyki budowania zaangażowania on-line”, opracowanej przez Public Agenda, czytamy: „Jednym z największych sukcesów inicjatywy Twitter Voter Report było stworzenie przestrzeni do zadawania pytań i bazy danych przydatnych z perspektywy wyborców. Napłynęło mnóstwo pytań (...) począwszy od «Jak mogę się upewnić, że moje prawa wyborcze zostały zagwarantowane?», po «Gdzie mam pójść, żeby zagłosować?». Sieć Twitter Vote Report pomogła udzielić odpowiedzi na te pytania, umożliwiając bezpośrednią komunikację prosto z lokalu wyborczego.

Przykład: Waszyngton, Stany Zjednoczone

DC 311 to aplikacja integrująca telefony iPhone z serwisem Facebook, która pozwala zgłaszać problemy zaobserwowane w mieście Waszyngton. Użytkownicy mogą przysłać zdjęcia graffiti, dziur w jezdni i chodnikach, a także innych usterek lub utrudnień. Zgłoszenie zostaje zlokalizowane za pomocą GPS w telefonie, po czym automatycznie zostaje skierowane do miejskiej bazy danych. Serwis umożliwia też użytkownikom przeglądanie i publikowanie zgłoszeń na Facebooku, stosując podział na kategorie i lokując je w serwisie Google Maps.

NARZĘDZIA ON-LINE:

SeeClickFix, darmowy dostęp do podstawowych funkcji:

➔ www.seeclickfix.com

OpenStreetMap, usługa darmowa:

➔ www.openstreetmap.org

OpenLayers: usługa darmowa:

➔ www.openlayers.org

WikiMapia, usługa darmowa:

➔ www.wikimapia.org

Twitter, usługa darmowa:

➔ www.twitter.com

TAKTYKA 9. Pomoc obywatelom w wizualizacji danych geograficznych

➔ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: interaktywne mapy mogą służyć do nanoszenia danych ekonomicznych dotyczących środowiska naturalnego, populacji, ruchu drogowego i innych rodzajów informacji, umożliwiając przy tym korzystanie z narzędzi projektowych do wizualizacji inwestycji budowlanych i możliwości zagospodarowania terenu.

Taktyka jest przydatna, gdy: mieszkańcy chcą zobaczyć, jak zmieni się wygląd ich okolicy i funkcjonowanie lokalnej społeczności, aby lepiej zrozumieć konsekwencje realizacji określonych planów.

Posłużenie się narzędziami on-line pozwala obywatelom: błyskawicznie zmieniać ocenę sytuacji.

➔ OGRANICZENIA

Aby mapowanie przyniosło wartościowe efekty, muszą mu towarzyszyć inne działania i akcje wspierające, które opisujemy w raporcie.

Przykład: Nowy Jork, Stany Zjednoczone

Envisioning Development (Wizualizacja rozwoju) to strona internetowa udostępniająca „narzędzia edukacyjne dotyczące zagospodarowania przestrzeni i inwestycji miejskich w Nowym Jorku”. Inicjatywa stworzona przez organizację non-profit o nazwie Center for Urban Pedagogy („Centrum Pedagogiki Miejskiej”) wykorzystuje narzędzia on-line i techniki stosowane podczas spotkań twarzą w twarz, aby ułatwić mieszkańcom Nowego Jorku zorientowanie się w zawiłych procedurach dotyczących zagospodarowania przestrzeni. Jedno z dostępnych narzędzi to interaktywna mapa dzielnic wyświetlająca dane o średnich dochodach, dystrybucji zarobków i średnich czynszach za mieszkania o różnych metrażach.

Przykład: Western Land Trust Alliance

„Serce Gór Skalistych” to nazwa projektu współpracy lokalnych oddziałów Land Trust (fundacji działającej na rzecz ochrony przyrody) ze stanów Wyoming, Montana, Idaho i Waszyngton, a także z kanadyjskich prowincji Alberta i Kolumbia Brytyjska, w którym wykorzystano narzędzie CommunityViz, aby zidentyfikować obszary stanowiące własność prywatną, które wymagały najpilniejszego objęcia ochroną, oraz wspólnie wyznaczyć cele w dziedzinie konserwacji środowiska naturalnego na najbliższe 10 lat. Podczas wstępnej serii spotkań plenarnych, warsztatów i zebrań w mniejszych grupach, które miały miejsce w 2002 r., uczestnicy określili trzy kryteria wykorzystywane podczas analizy stanu konkretnego obszaru: wartość

dla ekosystemu, strategiczną wartość dla ranczerów i wartość dla społeczności lokalnych. Dane dotyczące obecności działań wodnych, gatunków dzikiej przyrody, gleb rolnych, produktywności lasów, ułatwień dla konserwacji i ochrony środowiska, demografii i populacji, miejsc o znaczeniu historycznym, statusu własnościowego gruntów i wielu innych informacji wprowadzono do systemu Community Viz, który wygenerował mapy, pozwalając na łatwiejsze i bardziej efektywne wyznaczenie priorytetów obywatelom i wszystkim zainteresowanym stronom. Osoby biorące udział w spotkaniach mogły obejrzeć przejrzyste wizualizacje obszarów ważnych ze względu na ustalone kryteria oceny, a także zmieniać ustawienia suwaków, by symulować wpływ różnych czynników na środowisko. W ramach opisanego procesu do 2007 r. fundacja Land Trust zrealizowały 368 prywatnych projektów z dziedziny ochrony przyrody obejmujących obszar 166 tys. hektarów.

► Polskim przykładem tego typu narzędzia jest: Mojapolis.pl.

NARZĘDZIA ON-LINE:

GoogleMaps, usługa darmowa:

➔ www.googlemaps.com

Virtual Earth, usługa darmowa:

➔ www.virtualearth.com

WorldKit, usługa darmowa:

➔ www.worldkit.org

CommunityViz, usługa płatna:

➔ www.communityviz.com

MetroQuest, usługa płatna:

➔ www.metroquest.com

TAKTYKA 10. Pomoc obywatelom w balansowaniu budżetu i doborze opcji pozyskania środków

➔ PODSTAWY

Na czym polega taktyka: ogólnodostępne strony z danymi na temat budżetu pozwalają użytkownikom spojrzeć całościowo na sposób rozdzielania środków publicznych i zrozumieć, w jaki sposób poszczególne decyzje kształtują bilans wydatków.

Taktyka jest przydatna, gdy: chcemy, aby obywatele uzyskali bardziej realistyczny obraz tego, że każda decyzja budżetowa oznacza określone konsekwencje i poinformowali nas o wydatkach, które uważają za priorytetowe.

Posłużenie się narzędziami on-line pozwala obywatelom: na podjęcie próby balansowania budżetu poprzez testowanie różnych scenariuszy cięć, zwiększania wydatków na usługi publiczne i wdrażania strategii pozyskiwania środków.

➔ OGRANICZENIA

Aby układanie listy priorytetów przyniosło wartościowe efekty, muszą mu towarzyszyć inne działania i akcje wspierające, które opisujemy w raporcie.

Przykład: Chicago, Stany Zjednoczone

Partycypacyjna Inicjatywa Budżetowa przeprowadzona w 49. dzielnicy Chicago umożliwiła mieszkańcom rozdysponowanie sumy 1,3 mln dolarów z budżetu miejskiego. Obywatele uczestniczyli w spotkaniach twarzą w twarz oraz w dyskusjach na forum internetowym, rozważając różne scenariusze dystrybucji funduszy i głosując nad propozycjami projektów kierowanych do realizacji. Proces rozpoczęła seria zebrań sąsiedzkich, których celem było gromadzenie pomysłów i rekrutacja wolontariuszy. Następnie komitety reprezentantów układały listy priorytetowych

celów i precyzowały zebrane propozycje. Gotowe listy trafiały na forum internetowe, gdzie można było je komentować, a także były dyskutowane na innych zebraniach sąsiedzkich. Wreszcie mieszkańcy całej dzielnicy poddawali zgromadzone pomysły działaniom pod głosowanie.

W roku budżetowym 2009/2010 komitety reprezentantów, składające się z 16–20 mieszkańców, zgłosiły listę 36 propozycji polepszenia infrastruktury dzielnicy. 1652 mieszkańcy 49. dzielnicy wzięło udział w głosowaniu przeprowadzonym w kwietniu 2010 r., w którym wyłoniono listę 14 rekomendacji dla władz miasta Chicago. Wśród zwycięskich propozycji znalazły się projekty naprawy chodników, budowa ścieżek rowerowych, parku do wyprowadzania psów i zieleńca oraz pomysł stworzenia murali w przejściach podziemnych. Procesem, który trwa już drugi rok, zarządza komitet sterujący złożony z ponad 40 lokalnych liderów z różnych organizacji charytatywnych, wspólnot religijnych, sektora biznesowego i organizacji pozarządowych.

Przykład: Belo Horizonte, Brazylia

W 2006 r. w brazylijskim mieście Belo Horizonte uruchomiono Cyfrowy Budżet Partycypacyjny („Digital Participatory Budgeting” – e-PB), któremu towarzyszyły spotkania twarzą w twarz poświęcone układowi budżetu przez obywateli (proces PB). Uczestnicy mogli zdecydować o sposobie wydatkowania 11 mln dolarów. Głosowania, przeprowadzane na platformie internetowej, miały zdecydować o przeznaczeniu środków na jeden z czterech projektów publicznych w każdej z dziewięciu dzielnic miasta.

Serwis internetowy ułatwił obywatelom uczestnictwo w procesie, ograniczając koszty i czas. Tradycyjny komponent budżetu partycypacyjnego wymagał fizycznej obecności na spotkaniach, natomiast komponent internetowy (e-BP) umożliwił głosowanie w dowolnym momencie w ciągu 42

dni. Działania e-BP były szeroko promowane, a na stronie internetowej zamieszczono szczegółowe informacje na temat proponowanych projektów. Była również możliwość pozyskania dodatkowych informacji pocztą elektroniczną ze specjalnie stworzonej w tym celu skrzynki korespondencyjnej. Platforma on-line umożliwiała uczestnikom interakcje i prowadzenie dyskusji. Na forum dyskusyjnym zamieszczono dziewięć wątków odpowiadających każdej z dzielnic, w których uczestnicy opublikowali w sumie 1210 opinii i komentarzy. Zebrane dane pokazały, że prawie jedna trzecia uczestników głosowania nie oddałaby głosu, gdyby nie istniała możliwość partycypacji on-line.

NARZĘDZIA ON-LINE:

Budget Simulator, usługa płatna:

👉 www.budgetsimulator.com

Budget Allocator, usługa płatna:

👉 www.budgetallocator.com

Demos-Budget, usługa płatna:

👉 www.demos-budget.eu

► Szerszy opis symulatora budżetu znajduje się również w Bazie dobrych praktyk partycypacji: www.dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl.

DLA DOBREJ, CORAZ LEPSZEJ PARTYCYPACJI PUBLICZNEJ W LOKALNYM ŚRODOWISKU WIELKIE ZNACZENIE MA EWALUACJA, CZYLI SPRAWDZENIE, CO SIĘ W DANYM PROCESIE UDAŁO, CO ZADZIAŁAŁO, CO NIE PRZYNIOSŁO SPODZIEWANYCH, SATYSFAKCJONUJĄCYCH EFEKTÓW. EWALUACJA MA RÓŻNE WYMIARY, RÓŻNE FUNKCJE, MOŻNA JA PRZEPROWADZAĆ NA ROZMAITE SPOSOBY (TAKŻE PARTYCYPACYJNIE). O TYM PISZEMY W NINIEJSZYM ROZDZIALE.



EWALUACJA

PRZEWODNIK PO EWALUACJI PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

*SHORT GUIDES FOR CITIZEN PARTICIPATION
NO. 3, GUIDE TO EVALUATING PARTICIPATORY
PROCESSES*

MARC PARÉS, HUG MARCH

*GOVERNMENT OF CATALONIA, DEPARTMENT
OF GOVERNANCE AND INSTITUTIONAL
RELATIONS INNOVATION AND DEMOCRATIC
QUALITY PROGRAMME*

BARCELONA, 2013

EWALUACJA PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

Po tym, jak dokonaliśmy przeglądu różnych sposobów patrzenia na zagadnienie partycypacji obywatelskiej, kolejnym krokiem będzie zajęcie się ewaluacją procesów partycypacyjnych.

Procesy partycypacyjne mogą przyjmować różne formy, zależnie od wykorzystywanych instrumentów i narzędzi. W tym rozdziale proponujemy sposób ich oceny, który w ostatnich latach zyskał największą popularność w Katalonii (Hiszpania).

Proces partycypacyjny to seria interakcji, które prowadzą do wypracowania określonych rezultatów w wyznaczonym przedziale czasowym z udziałem strony społecznej i instytucji. Celem jest włączenie obywateli w proces tworzenia polityki publicznej.

Przez ewaluację rozumiemy systematyczny proces pozyskiwania informacji, którego celem jest ocena wartości badanego przedmiotu w oparciu o ustalone kryteria. Ewaluacja nie będzie zatem ograniczać się do stwierdzenia, czy ten bądź inny proces partycypacyjny przeprowadzono dobrze lub źle, lecz dążyć do oceny stopnia zgodności procesu z kryteriami z wykorzystaniem wybranej wcześniej strategii. Oznacza to, że przeprowadzenie ewalu-

acji wymaga planowania i ustalenia co, jak i gdzie będziemy oceniać.

Zaplanowanie ewaluacji jest zatem jednym z najważniejszych zadań początkowych. Wymaga zastanowienia się nad celami każdorazowego doboru kryteriów oceny, rodzaju potrzebnych informacji i sposobów ich pozyskiwania, a także określenia, kto ma dokonać oceny i jaka będzie rola tej osoby lub instytucji w całym procesie. W tym rozdziale przyjrzymy się bliżej wymienionym kwestiom.

Cele ewaluacji i różne sposoby jej przeprowadzania decydują o kształcie każdego ze wspomnianych elementów. Dlatego też to od nich zaczniemy opis.

1. CELE I TYPY EWALUACJI

W odniesieniu do celów ewaluacji możemy wyróżnić co najmniej pięć obszarów tematycznych, **które są niezależne od celów ocenianego procesu** partycypacyjnego. Są to:

Zgodność z przyjętymi normami: przeprowadzanie ewaluacji jest czasem podyktowane koniecznością zaspokojenia zewnętrznych lub oficjalnych wymogów. Innymi słowy, jej celem może być zaspokojenie wymagań prawnych lub regulaminowych definiujących ewaluację jako ostatni krok w procesie. W ta-

kich przypadkach jej wartość jest oczywiście bardzo ograniczona.

Legitymacja: ewaluacja może też służyć uzasadnieniu praktyk partycypacyjnych, prezentując je jako neutralne i wartościowe. Ten typ ewaluacji często kontrolują wyłącznie osoby odpowiedzialne za realizację procesu, ale może on być użyteczny jako środek pozyskiwania argumentów do podjęcia działań politycznych oraz zapewnienia większej transparentności procesowi zmian politycznych.

Efektywność: celem ewaluacji może być ciągłe ulepszanie procesów partycypacyjnych i tworzenie skuteczniejszych mechanizmów i metod działania.

Współodpowiedzialność: innym celem ewaluacji może być rozdzielenie odpowiedzialności za działania i decyzje podejmo-

wane w konkretnej sprawie między strony i położenie nacisku na zbiorowe zarządzanie procesem oraz współpracę obywateli z administracją publiczną. W tym przypadku ewaluacja oznacza poddanie refleksji sposobu przeprowadzania i sensu całego procesu.

Budowanie społeczeństwa obywatelskiego: ewaluacja może służyć pobudzaniu obywateli do refleksji na temat możliwości ich uczestnictwa w życiu publicznym indywidualnie i grupowo. Może być zatem częścią szerszej strategii, której celem jest edukacja, przeszkolenie i zaangażowanie obywateli w działania w sferze publicznej.

