

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region



EUROPEAN UNION

EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND



WITH FINANCIAL
SUPPORT OF THE
RUSSIAN
FEDERATION

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

Typ dokumentu	Raport
Tytuł	Podręcznik dla liderów – budowanie zaufania w ramach wielosektorowej lokalnej gospodarki wodnej
Autor	Magnus Ljung
Organizacje	Szwedzki Uniwersytet Nauk Rolniczych
Zdjęcie na przedniej okładce	Freepik.com

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

Partnerzy projektu

Szwecja	Szwedzki Uniwersytet Nauk Rolniczych
Szwecja	Zarząd Okręgu Wodnego Południowego Bałtyku/ Zarząd Okręgu Kalmar
Szwecja	Szwedzki Zarząd Rolnictwa
Szwecja	Urząd Gminy Västervik
Litwa	Bałtyckie Forum Ekologiczne na Litwie
Finlandia	Instytut Zasobów Naturalnych w Finlandii
Finlandia	Fiński Instytut Środowiska SYKE
Finlandia	PROAgria Południowa Finlandia
Finlandia	Fińskie Stowarzyszenie Melioracji Terenowych
Estonia	Sztokholmski Instytut Ochrony Środowiska Tallinn Center
Łotwa	Urząd Gminy Jelgava
Łotwa	Łotewski Uniwersytet Przyrodniczy i Technologiczny
Łotwa	Parlament Rolników na Łotwie
Polska	Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie
Polska	Europejskie Regionalne Centrum Ekohydrologii
Polska	PHENO HORIZON (OLP Sp. z o. o.)
Niemcy	Agencja ds. Rolnictwa, Środowiska i Spraw Wiejskich Niemieckiego Kraju Związkowego Szlezwik-Holsztyn
Dania	Rolnictwo i Żywność Stowarzyszenie z ograniczoną odpowiedzialnością „SEGES”
Rosja	Północno-Zachodni Instytut Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa (NWRIAEO)
Rosja	Instytut Inżynierii i Problemów Środowiskowych w Produkcji Rolnej – oddział Federalnej Państwowej Budżetowej Instytucji Naukowej „Federalne Naukowe Centrum Inżynierii Rolniczej VIM” (IIEP)





Treść