Poza wymienionymi celami ewaluacji, w licznych publikacjach poświęconych prowadzeniu polityki publicznej znajdziemy wiele odmiennych punktów widzenia na to zagadnienie. Przedstawiamy je w poniższej tabeli:

TYPY EWALUACJI

	EWALUACJA JAKO DOKONYWANIE POMIARU	EWALUACJA JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA	EWALUACJA JAKO WYDAWANIE SĄDÓW	EWALUACJA JAKO SPOSÓB NEGOCJACJI
CO TO ZNACZY „PODDANIE EWALUACJI”?	Mierzenie namacalnych rezultatów.	Analiza relacji między kryteriami, rezultatami i przyczynami.	Ocena jakości procesu i/lub jego rezultatów w odniesieniu do założonego ideału.	Wypracowanie wspólnej definicji sukcesu – czym jest i jakie są jego elementy składowe?
CELE EWALUACJI	Sprawdzenie, czy cele zrealizowano.	Ulepszenie procesów i rezultatów.	Zaznajomienie się z ideałem.	Zbiorowa refleksja, negocjacje i osiągnięcie konsensusu.
PODEJŚCIE DO EWALUACJI	Podejście pozytywistyczne.	Podejście pozytywistyczne.	Podejście regulacyjne.	Podejście konstruktywistyczne.
ROLA OSÓB DOKONUJĄCYCH EWALUACJI (EWALUATORÓW)	Ewaluator jako naukowiec.	Ewaluator jako urzędnik.	Ewaluator jako sędzia.	Ewaluator jako mediator.

Źródło: Jorba, L., Anduiza, E., *Por que y como evaluar la participacion*, [w:] Pares, M. (red.), *Participacion y calidad participativa*, Editorial Ariel, Barcelona, 2009.

Cztery opisane w tabeli na s. 115 typy koncentrują się na odmiennych aspektach przedmiotu ewaluacji i opierają na różnych koncepcjach oceny. Jeśli skupiamy się wyłącznie na ewaluacji procesów partycypacyjnych, powinniśmy pamiętać o następujących elementach:

1. Aby umożliwić pełną i obiektywną ocenę, należy zastosować strategię umożliwiającą uczestnictwo wszystkim stronom, które były zaangażowane w proces partycypacyjny. **Ewaluacja partycypacyjna** stwarza szansę nauki i podzielenia się odpowiedzialnością wszystkim uczestnikom procesu partycypacyjnego.
2. Jeśli postępujemy się ewaluacją jako narzędziem zarządzania, dynamika **ciągłej ewaluacji** musi umożliwiać ulepszanie procesu w miarę jego rozwoju.
3. **Ewaluacja musi rozpocząć się wraz z zainicjowaniem procesu**, a nie na jego końcu – przynajmniej jeśli chodzi o jego zaplanowanie i sprecyzowanie. Ewaluacja wymaga zebrania danych i informacji różnymi kanałami, co oznacza, że musimy określić wcześniej, czego i jak chcemy się dowiedzieć, a także, jakie kryteria oceny będziemy stosować.

➔ CZEGO DOTYCZY EWALUACJA?

Przed rozpoczęciem ewaluacji musimy precyzyjnie zdefiniować, czego ma ona dotyczyć, a następnie określić, jakie aspekty chcemy poddać ocenie, jakimi kryteriami będziemy się posługiwać i z jakiej metodologii skorzystamy.

Podczas oceny partycypacji, a zwłaszcza procesów partycypacyjnych, można wyróżnić przynajmniej trzy główne pola oceny:

- ➔ **Kontekst, w jakim przebiegał proces.** Niektóre techniki ewaluacji skupiają się na badaniu tego, czy kontekst, w jakim miał miejsce proces partycypacyjny, sprzyjał jego powodzeniu i czy zmiana kontekstu zwiększa tę szansę. Taka ewaluacja może skupiać się na: lokalnym

kapitale społecznym, charakterystyce miejscowych instytucji, wcześniejszym doświadczeniu w zakresie partycypacji itp. Celem jest zatem analiza czynników zewnętrznych wobec procesu, które mogły decydować o jego powodzeniu lub porażce.

- ➔ **Sam proces i wykorzystane w nim instrumenty.** W większości przypadków ewaluacja skupia się na procesie partycypacyjnym: liczbie i rodzajach uczestników, sposobie funkcjonowania zastosowanych technik deliberacji, wpływie uczestników na ostateczne rezultaty itd. Ocena może obejmować cały proces – całościowo lub z podziałem na fazy, albo skupiać się na konkretnych narzędziach – warsztatach, konsultacjach, sondażu deliberacyjnym itd.

- ➔ **Konsekwencje i oddziaływanie procesu.** Najbardziej ambitny typ ewaluacji ocenia wpływ procesu partycypacyjnego na rzeczywistość. Dokonuje się go zazwyczaj post factum, badając dwa rodzaje oddziaływania: wymierny – dotyczący treści procesu, oraz niewymierny – dotyczący podniesienia jakości relacji powstałych w wyniku procesu. Ocena pierwszego z nich wymaga często odczekania, aby efekty stały się widoczne, natomiast drugi rodzaj wpływu można poddać ewaluacji natychmiast po zakończeniu procesu. Ewaluacja może też dotyczyć wyłącznie bezpośrednich rezultatów procesu, innymi słowy tego, czy przeprowadzono określone działania. Inni idą krok dalej i starają się sprawdzić, czy proces może osiągnąć konkretne cele związane ze zmianą środowiska społecznego, miejskiego lub systemu demokratycznego, czyli określić, czy działania doprowadziły do realizacji celów na tych polach.

Proces partycypacyjny jako taki jest narzędziem poprawy relacji pomiędzy obywatelami i administracją publiczną. Ewaluacji nie można zatem ograniczyć do jego efektów

lub relacji między celami a wypracowanymi rezultatami – musi ona korzystać także ze strategii zorientowanych na proces.

☞ **KTO POWINIEN PRZEPROWADZAĆ EWALUACJĘ? PRZESTRZENIE EWALUACJI**

Każdy proces ewaluacji powinien angażować odpowiedzialnych urzędników zewnętrznych lub uczestniczących w procesie partycypacyjnym, zadaniem których jest koordynacja metodologiczna procesu i jego różnorodnych przestrzeni roboczych, a także tworzenie instrumentów do gromadzenia istotnych danych i poddawanie ich analizie.

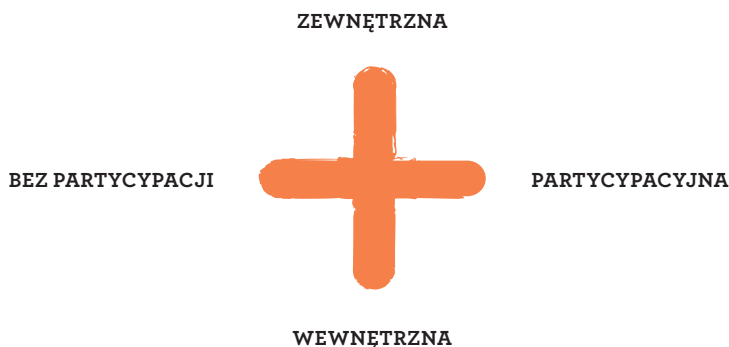
Osobami odpowiedzialnymi za przeprowadzenie ewaluacji mogą być urzędnicy zatrudnieni przy procesie partycypacyjnym bądź pracownicy instytucji administracji publicznej patronujących procesowi (**ewaluacja wewnętrzna**) albo też osoby niezwiązane z procesem partycypacyjnym (**ewaluacja zewnętrzna**). Jednak bez względu na typ ewaluacji zawsze należy zdefiniować rolę, którą w jej przebiegu mają odegrać uczestnicy działań partycypacyjnych.

Niezależnie od tego, jak bardzo *partycypacyjny* jest proces ewaluacji, nie każdy

uczestniczy w nim na wszystkich etapach. Należy również pamiętać, że ewaluacja posiada własną dynamikę i odbywa się w środowisku kształtowanym przez inny proces, w którym działają już mechanizmy partycypacji. Dlatego najlepszym scenariuszem jest obranie za punkt wyjścia sytuacji, z którą mamy do czynienia, i dostosowanie zasad organizacji do konkretnego kontekstu. Jeśli już zapamiętaliśmy powyższe uwagi, możemy przejść do opisu przestrzeni ewaluacji cechujących się różnym stopniem zaangażowania uczestników i funkcjami, które pełnią w procesie.

Należy unikać dublowania organów i struktur. Jest to ważne, ponieważ wyróżnione przestrzenie mogą często zostać przypisane do istniejących już organów funkcjonujących w ramach procesu partycypacyjnego. Obowiązki grupy dokonującej ewaluacji można powierzyć zespołowi kierującemu procesem partycypacyjnym. Przestrzeń monitorowania może przejść zespół monitorujący działania partycypacyjne, jeśli taki istnieje. W procesie oceny można też uwzględnić wykorzystanie niektórych narzędzi prowadzenia konsultacji w odpowiednim momencie, np. planując rozdanie uczestnikom kwestionariuszy ewaluacyjnych na koniec procesu partycypacyjnego.

RODZAJE EWALUACJI



Źródło: opracowanie własne autorów niniejszego tekstu.

PRZESTRZENIE EWALUACJI

UCZESTNICY	CHARAKTERYSTYKA	FUNKCJE
<p>ZESPÓŁ DS. EWALUACJI</p> <p>Urzednicy zarzadzajacy procesem.</p> <p>Administracja odpowiedzialna za proces.</p> <p>Grupa obywateli zaangazowanych w prace przy procesie partycypacyjnym.</p>	<p>Malý zespól, który moze zajac się koordynacją i przeprowadzeniem ewaluacji.</p> <p>Czeste spotkania, aby przeprowadzić ewaluację.</p> <p>Codziennie konsultacje z członkiem zespołu urzedników odpowiedzialnych za proces partycypacyjny.</p>	<p>Przeprowadzenie calosciowej, systematycznej ewaluacji.</p> <p>Określenie kryteriów ewaluacji.</p> <p>Calosciowa ocena ostatecznych rezultatów ewaluacji.</p> <p>Określenie, jakie dzialania nalezy podjac.</p>
<p>PRZESTRZENIE MONITORINGU</p>	<p>Licniejsze przestrzenie lub organy/ciala o rzadszej czestotliwosci spotkań.</p> <p>Stale zespoły spotykajace się w określonych fazach procesu ewaluacyjnego, aby sprawdzic jego poprawnosc i wnieśc własny wkład w prace.</p>	<p>Zespól osób dysponujacych zawsze aktualną wiedzą na temat stanu procesu ewaluacji.</p> <p>Wkład w prace ewaluacyjne i gwarantowanie poprawnoscí dynamiki, treści i wyników procesu ewaluacji.</p>
<p>MECHANIZMY EWALUACJI</p>	<p>Czasami używa się wybranych narzedzi (kwestionariuszy, wywiadów, grup dyskusyjnych, warsztatów itp.), aby pogłebic ewaluację i dotrzeć do większej grupy osób.</p>	<p>Zbieranie opinii i spostrzeżeń uczestników i/lub innych obywateli.</p>
<p>Potencjalnie wszyscy uczestnicy procesu partycypacyjnego.</p> <p>Przynajmniej najważniejsi uczestnicy procesu partycypacyjnego.</p> <p>Można również uwzględnić strony/obywateli, którzy nie brali udziału w procesie partycypacyjnym.</p>		

Źródło: tabela własna autorów niniejszego opracowania na podstawie: Jorba, L., et al., *La qualitat en la participacio: orientacions per a una avaluacio participada*, Fundacio Jaume Bofill, Barcelona, 2007.

➤ EWALUACJA KROK PO KROKU

Pierwszy krok, który powinniśmy zrobić, przeprowadzając ewaluację, to starannie się przygotować. To we wstępnej fazie procesu musimy zdefiniować jej **ogólne ramy**, odpowiadając na pytania:

- Dlaczego chcemy dokonać ewaluacji?
- Co dokładnie chcemy ocenić?
- Kto przeprowadzi ewaluację?

Kiedy już na nie odpowiemy, kolejnym etapem będzie określenie **kryteriów i pytań**

ewaluacyjnych. To najważniejsze zadanie, ponieważ odpowiedzi na powyższe pytania są podstawą oceny. W kolejnej części *Przewodnika* prezentujemy przykłady kryteriów ewaluacyjnych. Trzeba jednak pamiętać, że nie wszystkie da się zastosować w każdym procesie ewaluacji. Może okazać się, że lepiej dobrać inny zestaw, bardziej pasujący do konkretnych celów, które chcemy osiągnąć. W każdym przypadku wybrane kryteria muszą odpowiadać i celom ocenianego procesu partycypacyjnego, i tym wyznaczonym przez zespół ds. ewaluacji. Podczas

układania listy kryteriów dobrze jest mieć na uwadze kilka aspektów:

- **Prostota.** Należy uwzględnić wszystkie kryteria potrzebne do tego, by ewaluacja wyglądała tak, jak sobie życzymy, ale tylko wówczas, jeśli są one niezbędne. Ocenianie na podstawie zbyt obszernego zestawu kryteriów może oznaczać dużo męczącej, a przy tym zbędnej pracy. Lepiej pozostać przy krótkiej liście jasnych, precyzyjnie określonych warunków.
- **Zachowanie specyfiki.** Kryteria muszą odpowiadać konkretnym potrzebom ocenianego procesu, być łatwe do zaobserwowania i zmierzenia.
- **Konsensus.** Dobre kryteria powinny być dostosowane do potrzeb stron zaangażowanych w proces partycypacyjny i ewaluacji.

Po określeniu listy kryteriów każdemu z nich należy przypisać odpowiadające mu **pytania ewaluacyjne**, które pozwolą zmierzyć stopień ich zgodności z rzeczywistością. W niektórych przypadkach można posłużyć się wskaźnikami ilościowymi, w innych trzeba używać określeń jakościowych. W kolejnej części podaliśmy przykłady pytań powiązanych z różnymi kryteriami. Pytania powinny być zawsze:

- **Proste.** Ułatwiają dokonywanie oceny i pozyskiwanie informacji.
- **Konkretne.** Gwarantują uzyskanie odpowiedzi.
- **Dostępne.** Dotyczą informacji dostępnych dla osoby dokonującej ewaluacji.
- **Ważne i wiarygodne.** I dla uczestników, i dla osób dokonujących oceny.

Na tym etapie należy **określić strategię pozyskiwania informacji**. Oznacza to zaplanowanie, jakich narzędzi będziemy używać i do jakich źródeł się odwołamy, aby zdobyć potrzebną wiedzę. Zatem każdemu z pytań ewaluacyjnych musi towarzyszyć jeden lub kilka instrumentów do zdobywania informacji oraz jedno lub kilka źródeł. W części dotyczącej kryteriów ewaluacji szerzej omawiamy kwestię potencjalnych narzędzi do gromadzenia danych.

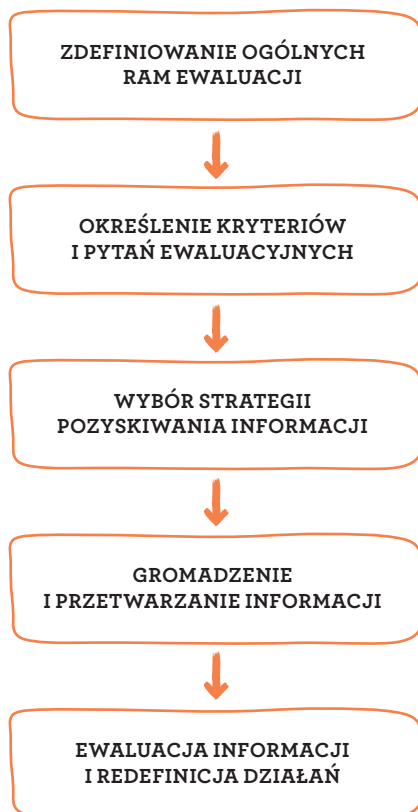
Kiedy już zaplanujemy proces ewaluacji, możemy zabrać się do pracy, przechodząc do fazy **pozyskiwania i przetwarzania informacji**. Naturalnie powinniśmy dotrzeć do tego miejsca przed rozpoczęciem procesu partycypacyjnego. Jak już wspominaliśmy, lepszym sposobem dokonywania ewaluacji jest rozpoczęcie jej równoległe z procesem przy zachowaniu zasad partycypacji i ciągłości. Zatem w chwili rozpoczęcia działań partycypacyjnych powinniśmy dysponować jasno zdefiniowanymi ramami ewaluacji, listą kryteriów i pytań oraz strategią zdobywania danych. Co więcej, równoległe planowanie procesu partycypacyjnego i jego ewaluacji może być pożyteczne dla tego pierwszego, dzięki możliwości uwzględnienia kryteriów jego późniejszej oceny.

Etap zdobywania i przetwarzania informacji jest momentem, w którym sprawdzamy w praktyce działanie strategii wybranych w fazie planowania. Wcześniej powinniśmy jednak sformułować protokół postępowania dla każdego z nich. Należy też zaplanować szczegóły dotyczące gromadzenia wiedzy: sposoby i moment podejmowania działań. Zgromadzone dane poddajemy obróbce.

Kiedy już to zrobimy, możemy przejść do ostatniej fazy procesu. **Uzyskane informacje należy poddać ewaluacji, a działania trzeba ponownie zdefiniować**, aby uzupełnić ewentualne braki zaobserwowane w trakcie ewaluacji. Należy pamiętać o tym, że powinien być to proces ciągły. Informacje służące ewaluacji należy gromadzić podczas procesu partycypacyjnego, aby umożliwić ulepszenie przyszłych procesów, przy czym ich ocena musi odbywać się w sposób ciągły, co pozwoli wprowadzać korekty i ulepszenia już w trakcie procesu. Na tym etapie prac powinniśmy:

- Przedyskutować i ocenić wyniki analizy.
- Uzgodnić działania poprawiające proces partycypacyjny.

FAZY PROCESU EWALUACYJNEGO



Źródło: opracowanie własne autorów niniejszego tekstu.

2. WYBRANE KRYTERIA EWALUACJI PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

W tym rozdziale proponujemy kilka kryteriów, o których warto pamiętać podczas planowania ewaluacji procesu partycypacyjnego. Jednak ponownie zastrzegamy: nie ma magicznych recept na udane działania partycypacyjne i każdy proces trzeba dostosować do kontekstu i warunków, w jakich się odbywa. Zatem poniższe kryteria można potraktować jako zbiór wskazówek, który nie jest ani wyczerpujący, gdyż można uwzględnić inne kryteria, ani nie jest monolityczny, ponieważ możliwe jest zastosowanie jednych kryteriów, a pominięcie innych. Wyzwaniem jest wybranie takich kryteriów, które pozwalają dokonać ewaluacji procesu partycypacyjnego w odniesieniu do jego założonych celów, są dostosowane do okoliczności i dają się łatwo mierzyć lub oceniać.

Nasze propozycje pogrupowaliśmy w pięciu kategoriach: koordynacja procesu, uczestnicy, przedmiot, metoda i konsekwencje. **Kryteria** odpowiadają za wszelkie pożądane aspekty, które podnoszą jakość procesu partycypacyjnego. **Pytania ewaluacyjne**, na które można odpowiadać w kategoriach ilościowych lub jakościowych, konkretyzują i określają elementy kryteriów, które chcemy ocenić. Wreszcie **metodologia ewaluacji** odnosi się do sposobów pozyskiwania informacji w przypadku każdego z podanych pytań.

➤ KOORDYNOWANIE PROCESU (KRYTERIA DOTYCZĄCE KOORDYNACJI PROCESU)

KRYTERIA

ZGODA NA PROCES

Na ile politycy zgadzają się z ideą procesu partycypacyjnego?

W jakim stopniu społeczeństwo zgadza się z ideą procesu partycypacyjnego?

Na ile urzędnicy zgadzają się z ideą procesu partycypacyjnego?

METODY EWALUACJI

Socjogram, wywiady, grupy dyskusyjne.

Socjogram, wywiady, grupy dyskusyjne.

Socjogram, wywiady, grupy dyskusyjne.

► Socjogram to graficzna prezentacja stosunków między ludźmi, więzi społecznych lub relacji w grupie społecznej.

WERTYKALNOŚĆ

W jakim stopniu różne instytucje administracji publicznej angażują się w proces na szczeblu politycznym lub urzędowym?

Czy w ramach działań koordynacyjnych istnieje przestrzeń na *wertykalną* współpracę? W jaki sposób można ją wzmocnić?

Analiza projektowa, wywiady, wewnętrzne grupy dyskusyjne.

Analiza projektowa, wywiady, wewnętrzne grupy dyskusyjne.

► Wertykalną, czyli idącą w poprzek ustalonych hierarchii, pionową.

ZAANGAŻOWANIE POLITYKÓW

Czy politycy odpowiedzialni za proces zaangażowali się we wprowadzanie końcowych postanowień w życie?

Wywiady pogłębione, analiza dokumentów.

LIDERZY

Kto jest liderem w procesie? Czy istnieje grupa nadająca mu rozpęd? Czy jest ich kilka?

Socjogram, wewnętrzne grupy dyskusyjne.

INTEGRACJA Z ISTNIEJĄCYMI MECHANIZMAMI PARTYCYPACJI

Jaka jest relacja między procesem a trwałymi strukturami partycypacyjnymi?

W jaki sposób proces jest koordynowany z innymi działaniami partycypacyjnymi?

Grupy dyskusyjne.

Grupy dyskusyjne.

JASNOŚĆ CELÓW

Czy uczestnicy uważają, że cele procesu są jasno sformułowane?

Czy cele procesu zostały osiągnięte?

Kwestionariusz ewaluacyjny.

Kwestionariusz ewaluacyjny, warsztaty ewaluacyjne, grupy dyskusyjne.

ZASOBY

Czy proces został prawidłowo zaplanowany? Czy trzymano się planu?

Czy zapewniono zasoby konieczne do prowadzenia procesu?

Czy zagwarantowano wystarczającą liczbę osób do realizacji procesu?

Wewnętrzne grupy dyskusyjne.

Analiza dokumentów, wywiady.

Analiza dokumentów, wywiady.

Źródło: opracowanie własne autorów niniejszego tekstu.

➤ UCZESTNICY (KRYTERIA DOTYCZĄCE UCZESTNIKÓW)

KRYTERIA

ZASIĘG

Jaki procent populacji, do której proces był zaadresowany, stanowili uczestnicy?

Jaki procent przedstawicieli organizacji, które poproszono o udział, zaangażował się w proces?

Jaki procent rekrutowanych uczestników rzeczywiście wziął udział w wydarzeniach?

METODY EWALUACJI

Raporty z działań partycypacyjnych.

Raporty z działań partycypacyjnych.

Raporty z działań partycypacyjnych.

RÓŻNORODNOŚĆ

Czy w procesie uczestniczyli wszyscy zainteresowani?

Socjogram.

Jaki był udział procentowy konkretnych grup społecznych?

Raporty z działań partycypacyjnych.

Jakiego rodzaju organizacje wzięły udział w procesie?

Raporty z działań partycypacyjnych.

REPREZENTACYWNOŚĆ

Czy zapewniono przepływ informacji między przedstawicielami a reprezentowanymi podmiotami/grupami?

Analiza dokumentów, wywiady.

Czy wypowiedzi przedstawicieli odpowiadają stanowisku ich organizacji?

Wywiady, bezpośrednia obserwacja.

Czy przedstawiciele zostali wybrani demokratycznie?

Kwestionariusz.

Źródło: opracowanie własne autorów niniejszego tekstu.

➔ PRZEDMIOT PROCESU (KRYTERIA DOTYCZĄCE TEMATU PROCESU)**KRYTERIA****PYTANIA****METODY EWALUACJI****WAGA**

Czy obywatele postrzegają przedmiot procesu jako ważny?

Kwestionariusze ewaluacyjne.

Czy proces dotyczy rozdysponowania funduszy? O jakiej wielkości budżecie mówimy?

Analiza dokumentów, wywiady.

MOŻLIWOŚCI DZIAŁANIA

Czy urzędy administracji publicznej odpowiedzialne za proces dysponują możliwościami wprowadzenia w życie jego postanowień?

Wywiady.

PRZYCZYNY

Dlaczego postanowiono zająć się właśnie tym tematem?

Wywiady.

Źródło: opracowanie własne autorów niniejszego tekstu.

➔ METODY PARTYCYPACJI (KRYTERIA DOTYCZĄCE METOD PARTYCYPACJI)**KRYTERIA****PYTANIA****METODY EWALUACJI****STOPIEŃ PARTYCYPACJI**

Jakie jest natężenie partycypacji w procesie?

Kwestionariusze ewaluacyjne, warsztaty ewaluacyjne.

MOŻLIWOŚĆ SKŁADANIA PROPOZYCJI

Czy przewidziano możliwość proponowania rozwiązań?

Analiza dokumentów, kwestionariusze ewaluacyjne.

JAKOŚĆ INFORMACJI

Czy kanały przekazywania i rozpowszechniania informacji działały skutecznie?

Kwestionariusze ewaluacyjne, wewnętrzne grupy dyskusyjne, warsztaty ewaluacyjne.

Czy zebrane informacje są różnorodne?

Kwestionariusze ewaluacyjne, wewnętrzne grupy dyskusyjne, warsztaty ewaluacyjne.

Czy generowane informacje były jasne i przydatne?

Kwestionariusze ewaluacyjne, wewnętrzne grupy dyskusyjne, warsztaty ewaluacyjne.

► Spójrz na skalę partycypacji w rozdziale Kilka słów o teorii, s. 7.

Źródło: opracowanie własne autorów niniejszego tekstu.

JAKOŚĆ DELIBERACJI

Czy zastosowano techniki
deliberatywne?

Analiza dokumentów,
bezpośrednia obserwacja.

Czy uczestnicy mieli możliwość
proponowania własnych pomysłów?

Kwestionariusze ewaluacyjne,
bezpośrednia obserwacja.

Czy po przeprowadzeniu deliberacji
spisywano nowe pomysły i uwagi?

Bezpośrednia obserwacja,
analiza dokumentów,
kwestionariusz przed i po.

Jak bardzo pogłębiona była debata?

Kwestionariusze ewaluacyjne,
bezpośrednia obserwacja.

EWALUACJA

Czy przeprowadzono ewaluację, czy
tylko ją zaplanowano?

Analiza dokumentów,
wywiady.

Czy proces ewaluacyjny był lub będzie
partycypacyjny?

Analiza dokumentów,
wywiady.

Źródło: opracowanie
własne autorów
niniejszego tekstu.

➔ KONSEKWENCJE PROCESU

KRYTERIA

WPŁYW

PYTANIA

Czy istnieje dokument opisujący rezultaty
procesu? Jaki był wpływ uczestników na jego
ostateczne wyniki?

METODY EWALUACJI

Analiza dokumentów,
wewnętrzne grupy
dyskusyjne.

Czy opracowane rozwiązania i końcowe
postanowienia zostaną wprowadzone
w życie jako konkretne działania, programy
lub polityki publiczne?

Wewnętrzne grupy
dyskusyjne.

Jak uczestnicy oceniają proces?

Kwestionariusze
ewaluacyjne, warsztaty
ewaluacyjne.

PUBLICZNY WGŁĄD W WYNIKI PROCESU

Czy zaplanowano działania wprowadzające
końcowe postanowienia w życie?

Analiza dokumentów,
wywiady.

Czy stworzono organ odpowiedzialny za
działania po zakończeniu procesu? Kto w nim
zasiada i jak ma pracować?

Analiza dokumentów,
wywiady.

Jak wdrożono wyniki procesu?

Analiza dokumentów,
wywiady.

SZKOLENIE UCZESTNIKÓW

Czy przeprowadzono szkolenia?

Analiza dokumentów,
wywiady, wewnętrzne
grupy dyskusyjne.

Czy uczestnicy sądzą, że czegoś się
nauczyli?

Kwestionariusze
ewaluacyjne, warsztaty
ewaluacyjne.

DYNAMIZACJA SIECI

Czy poprawiły się możliwości wystuchania
zdania obywateli?

Socjogram tworzony
przed i po, warsztaty
ewaluacyjne.

Czy poprawiła się współpraca między
organizacjami/institucjami?

Socjogram tworzony
przed i po.

Czy sposób funkcjonowania administracji
publicznej stał się bardziej przejrzysty
i dostępny?

Kwestionariusze
ewaluacyjne, warsztaty
ewaluacyjne.

Źródło: opracowanie
własne autorów
niniejszego tekstu.

NIGDY ZA WIELE O DOBRYCH, INNYCH NIŻ TE WYKORZYSTYWANE W POLSKIEJ RZECZYWISTOŚCI SAMORZĄDOWEJ NARZĘDZIACH, TECHNIKACH, METODACH STOSOWANYCH W DZIAŁANIACH PARTYCYPACYJNYCH. UWAŻAMY, ŻE WARTO O NICH WSPOMINAĆ PRZY KAŻDEJ „PARTYCYPACYJNEJ” OKAZJI PONIEWAŻ NADAL UWAŻANE SĄ ZA ZBYT TRUDNE W REALIZACJI, ODSTRASZAJĄ OBCOJĘZCZNYMI NAZWAMI, NIE WZBUDZAJĄ ZAUFANIA ALBO OKREŚLANE SĄ JAKO PRZEROST FORMY NAD TREŚCIĄ. JEDNAK ICH SUKCES WYRAŻONY POPULARNOŚCIĄ STOSOWANIA W INNYCH MIEJSCACH NA ŚWIECIE POWINIEN PRZYNAJMNIJ WZBUDZIĆ ZAINTERESOWANIE. TO ZUPEŁNIE JAK Z BUDŻETEM PARTYCYPACYJNYM, DO KTÓREGO JESZCZE NIEDAWNO TRZEBA BYŁO PRZEKONYWAĆ, A DZIŚ JEST POWSZECHNIE STOSOWANY.

NIE ODKRYWAMY AMERYKI. DO ZESTAWIENIA METOD WYKORZYSTYWANYCH W DZIAŁANIACH PARTYCYPACYJNYCH WYBRALIŚMY NIEMIECKIE PODSUMOWANIE Z 2011 R. TO SYSTEMATYCZNA ANALIZA KILKUNASTU METOD PRACY I ORGANIZACJI DZIAŁAŃ PARTYCYPACYJNYCH WZBOGAĆONA PRZEJRZYSTYMI GRAFIKAMI. KOLEJNE METODY ZNAJDZIESZ W BAZIE DOBRYCH PRAKTYK PARTYCYPACJI NA STRONIE WWW.DOBREPRAKTYKI.DECYDUJMYRAZEM.PL/X/775908.

KILKA CIEKAWYCH METOD

OŻYWIANIE POLITYKI POPRAZ UCZESTNICTWO OBYWATELI

*POLITIK BELEBEN, BÜRGER BETEILIGEN
CHARAKTERISTIKA NEUER
BETEILIGUNGSMODELLE*

*DOMINIK HIERLEMANN, ANNA WOHLFARTH,
ROBERT B. VEHRKAMP, EUROPEAN INSTITUTE
FOR PUBLIC PARTICIPATION*

BERTELSMANN STIFTUNG

GÜTERSLOH, 2010

FORUM OBYWATELSKIE (BÜRGERFORUM)

Forum Obywatelskie jest nową metodą aranżowania aktywności obywatelskiej, opracowaną przez Fundację Bertelsmanna we współpracy z Fundacją Heinza Nixdorfa. Dotychczas wykorzystywano ją wyłącznie w Niemczech. Format ten można stosować w skali regionu, kraju, a także międzynarodowej. Celem jest poszerzenie zakresu wiedzy oraz wzmocnienie umiejętności i postaw uczestników. Są one niezbędne, by mogli aktywnie brać udział w dialogu społecznym: słuchać drugiej strony, uwzględnić poglądy inne niż własne, wymieniać argumenty, organizować wsparcie, wypracowywać wspólny punkt widzenia oraz gotowość do rozwiązywania konfliktów. Zadaniem forum jest także wzbogacenie debaty publicznej i podniesienie jakości podejmowanych decyzji politycznych.

Forum trwa od sześciu do ośmiu tygodni, obejmuje spotkania i dyskusje on-line, składa się z czterech etapów.

1. **Przygotowanie** – organizatorzy informują się o tym, czym właściwie jest i jak działa forum. Robią to za pośrednictwem samodzielnie tworzonej platformy internetowej, gdzie udostępniane są artykuły, historyjki obrazkowe, fotografie, grafiki oraz filmy wideo. Na pytania merytoryczne odpowiadają eksperci.

2. **Spotkanie wstępne** – podczas dwudniowego spotkania uczestnicy poznają się i w ramach grup tematycznych (komisji) formułują własne pomysły, przemyślenia i inicjatywy.
3. **Wymiana on-line** – trwa kilka tygodni, jest to czas na pogłębione dyskusje oraz ocenę różnych propozycji. Za platformę komunikacji i wymiany informacji służy strona internetowa. Do dyspozycji uczestników pozostają eksperci. W dyskusjach, jako goście, uczestniczą także politycy.
4. **Spotkanie zamykające** – na zakończenie procesu, podczas dwudniowego spotkania wszystkich uczestników, prezentowane są wyniki pracy komisji. Odbywa się głosowanie nad propozycjami, po czym są one zatwierdzane jako program obywatelski (BürgerProgramm).

Uwzględnienie jak największej liczby perspektyw wymaga, by uczestnicy stanowili reprezentatywny przekrój społeczności. Dobór odbywa się losowo, ze szczególnym uwzględnieniem istotnych cech socjodemograficznych: wieku, płci, wykształcenia i miejsca zamieszkania. Podczas rekrutacji należy także brać pod uwagę, czy uczestnicy dysponują niezbędnym zapleczem technicznym i umiejętnościami, które pozwolą im na udział w dyskusjach prowadzonych on-line.

Z reguły w forum obywatelskim uczestniczy 300–400 osób. Jednak to narzędzie nadaje się również do prowadzenia dyskusji on-line w grupach większych, liczących nawet do 10 tys. uczestników. Ograniczenie ich liczby wynika przede wszystkim z limitów organizacyjnych dotyczących obydwu spotkań poza internetem.

Dyskusje on-line, a także te bezpośrednie – w trakcie spotkań, prowadzą profesjonalni moderatory. Poza tym członkowie poszczególnych komisji wybierają spośród siebie tzw. redaktorów obywatelskich (BürgerRedakteure), którzy są odpowiedzialni za sformułowanie na piśmie treści poruszanych w dyskusjach.

➔ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Forum można wykorzystywać i przy dyskusjach, i wymianie poglądów dotyczących

różnorodnych zagadnień ogólnych i społecznych. Poruszane tematy nie mogą być jednak zbyt abstrakcyjne. W Niemczech dotychczas zajmowano się społeczną gospodarką rynkową i przyszłością Unii Europejskiej. Organizatorami były wymienione wcześniej fundacje, ale mogą nimi być także organizacje polityczne i partie, dla których ma znaczenie skoordynowanie preferencji reprezentatywnej grupy uczestników w oparciu o dialog.

Przykład

W okresie między grudniem 2008 a kwietniem 2009 r. zorganizowano „Forum Obywatelskie Europa” pod hasłem „Czego oczekujemy od Europy, co możemy do niej wnieść?”. Spotkanie wstępne odbyło się w Berlinie, a zamykające – w Bonn. W obu uczestniczyło łącznie 361 osób. Rezultatem był program obywatelski zawierający odpowiedzi uczestników na najistotniejsze z ich punktu widzenia pytania dotyczące rozwoju Unii Europejskiej.

➔ PRZEBIEG FORUM OBYWATELSKIEGO



GŁÓWNE CECHY

- ➔ Inicjowanie debaty publicznej oraz pomoc politykom w podejmowaniu decyzji.
- ➔ Poszerzenie kompetencji uczestników w zakresie uczestnictwa w dialogu społecznym.
- ➔ Elastyczność przy wyborze tematów, liczby uczestników oraz skali przedsięwzięcia.

CEL

Kształtowanie indywidualnych kompetencji. Wpływ na dyskusję publiczną.

FORMA

Kombinacja: spotkania oraz komunikacja on-line.

UCZESTNICY

Duża grupa (300–400 osób).

CZAS TRWANIA

Kilka tygodni.

KRAJ

Niemcy.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

21ST CENTURY TOWN MEETING

Metoda 21st Century Town Meeting jest nowoczesną formą klasycznego zgromadzenia obywateli. Wywodzi się z tradycyjnych angielskich Town Meetings, podczas których mieszkańcy miejscowości lub regionu spotykają się, aby omówić ważne kwestie dotyczące wszystkich. Metodę tę opracowała organizacja **AmericaSpeaks**. Wykorzystywana jest przede wszystkim w USA, a także w Australii i Wielkiej Brytanii.

W spotkaniu 21st Century Town Meeting może uczestniczyć do 5 tys. obywateli podzielonych na 10-, 12-osobowe grupy dyskusyjne. Zespołami kierują niezależni moderatorzy zbierający najważniejsze pomysły i wprowadzający je do systemu komputerowego. Informacje ze wszystkich rund dyskusyjnych przesyłane są do Zespołu Tematycznego, który podsumowuje poszczególne uwagi i przedstawia je wszystkim uczestnikom do skomentowania i przegłosowania. Każdy uczestnik dysponuje elektronicznym urządzeniem umożliwiającym oddanie głosu. Wyniki głosowania wyświetlane są na dużym ekranie, co gwarantuje natychmiastową reakcję uczestników.

Skład grupy uczestników powinien odzwierciedlać społeczne zróżnicowanie. Doboru dokonuje się na podstawie kryteriów socjodemograficznych, np. płci, wieku czy wykształcenia. Ustalają je organizatorzy w porozumieniu ze zleceniodawcami.

➔ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Aby 21st Century Town Meeting miało sens, w podejmowaniu decyzji i planowaniu powinno wziąć udział wielu uczestników: od 500 do 5 tys. osób.

Koszty są wysokie ze względu na niezbędne zaplecze techniczne i liczbę uczestników. Z tego względu realizacja zgromadzenia jest opłacalna tylko wtedy, jeśli planuje się wdrożenie wypracowanych ustaleń.

Z reguły 21st Century Town Meeting przeprowadzane jest na zlecenie administracji, np. samorządu czy ministerstwa. Metodę tę można wykorzystywać do podejmowania wiążących decyzji w sprawach lokalnych. Jest też możliwość zorganizowania zgromadzenia w taki sposób, by przedstawicielom ugrupowań politycznych zapewnić uzyskanie szybkiej informacji zwrotnej lub sugestii od obywateli.

Przykład

W Waszyngtonie od 1998 r. 21st Century Town Meeting organizowane jest regularnie na zlecenie burmistrza miasta. Do 2011 r. zorganizowano pięć spotkań poświęconych kwestiom polityki lokalnej, wzięło w nich udział około 13 tys. obywateli.

► Na stronie AmericaSpeaks możesz obejrzeć filmową prezentację narzędzia: www.americaspeaks.org/introductory-video

➔ PRZEBIEG 21ST CENTURY TOWN MEETING



GLÓWNE CECHY

- ➔ Nowoczesna forma spotkań obywateli.
- ➔ Innowacyjne połączenie reprezentatywnego składu dużej liczby uczestników, bezpośredniej dyskusji w małych grupach i nowoczesnej techniki.
- ➔ Możliwość udziału wielu obywateli w podejmowaniu decyzji i tworzeniu planów.
- ➔ Wysokie koszty techniczne, duża liczba uczestników, wielu moderatorów.

CEL

Doradzenie politykom. Decyzje w rękach obywateli.

FORMA

Informacja zwrotna dotycząca kwestii lokalnych (np. planowanie przestrzenne).

UCZESTNICY

Duże grupy (500–5 tys. osób).

CZAS TRWANIA

Jeden dzień.

KRAJ

Przeważnie w USA.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

APPRECIATIVE INQUIRY (PODEJŚCIE DOCENIAJĄCE)

Appreciative Inquiry używa się, aby rozwijać wizję zmian w oparciu o istniejącą sytuację. Świadomie i konsekwentnie rezygnuje się tu z formułowania rozwiązań opartych na analizie problemów i deficytów. Nie stawia się zatem pytań o to, co nie funkcjonuje, kto jest winien, albo o to, jak dokładnie opisać konkretny problem. Istotniejsze jest skupienie się na aspektach, które w organizacji, przedsiębiorstwie czy miejscowości do tej pory funkcjonowały dobrze, oraz skoncentrowanie się na czynnikach dotychczasowych sukcesów.

Podstawy metody opracowano w latach 80. XX wieku na Case Western Reserve University (USA), by zarządzać zmianami w organizacjach. Od dawna wykorzystywana jest ona w USA i w Europie, szczególnie w Wielkiej Brytanii, Holandii i Belgii.

W Appreciative Inquiry ważniejszy jest – od podążania za prawidłami procedury – specyficzny sposób postrzegania problemów. Praktyczna realizacja – rodzaj i sposób moderowania spotkania, wielkość, metoda rekrutacji i skład uczestników – mogą być mocno zróżnicowane. Przebieg procesu obejmuje cztery kroki.

1. **ODKRYWANIE/Zrozumienie sukcesu**
– na wstępie uczestnicy proszeni są o przedstawienie osobistych doświadczeń oraz o przedyskutowanie ich w grupie.
2. **MARZENIE/Planowanie przyszłości**
– planowanie dalszych sukcesów lub przeniesienia dotychczasowych na inne obszary działania.
3. **PROJEKTOWANIE/Kształtowanie przyszłości**
– dyskusja o przebiegu planowanego rozwoju.
4. **PRZEZNACZENIE/Urzeczywistnienie przyszłości**
– tworzenie konkretnych strategii realizacji planów.

➔ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Zleceńodawcami są zazwyczaj instytucje publiczne lub firmy, którym Appreciative Inquiry umożliwia udoskonalenie wewnętrznych procesów i opracowanie kierunków rozwoju instytucji. Pod tym względem wykorzystanie metody ogranicza się najczęściej do skali mikro: instytucji. Jednak ze względu na to, że Appreciative Inquiry jest narzędziem elastycznym, można je także stosować do analizy np. lokalnej polityki czy zagadnień planowania przestrzennego.

Przykład

Brytyjskie miasteczko Ryedale wykorzystało Appreciative Inquiry w 2002 r., aby dostosować pracę lokalnej administracji do oczekiwań i potrzeb mieszkańców. We współpracy z New Economics Foundation utworzono grupę roboczą, która przeszkoliła małą grupę obywateli i urzędników z technik ankietowania. Ankieterzy zapytali o zdanie osobiście lub przez telefon 430 obywateli. Następnie przeanalizowano raporty z ankiet i określono powtarzające się tematy. Bazą dla wniosków było sześć centralnych zagadnień. Na ich podstawie opracowano deklarację wizji rozwoju miasteczka, którą przekazano do skorygowania ankietowanym wcześniej osobom. Końcowy rezultat został utrwalony jako wspólna wizja w planie rozwoju wspólnoty (Community Plan).

➤ PRZEBIEG APPRECIATIVE INQUIRY

1. ODKRYWANIE

Zrozumienie sukcesu.

- Wymiana pozytywnych doświadczeń, opis sukcesu.
- Pytanie wiodące: Co teraz jest najlepsze?

2. MARZENIE

Planowanie przyszłości.

- Kształtowanie obrazów przyszłości/wizji.
- Pytanie wiodące: Co mogłoby być/co mogłoby się wydarzyć?

4. PRZEZNACZENIE

Urzeczywistnienie przyszłości.

- Ustalenie konkretnych przedsięwzięć do realizacji.
- Pytanie wiodące: Jak będą realizowane plany dotyczące przyszłości?

3. PROJEKTOWANIE

Kształtowanie przyszłości.

- Wybór i konkretyzacja obrazów przyszłości.
- Pytanie wiodące: Czym powinien być ideał?

GŁÓWNE CECHY

- Raczej filozofia procesów zmian niż konkretna metoda.
- Zarządzanie zmianami z wykorzystaniem pozytywnego wzoru.
- Nauka płynąca z sukcesów: koncentracja na silnych stronach i potencjale, zamiast na problemach oraz deficytach.

CEL

Nauka indywidualnych kompetencji.
Wpływanie na dyskusję publiczną.

FORMA

Optymalizacja procesów wewnątrz organizacji.

UCZESTNICY

Dobór elastyczny.

CZAS TRWANIA

Dowolny.

KRAJ

Przedewszystkim USA i Wielka Brytania.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

PANEL OBYWATELSKI (CITIZENS PANELS)

Na panel obywatelski składają się sondaże przeprowadzane trzy–cztery razy w roku wśród 500–2,5 tys. reprezentatywnie dobranych obywateli. Metoda wykorzystuje narzędzia stosowane w badaniach rynku i opinii publicznej, jednak w przeciwieństwie do konwencjonalnych sondaży, ankiety przeprowadza się w regularnych odstępach czasu i dotyczą one tego samego zakresu tematycznego. Citizens Panels są powszechnie stosowane w Wielkiej Brytanii.

Rekrutacji uczestników – przeważnie drogą listowną – towarzyszy kampania informacyjna: plakaty, ogłoszenia w prasie, kontakt telefoniczny. Obywatele zaproszeni do panelu zgadzają się na to, by przez trzy–cztery lata uczestniczyć w sondażach. O wynikach są informowani na bieżąco.

Panel obywatelski umożliwia poznanie opinii uczestników i obserwację zmian wraz z upływem czasu. Pomiędzy kolejnymi sondażami prowadzi się – dla tych samych uczestników – grupy dyskusyjne lub warsztaty. Ich wyniki są uwzględniane w analizie sondaży. W ten sposób uruchomiony jest ciągły proces ana-

lizy przemian preferencji i opinii obywateli oraz ich decyzji politycznych.

➤ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Panele obywatelskie są szczególnie przydatne do pozyskania opinii wielu obywateli na tematy związane z polityką lokalną oraz do ewentualnego włączenia uczestników w bardziej zaawansowane formy partycypacji oparte na dialogu. Realizowane są one z reguły w przestrzeni lokalnej, a zlecają je politycy samorządowi lub administracja.

Przykład

Citizens Panel w londyńskiej dzielnicy Camden zainicjowano w 2004 r. pod hasłem „Rozmów o Camden” („Camden-Talks”). W sondażu uczestniczyło około 2 tys. obywateli. Odpowiadali oni na pytania dotyczące jakości życia w gminie i usług publicznych. Realizację panelu zleciły: rada gminy, londyńska policja oraz lokalna służba zdrowia. Celem było pozyskanie informacji, dzięki którym umożliwiono dostosowanie usług publicznych do potrzeb obywateli. Rezultaty sondaży wpłynęły na późniejsze decyzje polityczne i organizacyjne.

➤ PRZEBIEG PANELU OBYWATELSKIEGO

1. REKRUTACJA

Wybór uczestników z rejestru zgłoszeń (losowy).

- Reprezentatywny przekrój społeczności.
- Ci sami uczestnicy kolejnych sondaży.

2. SONDAŻE

Pytania dotyczące aktualnych tematów zadawane w okresie trzech–czterech lat.

OCZEKIWANIA,
OPINIE,
POTRZEBY

▼
POLITYCZNI DECYDENCI

3. AKTYWIZACJA

Rekrutacja spośród uczestników panelu do dyskusji grupowych, warsztatów.

GŁÓWNE CECHY

- Panel obywatelski jako instrument przekazywania opinii politykom (inspiracja, impuls do podjęcia działań).
- Regularne sondaże z udziałem tych samych uczestników.
- Uczestnicy nie porozumiewają się, aby uwspólnić opinię.

CEL

Doradanie decydentom.

FORMA

Pozyskanie opinii na aktualne tematy.

UCZESTNICY

Duża grupa (500–2500 osób).

CZAS TRWANIA

Trzy–cztery lata (do czterech sondaży rocznie).

KRAJ

Przed wszystkim Wielka Brytania.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

SONDAŻ DELIBERATYWNY®

Autorem sondażu deliberatywnego® jest amerykański politolog James S. Fishkin. Stworzoną przez niego metodę wykorzystuje się w USA od początku lat 90. XX w., a od niedawna także w Europie. Sondaż prowadzi się w dwóch etapach wśród 300–500 uczestników. Pytania dotyczą faktów i opinii.

Po pierwszym etapie sondażowym losowo wybrani uczestnicy w ramach dwu- lub trzydniowego spotkania uzyskują informacje na temat problemu oraz o nim dyskutują. Odbywa się to podczas spotkań w małych grupach, posiedzeń z ekspertami i politykami oraz w ramach sesji plenarnych.

Następnie przeprowadza się drugi sondaż z identycznymi pytaniami jak podczas pierwszego. Zmiany w punktach pomiaru pokazują, w jakim stopniu uzyskane informacje i dyskusje wpłynęły na wiedzę i nastawienie uczestników – często są to istotne zmiany poglądów i znaczące poszerzenie wiedzy.

➔ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Decydenci polityczni mogą zlecić przeprowadzenie sondażu deliberatywnego®, by

zachęcić obywateli do udziału w dyskusji na tematy, w których ich wiedza jest ograniczona. Rozbudowany sposób przekazywania informacji sprawia, że sondaż deliberatywny może zaowocować wzrostem zainteresowania opinii publicznej oraz zrozumieniem problemu przez obywateli, co może łagodzić konflikty interesów. Sondaże deliberatywne® można stosować przy wielu tematach: od kwestii lokalnych po międzynarodowe.

Przykład

Pierwszy sondaż deliberatywny® w skali europejskiej pod hasłem „Europa jutra” („Tomorrow’s Europe”) przeprowadzono w Brukseli jesienią 2007 r. Ponad 360 uczestników ze wszystkich 27 państw członkowskich zajmowało się dwoma tematami: „Gospodarka i dobrobyt społeczny w świecie globalnej konkurencji” oraz „Nasza rola w świecie”. Przedsięwzięcie zorganizował mieszczący się w Paryżu komitet doradczy Notre Europe. Wyniki drugiego sondażu znacznie różniły się od wyników pierwszego, np. początkowo tylko 26 proc. ankietowanych opowiedziało się za podniesieniem wieku emerytalnego, zaś w drugiej fazie grono zwolenników wzrosło do 40 proc.

➔ PRZEBIEG SONDAŻU DELIBERATYWNEGO®

1. SONDAŻE

Pierwszy sondaż na specjalistyczny temat.

Intuicyjne odpowiedzi.

2. INFORMACJA I DYSKUSJA

Kilkudniowe spotkanie z następującymi działaniami:
➔ wyważona informacja,
➔ dyskusje w małych grupach,
➔ pytania do ekspertów i polityków,
➔ sesje plenarne.

3. SONDAŻE

Drugi sondaż z identycznymi pytaniami.

Przemyślane odpowiedzi.

GŁÓWNE CECHY

- ➔ Sondaż skierowany do reprezentatywnych obywateli.
- ➔ Zmiana stanu wiedzy i oceny tematu po realizacji fazy informacji i dyskusji.
- ➔ Podstawowa zasada: poinformowani i zainteresowani obywatele podejmują bardziej przemyślane decyzje polityczne.

CEL

Przekazywanie informacji. Wpływ na dyskusję publiczną.

FORMA

Pozyskanie opinii obywateli na aktualne tematy.

UCZESTNICY

Duża grupa (300–500 osób).

CZAS TRWANIA

Kilka tygodni.

KRAJ

Na całym świecie. Przede wszystkim w USA.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

KONFERENCJA *OPEN SPACE* (OTWARTA PRZESTRZEŃ)

W trakcie konferencji *open space* dyskutuje się na wiodące tematy, omawia problemy, szuka pomysłów i rozwiązań, wykorzystując nietuzinkowe, kreatywne koncepcje. Podstawowe założenia przestrzeni otwartej sformułował w połowie lat 80. XX wieku Harrison Owen, wykorzystując do tego poczynione obserwacje. Zauważył on, że w trakcie różnych konferencji „najbardziej interesujące i uskrzydlające rozmowy i pomysły powstają najczęściej podczas przerw kawowych”. Atmosfera otwartej przestrzeni przypomina szkolną przerwę: nie ma referatów czy grup roboczych. Zamiast tego jest miejsce na kreatywność i zaskakujące rozwiązania. Tym samym rezultaty nie dają się z góry przewidzieć. Metoda ta jest powszechnie stosowana, szczególnie często w Niemczech i w USA.

Całość trwa z reguły dwa-trzy dni i najlepiej sprawdza się w debatach z udziałem wielu uczestników – nawet ponad 2 tys. Konferencję rozpoczynają obrady plenarne. Uczestnicy otrzymują informację o zakresie i regułach pracy, po czym mają możliwość tworzenia grup roboczych skupionych wokół określonych tematów lub zgłaszania w nich uczestnictwa. Tematy przypisane do grup prezentowane są w centralnym miejscu – uczestnicy wyszukują na tym „rynku” interesujące ich zagadnienia i odpowiadające im grupy. Zgodnie z zasadą „dwóch stóp” każdy może opuścić grupę w dowolnej chwili, jeżeli nie będzie widział możliwości nauczenia się czegoś nowego w trakcie dyskusji lub sensu uczestniczenia w jej pracach. Fazy plenarne prowadzą zwykle moderatorzy, natomiast w fazie grupowej uczestnicy pracują, organizując się samodzielnie, sami ustalając czas pracy i przerwy w określonych ramach. Praca w grupach jest dobrowolna, dlatego uczestnicy mogą zmieniać grupy, co jest nawet pożądane.

Gwarancją sukcesu konferencji jest dokumentowanie i udostępnianie wszystkim uczestnikom najważniejszych rezultatów

prac każdej grupy roboczej. Za dokumentację odpowiedzialny jest przede wszystkim inicjator utworzenia grupy.

Zaraz po fazie prac w małych grupach roboczych, podczas sesji plenarnej, omawiane są ponownie najważniejsze punkty dyskusji, wypracowywane konkretne przedsięwzięcia i prezentowane kolejne kroki, a także ustalone formy pracy i współdziałania. Na zakończenie konferencji uczestnicy otrzymują szczegółową dokumentację ze spotkania, która zawiera wszystkie protokoły z pracy różnych grup roboczych.

➔ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Konferencje *open space* mogą odbywać się w różnych terminach i podejmować wiele tematów na dowolnych poziomach abstrakcji, np. ochrona środowiska, urbanizacja, koegzystencja wielu kultur, przyszłość technologii wiercenia. Takie spotkania mogą przygotowywać różni organizatorzy – przedsiębiorstwa, stowarzyszenia/związki, władze, uniwersytety, kościoły itd., którzy częściowo zajmują się praktycznym przygotowaniem konferencji. Także wielu moderatorów i firm doradczych wyspecjalizowało się w tej metodzie konferencyjnej.

Zorganizowanie konferencji *open space* ma sens, kiedy trzeba zebrać pomysły i propozycje, na podstawie których można później opracować konkretne projekty oraz przedsięwzięcia. Metoda ta nadaje się także do analizowania kompleksowych problemów, których rozwiązanie wymaga spojrzenia z dystansu.

Przykład

Konferencje *open space* stały się ostatnio bardzo popularne. W 2001 r., by podać jeden przykład, w Norymberdze odbyło się takie spotkanie pod hasłem „Konferencja na temat przyszłości II Południa Norym-

bergi”, która miała dostarczyć inspiracji do rozwoju południowej części miasta. Blisko 200 uczestników dyskutowało na temat „Oświata i kwalifikacje”. Powstały pomysły konkretnych projektów, np. utworzenia biura kwalifikacyjnego dla kandydatów i centrum kompetencyjnego dla seniorów.

➔ PRZEBIEG KONFERENCJI OPEN SPACE



GŁÓWNE CECHY

- ➔ Podstawowa zasada: konferencja w luźnej atmosferze przerwy kawowej, bowiem właśnie w trakcie przerw pojawiają się najlepsze pomysły i projekty.
- ➔ Otwartość i szerokie pole działania uwalniają kreatywność i energię.
- ➔ Uczestnicy sami określają kierunek, przebieg rozmowy i treści poruszane w trakcie konferencji.
- ➔ Konferencja typu *open space* jest często okazją do zebrania pomysłów jako wstęp do procesów skutkujących zmianami.

CEL

Wpływ na dyskusję publiczną.

FORMA

Opracowanie i zbieranie pomysłów.

UCZESTNICY

Elastyczne podejście (10–2 tys. osób).

CZAS TRWANIA

Jeden–trzy dni.

KRAJ

Na całym świecie, głównie w Niemczech i w USA.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

PLANNING FOR REAL™

Metodę opracował w latach 70. XX w. Tony Gibson w ramach działania brytyjskiej Neighbourhood Initiatives Foundation i jest ona zarejestrowaną marką tej organizacji (może być stosowana wyłącznie za jej zgodą). Wykorzystuje się ją głównie w Wielkiej Brytanii, ale również w Niemczech.

Celem Planning for Real™ jest poprawa jakości życia w konkretnych miejscach, np. w dzielnicach, na placach czy w parkach miejskich. Realizuje się ją poprzez aktywizację lokalnej społeczności: wspólną pracę mieszkańców, przedstawicieli placówek publicznych, administracji i firm działających w gminie, przy czym udział obywatelski jest – z założenia – jak największy. Jest ona otwarta dla wszystkich zainteresowanych, a liczba uczestników – nieograniczona. Działania, zorganizowane przez administrację lokalną obejmują osiem etapów realizowanych w ciągu kilku tygodni.

1. **Inicjatywa:** grupa obywateli spotyka się i publicznie ogłasza potrzebę wprowadzenia zmian w otoczeniu, w którym mieszka. Wzywa też do uczestnictwa w pracach wszystkich, którzy są zainteresowani zmianami. Na tym etapie gromadzi się pomysły, przedstawia oczekiwania.
2. **Model:** obywatele tworzą trójwymiarowy model odzwierciedlający stan faktyczny miejsca, by unaocznic potrzeby i potencjał zmian. Dzięki temu zainteresowani mogą poznać się nawzajem, zaprezentować różne punkty widzenia i poznać miejsce, którego praca dotyczy.
3. **Prezentacja modelu:** dzieje się to na różnych spotkaniach, by zaangażować jak najwięcej mieszkańców oraz osób pracujących w najbliższej okolicy. Celem jest skorygowanie ewentualnych błędów w modelu i zebranie innych pomysłów.

4. **Kto co może:** za pomocą kwestionariuszy pomocy sąsiedzkiej gromadzone są informacje o zasobach ludzkich, czyli zdolnościach, wiedzy i zainteresowaniach osób zaangażowanych w projekt.
5. **Spotkanie prezentujące rezultaty:** osoby mieszkające w konkretnym miejscu umieszczają na modelu tzw. karty z propozycjami, by pokazać, które dokładne punkty wymagają wprowadzenia zmian. Współpracują z nimi eksperci z zewnątrz.
6. **Ustalenie priorytetów:** na podstawie modelu i propozycji zmian ustalone są priorytety, powstają grupy robocze.
7. **Opracowanie tematów:** grupy robocze opracowują wybrany temat i ustalają plan działania.
8. **Realizacja planów działania:** możliwie szybka realizacja opracowanych planów działania. Jeśli to możliwe, dokonują tego obywatele. Dalsza realizacja zależy od ustaleń ze zleceniodawcą.

➔ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Planning for Real™ można wykorzystać, by zachęcić obywateli do współdziałania w przekształcaniu najbliższego otoczenia, w którym mieszkają i pracują. Współpraca obejmuje i obszar planowania, i realizację przedsięwzięć. Metoda nadaje się do analizy kwestii lokalnych. Typowymi zleceniodawcami są administracje lokalne, którym umożliwia ona sprawne reagowanie na inicjatywy obywateli.

Przykłady

W 2007 r. Neighbourhood Initiatives Foundation na zlecenie Voluntary Action Leicester, wykorzystując Planning for Real™, zajęła się zmianą obszaru centrum St. Matthew's Estate. W ramach prowadzonych prac 60 dzieci w wieku od czterech do sześciu lat zbudowało trójwymiarowy model, a 544 mieszkańców podczas 18 spotkań przedstawiło w sumie ponad 2,5 tys. propozycji. Na ich podstawie opracowano plany działania, które miały być sukcesywnie realizowane.

W połowie lat 90. XX wieku zaczęto przekształcać Sparrplatz w berlińskiej dzielnicy Wedding, stosując Planning for Real™. W cztery tygodnie powstał model, który następnie pokazano w różnych miejscach dzielnicy, by zebrać propozycje dalszego rozwoju. W trakcie realizacji powstało koło przyjaciół i wsparcia, z pomocą którego zrealizowano do dziś liczne projekty.

➔ PRZEBIEG PLANNING FOR REAL™



GLÓWNE CECHY

- ➔ Planning for Real™: uczestnictwo obywateli w procesach planowania i podejmowania decyzji na szczeblu lokalnym, np. zmiany otoczenia miejsca zamieszkania.
- ➔ Mieszkańcy jako centralni uczestnicy procesu kształtowania rzeczywistości przedstawiają własne wnioski, sposób postrzegania problemu i propozycje rozwiązań.
- ➔ Aktywizacja i mobilizacja obywateli: wspieranie komunikacji i współpracy.

CEL

Wpływ na dyskusję publiczną. Doradzanie decydentom.

FORMA

Rozwiązywanie konkretnych lokalnych zadań z zakresu planowania.

UCZESTNICY

Podejście elastyczne.

CZAS TRWANIA

Kilka miesięcy.

KRAJ

Wielka Brytania, USA, Niemcy.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

KOMÓRKI PLANUJĄCE

Komórki planujące to metoda uczestnictwa, którą opracowała w latach 70. XX wieku na Uniwersytecie w Wuppertalu grupa robocza skupiona wokół socjologa Petera C. Dienela. Celem tej metody jest udoskonalenie procesu podejmowania decyzji z zakresu planowania. Zakłada ona, że 25 obywateli przez cztery dni, w małych grupach, pracuje nad rozwiązaniem określonego problemu. Metoda popularna jest przede wszystkim w Niemczech, USA i w Wielkiej Brytanii – w angielskim obszarze językowym znana jako Citizens Juries.

Uczestnicy (25 osób) komórek planujących – dobierani losowo – powinni być zainteresowani problemem, a przy tym niezwiązani z grupami interesów. Zwalniani są na czas działania z codziennych obowiązków, otrzymują też zwrot wydatków. W metodzie komórek planujących jednym tematem może zajmować się jednocześnie kilka grup, zatem w pracach może uczestniczyć 100 lub więcej osób.

Cel, jaki im przyświeca, to wspólne sporządzenie ekspertyzy obywatelskiej wykorzystującej doświadczenia i wiedzę uczestników, a także zawierającej zalecenia sformułowane przez grupę. Podczas pracy, której tryb ustalany jest przez uczestników, temat analizowany jest w zmieniających się małych grupach; uczestnicy mogą przy tym korzystać z porad zewnętrznych ekspertów. Profesjonalni moderatorzy wspierają, organizują i dokumentują proces. Organizatorzy zbierają zalecenia uczestników i streszczają je w formie ekspertyzy obywatelskiej, która ilustruje proces tworzenia opinii. Przed opublikowaniem obywatele otrzymują ekspertyzę do ostatecznego sprawdzenia.

Opisana metoda pozwala ocenić alternatywne decyzje. Nakłady i koszty są znaczące wtedy, gdy trzeba umożliwić uczestnictwo dużej liczbie zainteresowanych.

➔ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Komórki planujące sprawdzają się przede wszystkim wówczas, gdy problem trzeba rozwiązać w krótkim czasie, a ponadto znane są szanse i ryzyko różnych opcji uporania się z nim. Poruszane tematy dotyczą zadań z zakresu planowania lokalnego i regionalnego. W Niemczech zleceńdawcami są z reguły samorządy lub władze poszczególnych landów.

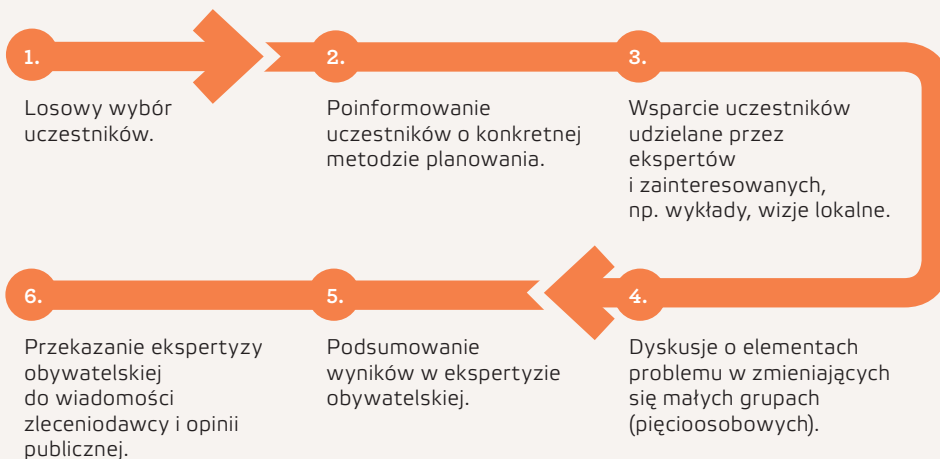
Przykłady

W 2001 r. 425 obywateli sporządziło ekspertyzę obywatelską dotyczącą ochrony praw konsumentów w Bawarii. Zastosowanie metody zainicjowało Bawarskie Ministerstwo Zdrowia, Żywnienia i Ochrony Konsumentów, chcąc włączyć mieszkańców do planowania i kształtowania regionalnej polityki dotyczącej ochrony praw konsumentów. Głównym rezultatem prac była lista priorytetów dla planowanej polityki bawarskiej z zakresu ochrony tych praw.

Także w Wolnym Państwie Bawaria (Freistaat Bayern) na zlecenie Bawarskiej Kancelarii Państwa (Bayerischen Staatskanzlei) w 2008 r. powstała ekspertyza obywatelska na temat „Nasza Bawaria – szansa dla wszystkich”. Łącznie 211 obywateli z ośmiu bawarskich miast i powiatów przedstawiło podczas trzydniowego spotkania zalecenia dotyczące kształtowania polityki landu na pięć–dziesięć kolejnych lat.

W Berlinie, w ramach programu „Socjalne miasto” wspierającego dzielnice miasta, w których występowały określone problemy, pomoc objęła powstanie małych komórek planujących zajmujących się różnymi obszarami tematycznymi.

➔ PRZEBIEG KOMÓREK PLANUJĄCYCH



GŁÓWNE CECHY

- ➔ Ulepszenie procesu podejmowania decyzji planistycznych na szczeblu lokalnym poprzez udział obywateli w procesie.
- ➔ Z reguły kilka komórek planujących pracuje nad jednym projektem.
- ➔ Zwolnienie uczestników z codziennych obowiązków na czas planowania (decyzje dotyczące nakładów, zorganizowanie opieki nad dziećmi lub innymi członkami rodzin).

CEL

Wpływ na dyskusję publiczną.
Doradzanie decydentom.

FORMA

Rozwiązywanie konkretnych lokalnych zadań z zakresu planowania.

UCZESTNICY

Dobór elastyczny (maksimum 25 osób w jednej komórce planującej).

CZAS TRWANIA

Dwa–cztery dni.

KRAJ

Niemcy, USA,
Wielka Brytania.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

TECHNIKA SCENARIUSZY

Technika scenariuszy jest metodą służącą ukazaniu możliwych prognoz rozwoju sytuacji w przyszłości. Polega na systematycznym opracowywaniu i analizie alternatywnych wizji przyszłości, które muszą być realistyczne. Metoda pozwala opisać długotrwałe przewidywania rozwoju sytuacji w odmiennych warunkach. Pokazuje możliwy przebieg sytuacji oraz określa moment, kiedy należy wyznaczyć kierunki rozwoju, które potencjalnie mogłyby mieć daleko idące konsekwencje dla przedsiębiorstwa, gminy, regionu czy społeczności.

Technikę scenariuszy stosuje się przede wszystkim w Europie, przeważnie w formie warsztatów lub konferencji. Uczestników dobierają i zapraszają organizatorzy. Zwykle wśród wybranych są decydenci polityczni, eksperci i obywatele. Metoda sprawdza się najlepiej w grupach średniej wielkości (25–30 uczestników), można ją jednak zrealizować także z większymi zespołami liczącymi do 250 osób, przy czym konsultacje powinny odbywać się w małych, przejrzystych grupach.

Praca obejmuje cztery etapy:

1. **Analiza problemu:** w przypadku problemu społecznego, który musi być pilnie rozwiązany, a istnieją różne naukowe i/lub polityczne podstawy jego rozwiązania, powstaje precyzyjny i szczegółowy opis.
2. **Analiza wpływu i określenie parametrów:** określa się i opisuje czynniki, a także ustala ich bezpośredni wpływ na problem.
3. **Opracowywanie i interpretowanie scenariuszy:** określone w drugiej fazie czynniki wpływu grupowane są w różne scenariusze uwidaczniające możliwy rozwój sytuacji w przyszłości i jego konsekwencje. Z reguły uczestnicy dyskutują w różnych grupach roboczych na temat przynajmniej trzech podstawowych typów scenariuszy: scenariusza dotyczącego trendu, ekstremalnego scenariusza pozytywnego i ekstremalnie negatywnego.

4. **Opracowanie strategii i przedsięwzięć dla rozwiązania problemu:** po przeanalizowaniu problemu z pierwszej fazy określone są konsekwencje wynikające z opracowanych scenariuszy i rozważane strategie działania. Celem jest sporządzenie katalogu działań w formie listy priorytetów.

➔ OGRANICZENIA I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Technika scenariuszy pozwala przewidywać problemy, które mogą pojawić się w przyszłości, uwzględniać je w aktualnych koncepcjach rozwiązań i określać na tej podstawie konkretne zalecenia dotyczące działania. Siłą metody jest możliwość opracowania różnych scenariuszy w odniesieniu do przyszłości, co jest użyteczne przy nastawieniu na zrównoważony rozwój.

Metoda nadaje się do analizy zakresu wielu tematów – od kwestii lokalnych po sprawy międzynarodowe, np. począwszy od strategicznego planowania w przedsiębiorstwie, poprzez strategie militarne, aż po planowanie w polityce w ujęciu długoterminowym, m.in. w głównych departamentach ministerstw lub perspektywy rozwoju gminy. W takich przypadkach różni są zlecający warsztatów i konferencji scenariuszowych.

Przykład

W listopadzie 2002 r. odbyła się konferencja scenariuszowa w Görlitz i Zgorzelcu. Około 200 uczestników z Niemiec i Polski dyskutowało na czterech forach o przyszłości tego regionu granicznego, przewidywanego rozwoju demograficznego i ekonomicznego. Wysłuchano ekspertów i przeprowadzono warsztaty. Uczestnicy opowiedzieli się za wspólnym regionalnym marketingiem dla Görlitz, Zgorzelca i okolic. Rezultaty konferencji uwzględniono we wniosku, który władze miasta złożyły na konkurs „Miasto 2030” („Stadt 2030”) zorganizowany przez Federalne Ministerstwo Oświaty i Badań.

➔ PRZEBIEG TECHNIKI SCENARIUSZY

1. ANALIZA PROBLEMU

Opis określonego problemu społecznego, który musi być pilnie rozwiązany.

2. ANALIZA CZYNNIKÓW WPŁYWU

Identyfikacja i operacjonalizacja czynników wpływu.

4. STRATEGIE/PRZEDSIĘWZIĘCIA

Wypracowanie konkretnych zaleceń działań na podstawie opracowanych scenariuszy.

3. SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI

Opracowanie i analiza scenariuszy przyszłości w różnych kombinacjach i z różnymi czynnikami wpływu.

- ➔ Pozytywny scenariusz ekstremalny: rozwiązanie najlepsze z możliwych.
- ➔ Negatywny scenariusz ekstremalny: rozwiązanie najgorsze z możliwych.
- ➔ Scenariusz trendu: rozwój w stabilnych warunkach otoczenia.

GŁÓWNE CECHY

- ➔ Scenariusze nie stanowią ani prognoz, na których można polegać, ani też nie są oddaloną od rzeczywistości utopią. Stanowią wybór ewentualnych wizji przyszłości.
- ➔ Podstawowa zasada: przyszłość można kształtować i zmieniać.
- ➔ Metoda do zastosowania jako system wczesnego ostrzegania: wczesne rozpoznanie szans i ryzyka rozwoju oraz możliwości dokonania zmiany w pożądanym kierunku.

CEL

Wpływ na dyskusję publiczną.
Doradztwo decyzyjne.

FORMA

Wypracowanie możliwych wizji przyszłości.

UCZESTNICY

Dobór elastyczny (25–250 osób, maksimum 30 osób w grupie).

CZAS TRWANIA

Jeden–trzy dni.

KRAJ

Kraje europejskie.

Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

WARSZTAT PRZYSZŁOŚCIOWY

Metodę nazwaną warsztatem przyszłościowym opracował Robert Jungk, dziennikarz specjalizujący się w tematyce naukowej i futurolog. Obecnie doskonalą ją i oferuje Biblioteka im. Roberta Jungka ds. przyszłości (Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen), fundacja założona w 1985 r. z siedzibą w Salzburgu. Warsztaty przyszłościowe odbywają się niemal wyłącznie w krajach niemieckiego obszaru językowego, głównie w Austrii. W Niemczech próbuje się prywatnie, niekomercyjnie powiązać moderatorów tego formatu w Sieci warsztatów o przyszłości (Zukunftswerkstätten-Netz).

Metoda oparta jest na zasadach dobrowolności, kreatywności, otwartości na rezultaty oraz samokierowania; stara się uwolnić niewykorzystany kreatywny potencjał jednostek i grup. Takie nastawienie sprawia, że warsztat przyszłościowy można stosować w odniesieniu do wielu tematów i kwestii.

Warsztat przyszłościowy obejmuje trzy etapy trwające dwa–trzy dni.

1. W **fazie krytyki** na podstawie doświadczeń wszystkich uczestników i w oparciu o burzę mózgów gromadzone są informacje o niedoborach, zapisywane następnie na kartkach i wspólnie systematyzowane w małych grupach.
2. W **fazie fantazji**, bez zwracania uwagi na ograniczenia, które nakłada rzeczywistość (szczególnie restrykcje finansowe), w formie zabawy powstają rozwiązania.
3. **Faza realizacji** stanowi próbę urzeczywistnienia najlepszych elementów fazy fantazji: to, co zostało wymyślone, zostaje doprecyzowane, uczestnicy osobiście przejmują odpowiedzialność i szukają partnerów do zawierania sojuszków.

W praktyce metoda zawiera często do siedmiu etapów, w trakcie których różnicowane są rozmaite kroki – przygotowanie, refleksja zamykająca, dalsze śledzenie procesu.

Pracę wspomagają profesjonalni moderatorzy. Można ją prowadzić w grupach różnej wielkości: w małych (do 15 osób i moderator); w średnich (15–40 osób i dwóch–trzech moderatorów); w dużych (do 200 osób, po jednym moderatorze na grupę roboczą).

➔ ORGANIZATORZY I OBSZARY ZASTOSOWANIA

Pierwotnie metoda ta miała wspierać oddolną demokratyzację, a uczestnicy wcześniejszych warsztatów przyszłościowych często wywodzili się z grup osób zaangażowanych lub inicjatyw obywatelskich. Dzisiaj warsztaty przyszłościowe odbywają się po to, by wypracować wizję przyszłości dla organizacji lub gminy, dlatego uczestnikami są z reguły członkowie grup uformowanych w sposób naturalny, odpowiednio dla danej organizacji.

W jakim stopniu wyniki warsztatu przyszłościowego będą wiążące, zależy od ustaleń ze zleceniodawcą – może to być zróżnicowane. Typowymi zleceniodawcami są samorządy, np. miasto Salzburg, a także związki/stowarzyszenia i partie, np. Caritas, Austriacki Sojusz Klimatyczny – Klimabündnis Österreich, Zielony Salzburg (Grüne Salzburg). Tematy dotyczą przeważnie różnorodnych kwestii lokalnych i/lub wewnątrzorganizacyjnych – od zagadnień dotyczących przyszłości prac, po wyzwania stojące przed transportem publicznym, perspektywy kultury spędzania wolnego czasu przez młodzież czy kształcenie szpitalnych duszpasterzy.

Przykłady

Po tym, jak dla miasta Herne zakończyło się wsparcie w ramach projektu „Ekologiczne miasto przyszłości” („Ökologische Stadt der Zukunft”), rada miejska zainicjowała warsztat przyszłościowy, by kontynuować rozpoczęty proces. Warsztat odbył się w styczniu 2003 r. pod hasłem „Herne 2010+”. Wzięli w nim udział przedstawiciele ministerstw,

wszystkich istotnych grup i organizacji, obywateli oraz planiści przestrzeni i urbaniści z uniwersytetu w Dortmundzie (łącznie 60 osób), by wypracować pomysły pozwalające na kontynuację ekologicznych koncepcji roz-

woju miasta. W rezultacie, wykorzystując propozycje z projektów, przedstawiono różne pomysły i przedyskutowano je podczas zgromadzenia mieszkańców Herne.

➔ PRZEBIEG WARSZTATU PRZYSZŁOŚCIOWEGO



Źródło: Fundacja Bertelsmanna.

ZAMIAST PODSUMOWANIA, NA KOLEJNYCH STRONACH ZNAJDZIESZ LISTY ZADAŃ ZWIĄZANYCH Z ORGANIZACJĄ PROCESU PARTYCYPACYJNEGO. NA KAŻDYM Z JEGO ETAPÓW MOŻESZ ZADAĆ SOBIE KILKA KLUCZOWYCH PYTAŃ, KTÓRE POZWOLĄ SPRAWDZIĆ, CZY NIE POMINIĘTO ŻADNEJ Z WAŻNYCH KWESTII ORGANIZACYJNYCH. PROWADZENIE PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH JEST NA TYLE SKOMPLIKOWANE, ŻE KAŻDY ICH ORGANIZATOR MOŻE - W NATŁOKU OBOWIĄZKÓW - O CZYMŚ ZAPOMNIEĆ. ABY TEGO UNIKNĄĆ, POSŁUGUJ SIĘ CHECKBOKSAMI. MOŻESZ JE ROZWIJAĆ I PRZEKSZTAŁCAĆ W TAKI SPOSÓB, ABY JAK NAJLEPIEJ ODPOWIADAŁY TWOIM POTRZEBOM.

LISTA KONTROL- NA

O CZYM I JAK
NIE ZAPOMNIEĆ?

INSTRUKCJA OBSŁUGI PARTYCYPACJI PUBLICZNEJ

ZMIENIAMY RAZEM PRZYSZŁOŚĆ

*THE PUBLIC PARTICIPATION MANUAL,
SHAPING THE FUTURE TOGETHER*

*KERSTIN ARBTER, MARTINA HANDLER,
ELISABETH PURKER,
GEORG TAPPEINER, RITA TRATTNIGG*

*AUSTRIAN SOCIETY FOR ENVIRONMENT
AND TECHNOLOGY (ÖGUT), FEDERAL
MINISTRY FOR AGRICULTURE AND FORESTRY,
THE ENVIRONMENT AND WATER SUPPLY
(LEBENS MINISTERIUM)*

WIEN, 2007

INICJOWANIE PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

Już na etapie inicjowania procesu można wykonać kilka kroków, które maksymalizują szanse na jego pomyślne zakończenie. Poniższa lista ułatwi ci zastanowienie się nad najistotniejszymi aspektami działań.

INFORMACJE	TAK	NIE
✓ Czy skorzystałeś/łaś ze wszystkich źródeł informacji, np. innych wydziałów urzędu, informacji organizacji pozarządowych, gazet, które są istotne w konkretnej sprawie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy jest dla ciebie jasne, jakie działania już podjęto w związku z projektem/problemem, np. czy powstały wstępne plany, przeprowadzono badania opinii publicznej itp.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy interesariusze i opinia publiczna zostali poinformowani o inicjatywie organizacji procesu partycypacyjnego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RAMY DZIAŁANIA	TAK	NIE
✓ Czy jasno zakomunikowano, że proces partycypacyjny jest organizowany z powodu wymogów prawnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy poinformowano i skontaktowano się ze wszystkimi interesariuszami?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy uzyskałeś/łaś informacje na temat ważnych terminów i ram czasowych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRZYGOTOWANIA	TAK	NIE
✓ Czy spisałeś/łaś własne pomysły na proces partycypacyjny, jeśli to możliwe, korzystając z pomocy profesjonalnych facylitatorów?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy zastanowiłeś/łaś się nad tym, jakie korzyści proces może przynieść interesariuszom i w jaki sposób możesz przekonać ich do zaangażowania się?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy zastanowiłeś/łaś się nad poziomem intensywności partycypacji w planowanym procesie – czy ma to być informowanie, konsultacje, współdecydowanie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy wiesz, co dokładnie chcesz osiągnąć dzięki procesowi partycypacyjnemu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy zdajesz sobie sprawę z szans i zagrożeń związanych z procesem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OD INICJACJI DO PRZYGOTOWAŃ	TAK	NIE
✓ Czy skontaktowałeś/łaś się z politykami odpowiedzialnymi za proces i poinformowałeś/łaś ich o swoich pomysłach na jego przebieg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy wiesz, jakie kolejne kroki należy podjąć, aby rozpocząć proces i czy poinformowałeś/łaś o nich interesariuszy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy jasne jest, kto podejmie się realizacji poszczególnych zadań podczas przygotowania i przeprowadzania procesu partycypacyjnego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy jasne jest, w jaki sposób proces będzie sfinansowany lub czy ktoś (przynajmniej) zobowiązał się do zapewnienia funduszy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy wszystkie istotne grupy interesariuszy: politycy, urzędnicy, zwykli obywatele, lobbyści, zgodziły się na udział w procesie i popierają jego idee?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRZYGOTOWANIE PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

Jakość procesu partycypacyjnego zależy w znacznej mierze od tego, jak dobrze przygotowano go od strony merytorycznej i organizacyjnej. Poniższa lista pomoże ci zastanowić się nad ważnymi czynnikami wpływającymi na powodzenie procesu.

	I	K	W
CELE I ZADANIA			
<input type="checkbox"/> Czy przydzielone w procesie partycypacyjnym zadania oraz ich cele są dla wszystkich jasne?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy wynik procesu nie jest przesądzony i zapewnia wystarczające pole manewru?		X	X
UCZESTNICZY			
<input type="checkbox"/> Czy wszystkie potencjalnie zainteresowane osoby uzyskały wystarczające informacje na temat treści i przebiegu procesu, aby podjąć decyzję o wzięciu w nim udziału?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy wszystkie istotne grupy społeczne i lobbyści są reprezentowani w zrównoważonych proporcjach: kobiety/mężczyźni, rodzice, ludzie młodzi itd.?		X	X
<input type="checkbox"/> Czy poczyniono starania, by poinformować o procesie te grupy, do których trudno dotrzeć i zainteresować je uczestnictwem?	X	X	X
REZULTATY			
<input type="checkbox"/> Czy wszyscy uczestnicy wiedzą, co mogą zrobić i jak mogą wpływać na wynik procesu?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy jest jasne, kto został uprawniony do podejmowania decyzji w trakcie i po zakończeniu procesu?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy wszyscy uczestnicy procesu są świadomi, jak zostaną wykorzystane jego rezultaty i w jakim stopniu będą one wiążące?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy zagwarantowano wsparcie polityków i urzędników i czy zobowiązali się oni do wdrożenia postanowień procesu lub wyjaśnienia, dlaczego tego nie robią?	X	X	X
CZAS I PIENIĄDZE			
<input type="checkbox"/> Czy zarezerwowano odpowiedni czas na przeprowadzenie procesu, zakładając margines bezpieczeństwa?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy istnieje precyzyjny plan/harmonogram porządku wydarzeń w trakcie procesu?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy oszacowano czas, który interesariusze muszą poświęcić na uczestnictwo w procesie – zwłaszcza osoby, które nie otrzymają wynagrodzenia – i czy wszystkich o tym poinformowano?		X	X
<input type="checkbox"/> Czy uczestnicy otrzymają wynagrodzenie/czy rozważono, jak można okazać wdzięczność za ich nieodpłatną pracę, np. dziękując im publicznie lub listownie, zapewniając zniżki na korzystanie z usług publicznych itp.?		X	X
<input type="checkbox"/> Czy obliczono szacunkowe koszty całego procesu, zakładając margines bezpieczeństwa: wydatki na facylitację, rozpowszechnianie informacji, opinie ekspertów – i czy zagwarantowano odpowiednie środki?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy zakładany budżet i rozliczenie wydatków zostaną podane do publicznej wiadomości?			X
<input type="checkbox"/> Czy wszyscy uczestnicy procesu wiedzą, kto, jak i w jakim stopniu finansuje inicjatywę?			X
STRUKTURYZOWANIE PROCESU			
<input type="checkbox"/> Czy sterowanie przebiegiem procesu powierzono kompetentnym i obiektywnym facylitatorom?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy przeprowadzono wstępne rozmowy z grupami i pojedynczymi uczestnikami procesu, podczas których omówiono ich opinie na jego temat, role, jakie mają w nim odegrać, a także jego ograniczenia i potencjalne korzyści?		(X)	X
<input type="checkbox"/> Czy przyjęty harmonogram dostosowano do konkretnych problemów i dostępnych środków pieniężnych i czasowych?	X	X	X
ORGANIZACJA			
<input type="checkbox"/> Czy jest jasne, kto odpowiada za realizację poszczególnych zadań organizacyjnych?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy zapewniono potrzebną przestrzeń i przybory: flipchart, rzutnik, mikrofon itd., do przeprowadzenia zebrań?	X	X	X

- I** Informowanie
- K** Konsultowanie
- W** Współdecydowanie
- (X) długofalowe działania partycypacyjne

WDRAŻANIE PROCESÓW PARTYCYPACYJNYCH

Jeśli chodzi o wdrażanie procesu, aspekty wymagające szczególnej uwagi mogą w dużym stopniu zmieniać się zależnie od wybranych metod i zaplanowanej struktury oraz tego, czy kompetentny facylitator steruje jego przebiegiem i czuwa nad jakością. Jednak w każdym wypadku należy uwzględnić poniższe punkty.

	I	K	W
UCZESTNICY			
<input type="checkbox"/> Czy role każdego z uczestników określono jasno, tzn. czy wiadomo, kto kogo reprezentuje i jakimi uprawnieniami dysponuje?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy zagwarantowano, że te same osoby będą brać udział w procesie na wszystkich jego etapach? Jeśli nie, czy zapewniono płynne wdrażanie nowych uczestników w tok prac?			X
ZASADY			
<input type="checkbox"/> Czy obowiązują klarowne uzgodnienia dotyczące sekwencji działań, uprawnień i obowiązków uczestników procesu oraz sposobu podejmowania decyzji, np. konsensus albo głosowanie większościowe?			X
<input type="checkbox"/> Czy facylitator(zy) i uczestnicy uzgodnili zasady wzajemnych relacji oraz komunikacji z osobami spoza procesu i mediami?			X
<input type="checkbox"/> Czy uczestnicy mogą wyrażać własny punkt widzenia i brać udział w dyskusjach?		X	X
<input type="checkbox"/> Czy postarano się, aby kolejne działania przebiegały zgodnie z założonym planem/harmonogramem procesu?			X
INFORMACJE			
<input type="checkbox"/> Czy uczestnicy otrzymują wszystkie potrzebne i ważne informacje dotyczące procesu w przystępnej formie i odpowiednim czasie?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy w razie potrzeby zapewniony jest dostęp do zewnętrznych opinii eksperckich, dzięki czemu można podejmować decyzje poparte solidną wiedzą?	X	X	X
<input type="checkbox"/> Czy opinia publiczna jest informowana o procesie i czynionych postępach, a przepływ informacji opiera się na zasadach uzgodnionych z uczestnikami?	(X)	(X)	X
<input type="checkbox"/> Czy proces jest dokumentowany w formie zrozumiałej dla osób z zewnątrz – protokoły ze spotkań, raporty robocze itp.?	X	X	X
REZULTATY			
<input type="checkbox"/> Czy wszyscy uczestnicy zgodzili się na to, że rezultaty procesu zostaną zaprezentowane jako efekt ich wspólnej pracy?			X
<input type="checkbox"/> Czy powstały struktury odpowiedzialne za monitorowanie i analizowanie tego, jak postanowienia końcowe będą wprowadzane w życie?			X

DZIAŁANIA INFORMACYJNE I MEDIALNE A PROCESY PARTYCYPACYJNE

Informowanie opinii publicznej o procesie partycypacyjnym już na etapie planowania jest szczególnie ważne, ponieważ osoby, które odczują skutki planowanych działań i decyzji/ interesariusze, dowiedzą się w ten sposób o projekcie oraz sposobie uczestnictwa w procesie. Działania informacyjne umożliwiają zainteresowanym obywatelom śledzenie przebiegu procesu, nawet jeśli nie biorą w nim udziału.

DZIAŁANIA INFORMACYJNE I MEDIALNE	TAK	NIE
✓ Czy dysponujesz odpowiednim budżetem na działania informacyjne i medialne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy jest jasne, kto jest odpowiedzialny za działania informacyjne i medialne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy jest jasne, jakie są cele tych działań: udzielenie wstępnych informacji na temat procesu, zachęcenie do udziału, raporty o postępach itd.? Jakiego typu materiały informacyjne nadają się najlepiej do realizacji poszczególnych zadań?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy jasno określono, do jakich grup odbiorców – młodzież, imigranci itd. – należy dotrzeć i jakie sposoby komunikacji sprawdzają się najlepiej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy istnieją kanały, którymi można przekazać informacje opinii publicznej: oficjalne informacje rozsyłane pocztą, newslettery, listy, materiały telewizyjne lub radiowe, ogłoszenia płatne w prasie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy istnieją sposoby udostępniania informacji lokalnej społeczności – publiczny dostęp do planów, wystawy, zebrania informacyjne, strona internetowa, gorąca linia, programy i audycje przyjmujące pytania od widzów i słuchaczy, dyżury publiczne itd.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy zwykli obywatele mogą wyrazić własne opinie dotyczące procesu – skrzynka kontaktowa, adres e-mail, gorąca linia, dyskusje publiczne itd.? Czy określono, co się stanie z wyrażanymi opiniami i zadawanymi pytaniami?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy wszystkie odpowiednie media – dzienniki, lokalne tygodniki, specjalistyczne czasopisma, internet, radio, telewizja itd. – zostaną zaangażowane w informowanie opinii publicznej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy uczestnicy procesu wzięli udział w decydowaniu o treści materiałów prezentowanych opinii publicznej i momencie ich publikacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy wszyscy uczestnicy wspólnie opracowali reguły kontaktowania się z mediami i opinią publiczną?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy jest jasne, które informacje należy traktować jako poufne, a które można przekazywać na zewnątrz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy wszyscy uczestnicy zgodzili się na niedostępność informacji na zewnątrz i nieprowadzenie samodzielnych działań i w mediach, i na forum publicznym?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Czy zaproszono dziennikarzy na te wydarzenia, które należałoby nagłośnić?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CZY ZDAJESZ SOBIE
SPRAWĘ Z SZANS
I ZAGROŻEŃ ZWIĄZANYCH
Z PROCESEM?**

**CZY WIESZ, JAKIE KOLEJNE
KROKI NALEŻY PODJAĆ,
ABY ROZPOCZAĆ PROCES
I CZY POINFORMOWAŁEŚ/ŁAŚ
O NICH INTERESARIUSZY?**

PARTYCYPACJA PUBLICZNA KROK PO KROKU

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



FISE>



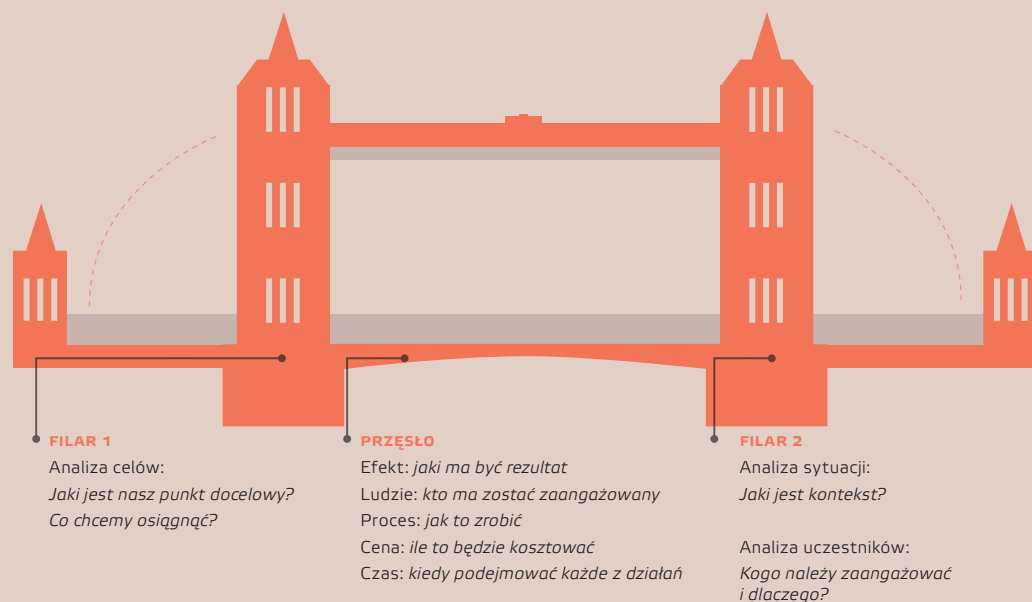
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WKŁADKA NA BIURKO

PO PROSTU POSTAW SOBIE TĘ WKŁADKĘ NA BIURKU. ZAWARTO TU ELEMENTY WIEDZY O PROWADZENIU PROCESU PARTYCYPACYJNEGO.

MOST PROJEKTOWY ANGAŻOWANIA SPOŁECZNOŚCI



Źródło: *Dialogue by Design, A Handbook of Public & Stakeholder Engagement*, Andrew Acland, zespół Dialogue by Design, Londyn, 2012.

PODSTAWOWA SKALA ZAANGAŻOWANIA



Źródło: Baza dobrych praktyk partycypacji, <http://dobrepraktyki.decdujmyrazem.pl/x/638157>, FISE, 2014.

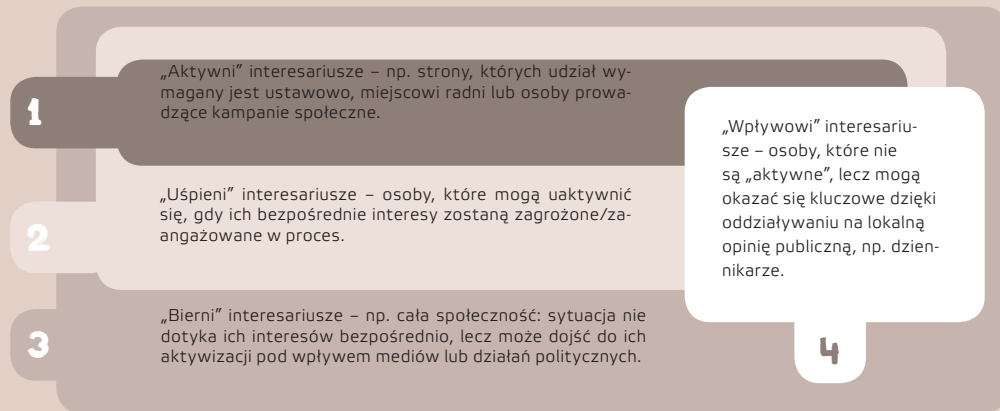
MOŻLIWE CELE PROCESU PARTYCYPACYJNEGO

➔ OZNACZ WŁASNE CELE

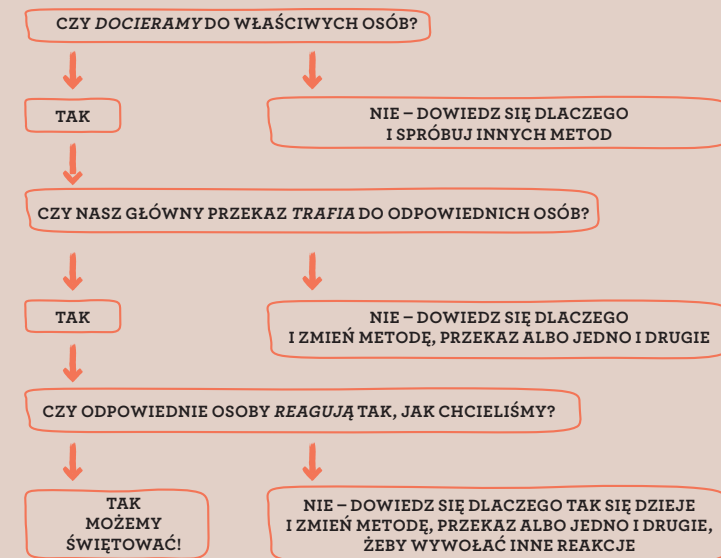
- Lepsze zrozumienie interesów i spraw ważnych dla uczestników procesu.
- Upewnienie się, że proponowane przez siebie działania są właściwie ukierunkowane.
- Upewnienie się, że polityka/priorytety władz lokalnych odzwierciedlają wolę miejscowych interesariuszy.
- Uzyskanie wsparcia i porad od interesariuszy, co umożliwi podjęcie lepszych decyzji.
- Uzyskanie od interesariuszy informacji na temat skutków, kosztów i korzyści z realizacji różnych polityk.
- Zademonstrowanie lub wzmocnienie wizerunku instytucji wrażliwej na potrzeby obywateli i przez nich rozliczanej.
- Poznanie opinii i sugestii na temat alternatywnych propozycji lub możliwości.
- Pozyskanie szczegółowych i rozważonych opinii, wiedzy eksperckiej.
- Zapobieganie pojawieniu się problemów w przyszłości.
- Poprawienie komunikacji między interesariuszami.
- Opracowanie dokumentu, planu działań, nowej polityki.
- Utrzymanie zaangażowania i chęci lokalnych interesariuszy do wzięcia udziału w procesie.
- Lepsze zrozumienie spraw o dużej wadze przez uczestników procesu.
- Nawiązanie nowych relacji i wzmocnienie zaufania.
- Uzyskanie akceptacji dla nowej polityki lub propozycji.
- Zainicjowanie długoterminowych kontaktów z interesariuszami.

Źródło: *Dialogue by Design, A Handbook of Public & Stakeholder Engagement*, Andrew Acland, zespół Dialogue by Design, Londyn, 2012.

GRUPOWANIE INTERESARIUSZY

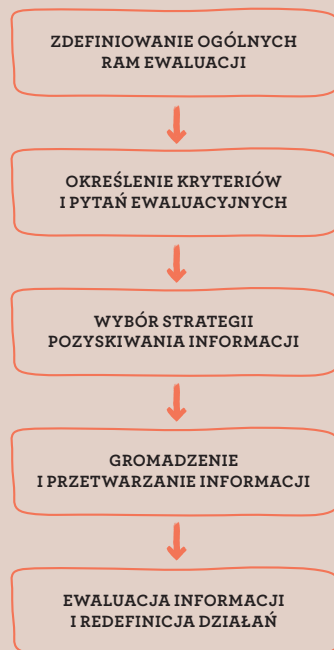


SEKWENCJA PYTAŃ SPRAWDZAJĄCYCH SKUTECZNOŚĆ WYBRANYCH METOD



Źródło: *Dialogue by Design, A Handbook of Public & Stakeholder Engagement*, Andrew Acland, zespół Dialogue by Design, Londyn, 2012.

FAZY PROCESU EWALUACYJNEGO



Źródło: *Guide to Evaluating Participatory Processes*, Marc Parés, Hug March, Barcelona, 2013.

PRZESTRZENIE PROCESU EWALUACYJNEGO

	UCZESTNICY	CHARAKTERYSTYKA	FUNKCJE
ZESPÓŁ DS. EWALUACJI	Urzędnicy zarządzający procesem. Administracja odpowiedzialna za proces. Grupa obywateli zaangażowanych w codzienną pracę przy procesie partycypacyjnym.	Mały zespół, który może zająć się koordynacją i przeprowadzeniem ewaluacji. Częste spotkania, aby przeprowadzić ewaluację. Codzienne konsultacje z członkiem zespołu urzędników odpowiedzialnych za proces partycypacyjny.	Przeprowadzenie całościowej, systematycznej ewaluacji. Określenie kryteriów ewaluacji. Całościowa ocena ostatecznych rezultatów ewaluacji. Określenie, jakie działania należy podjąć.
PRZESTRZENIE MONITORINGU	Pracownicy i uczestnicy procesu, którzy chcą bardziej zaangażować się w ewaluację, otrzymując informacje i wnosząc własny wkład.	Licniejsze przestrzenie lub organy/ciała o rzadszej częstotliwości spotkań. Stałe zespoły spotykające się w określonych fazach procesu ewaluacyjnego, aby sprawdzić jego poprawność i wnieść własny wkład w pracę.	Zespół osób dysponujących zawsze aktualną wiedzą na temat stanu procesu ewaluacji. Wkład w pracę ewaluacyjną i gwarantowanie poprawności dynamiki, treści i wyników procesu ewaluacji.
MECHANIZMY EWALUACJI	Potencjalnie wszyscy uczestnicy procesu partycypacyjnego. Przynajmniej najważniejsi uczestnicy procesu partycypacyjnego. Można również uwzględnić strony/obywateli, którzy nie brali udziału w procesie partycypacyjnym.	Czasami używa się wybranych narzędzi (kwestionariuszy, wywiadów, grup dyskusyjnych, warsztatów itp.), aby pogłębić ewaluację i dotrzeć do większej grupy osób.	Zbieranie opinii i spostrzeżeń uczestników i/lub innych obywateli.

Źródło: *Guide to Evaluating Participatory Processes*, Marc Parés, Hug March, Barcelona, 2013.

SPIS TEKSTÓW

Dialogue by Design, A Handbook of Public & Stakeholder Engagement, Andrew Acland, zespół,
Dialogue by Design, Dialogue by Design, Londyn, 2012.

➔ http://designer.dialoguebydesign.net/docs/Dialogue_by_Design_Handbook.pdf

Politik beleben, Bürger beteiligen, Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle, Dominik Hierlemann,
Anna Wohlfarth, Robert B. Vehrkamp, European Institute for Public Participation, Bertelsmann
Stiftung, Gütersloh, 2010.

➔ http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xber/SID-5876EC00-3FBABF20/bst/xcms_bst_dms_38707_38708_2.pdf

Short Guides for Citizen Participation 3, Guide to Evaluating Participatory Processes, Marc
Parés, Hug March, Government of Catalonia, Department of Governance and Institutional Relations
Innovation and Democratic Quality Programme, Barcelona, 2013.

➔ http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/qdem/guiesbreus_3_ang.pdf

The Public Participation Manual, Shaping the Future Together, Kerstin Arbter, Martina Handler,
Elisabeth Purker, Georg Tappeiner, Rita Trattnigg, Austrian Society for Environment and Technology
(ÖGUT), Federal Ministry for Agriculture and Forestry, the Environment and Water Supply
(Lebensministerium), Wiedeń, 2007.

➔ http://www.oegut.at/downloads/pdf/part_publ-part-manual.pdf

Using Online Tools to Engage – and be Engaged by – The Public, Using Technology Series,
Matt Leighninger, IBM Center for The Business of Government, Waszyngton, 2011.

➔ http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Using%20Online%20Tools%20to%20Engage%20The%20Public_0.pdf

Worksheets on Participation, No. 1–6, Strategic Group on Participation: Thomas Alge, Kerstin Arbter,
Karolina Begusch-Pfefferkorn, Dieter Beisteiner, Andrea Binder-Zehetner, Jens Dangschat, Claudia
Dankl, Luis Fidschuster, Oliver Frey, Herbert Greisberger, Barbara Hammerl, Martina Handler, Felix
Heckl, Daniela Ingruber, Peter Iwaniewicz, Fritz Kroiss, Maria Nicolini, Michael Ornetzeder, Wolfgang
Pfefferkorn, Ulrike Plettenbacher, Lisa Purker, Astrid Rössler, Sonja Sciri, Thomas Steiner, Therese
Stickler, Georg Tappeiner, Rita Trattnigg, Austrian Society for Environment and Technology (ÖGUT),
Federal Ministry for Agriculture and Forestry, the Environment and Water Supply (Lebensministerium),
Wiedeń, 2010.

➔ http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Arbeitsblaetter_neu/ABGesamt-engl.pdf

**PARTYCYPACJA OBYWATELSKA JEST PRAWEM
PODSTAWOWYM OBYWATELI I PRZEWODNIĄ
ZASADĄ ADMINISTRACJI GMINNEJ.**

**JEST TO WYBÓR STRATEGICZNY, ODZWIERCIEDLONY
W STRUKTURACH ZARZĄDZANIA GMINĄ FIGARO-
MONTMANY I WSZYSTKICH DZIAŁANIACH
PODEJMOWANYCH PRZEZ JEJ ZARZĄD.**

**NINIEJSZĄ REGULACJĄ GMINA FIGARO-MONTMANY
CHCE UCZYNIĆ ZDECYDOWANY KROK
W KIERUNKU DEMOKRACJI PARTYCYPACYJNEJ.
ZAANGAŻOWANIE OBYWATELI W POLITYKĘ
LOKALNĄ NIE JEST OGRANICZONE DO
WYBORU SWOICH REPREZENTANTÓW RAZ NA
CZTERY LATA, A DEMOKRACJA PRZEDSTAWICIELSKA
NIE ODZWIERCIEDLA RZECZYWISTEJ
WOLI SPOŁECZNOŚCI. DLATEGO MUSIMY
PODĄŻAĆ W KIERUNKU NOWEGO MODELU,
W KTÓRYM OBYWATELE SĄ TYMI, KTÓRZY
PODEJMUJĄ KLUCZOWE DECYZJE DOTYCZĄCE
POLITYKI GMINNEJ.***

*Reglament de participació ciutadana de Figaró-Montmany (Regulamin partycypacji obywatelskiej gminy Figaró-Montmany), Gmina Figaró-Montmany, 2006.

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE) powstała jako odpowiedź na wyzwania, przed którymi stanęli obywatele i wspólnoty lokalne w związku z transformacją społeczno-ekonomiczną w Polsce. FISE została założona przez osoby związane w okresie PRL-u ze środowiskiem opozycyjnym: przez lata w radzie fundacji zasiadał Jacek Kuroń i Michał Boni, do dziś należy do niej Henryk Wujec.

FISE»partycypacja:

Zbieramy wiedzę ☞ przyglądamy się rozwiązaniom w Polsce i za granicą, gromadzimy i przetwarzamy wiedzę, zarówno praktyczną, jak i teoretyczną.

Inspirujemy ☞ opisujemy najlepsze przykłady partycypacji, zawsze myśląc o praktycznych kwestiach implementacji w Polsce. W 2010 r. stworzyliśmy *Bazę dobrych praktyk partycypacji publicznej* (www.dobrepraktyki.decdujemyrazem.pl), w której zbieramy polskie i zagraniczne przykłady udziału obywateli w tworzeniu i wdrażaniu lokalnych polityk publicznych. Baza powstała w ramach projektu „Decydujemy razem”.

**OD PONAD 20 LAT DZIAŁAMY NA RZECZ
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU
SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO W POLSCE
W SZCZEGÓLNOŚCI W OBSZARACH
PARTYCYPACJI PUBLICZNEJ, RYNKU PRACY
I EKONOMII SPOŁECZNEJ.**

Doradzamy i upowszechniamy ☞ staramy się promować zebrane doświadczenia, wierzymy, że korzystając z nich, można wiele zmienić.

Sieciujemy ☞ nawiązujemy współpracę z organizacjami, samorządami i instytucjami w kraju i za granicą.

Pracujemy nad zmianami systemowymi ☞ bierzemy udział w procesach wypracowywania standardów narzędzi i zasad działań partycypacyjnych, uczestniczymy w pracach nad systemem wsparcia partycypacji publicznej.

Zapraszamy do współpracy ☞ www.fise.org.pl

☞ e-mail: partycypacja@fise.org.pl

FISE ➤ Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych
(www.fise.org.pl)

Wybór tekstów, opracowanie: Oktawiusz Chrzanowski
Tłumaczenie: Hubert Sobecki; Roman Benedykciuk (Skrivanek Sp. z o.o.)
Redakcja: Oktawiusz Chrzanowski, Ewa Rościszewska, Jolanta Zientek-Varga
Korekta: Dąbrówka Mirońska
Opracowanie graficzne i skład:  RZECZYOBRAZKOWE.PL
Druk: PRO-PRINT

ISBN: 978-83-61979-65-4
Warszawa, 2014

Przedruk materiałów Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w całości lub w części jest możliwy wyłącznie za zgodą Fundacji. Cytowanie oraz wykorzystywanie danych jest dozwolone z podaniem źródła.

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie.

Publikacja wydrukowana na papierze ekologicznym z certyfikatem FSC.

Publikacja powstała w ramach projektu
„Decydujmy razem”, www.decydujmyrazem.pl.

**CELEM PROCESU BUDOWY ZAANGAŻOWANIA JEST OPRACOWANIE
POLITYKI PUBLICZNEJ LUB PRAKTYK, KTÓRE SŁUŻĄ SPOŁECZNOŚCI,
UWZGLĘDNIAJĄC TAK WIELE INTERESÓW RÓŻNYCH GRUP, JAK TO
MOŻLIWE. PRÓBY WMANIPULOWANIA INTERESARIUSZY W ZAJĘCIE
OKREŚLONEGO STANOWISKA SĄ NIEMĄDRE I ANTYDEMOKRATYCZNE.**



**PRZEZ EWALUACJĘ ROZUMIEMY SYSTEMATYCZNY PROCES POZYSKIWANIA
INFORMACJI, KTÓREGO CELEM JEST OCENA WARTOŚCI BADAŁEGO
PRZEDMIOTU W OPARCIU O USTALONE KRYTERIA. EWALUACJA NIE
BĘDZIE ZATEM OGRANICZAĆ SIĘ DO STWIERDZENIA, CZY TEN BĄDŹ
INNY PROCES PARTYCYPACYJNY PRZEPROWADZONO DOBRZE LUB ŹŁE,
LECZ DAŹYĆ DO OCENY STOPNIA ZGODNOŚCI PROCESU Z KRYTERIAMI
Z WYKORZYSTANIEM WYBRANEJ WCZEŚNIEJ STRATEGII.**



„Decydujmy razem” to partnerski projekt systemowy, którego głównym celem jest rozwijanie silnych i aktywnych wspólnot w Polsce, poprzez wzmocnienie udziału obywateli w kreowaniu i wdrażaniu polityki publicznej w obszarach wybranych poprzez poszczególne samorzędy: zatrudnienia, integracji społecznej, przedsiębiorczości lub zrównoważonego rozwoju. W podejmowanych działaniach Partnerstwo koncentruje się na wypracowaniu i upowszechnianiu mechanizmów współpracy administracji publicznej ze społecznościami lokalnymi, wykorzystując sprawdzoną metodę angażowania obywateli w sprawy publiczne, jaką jest animacja społeczna. Prowadzonym w projekcie działaniami towarzyszy refleksja naukowa.

www.decdujmyrazem.pl

kontakt@decdujmyrazem.pl

Partnerzy projektu



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU

INSTYTUT SPRAW
PUBLICZNYCH

stowarzyszenie
cal.



FISE Fundacja
Inicjatyw
Społeczno
Ekonomicznych



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Decydujmy
Razem**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

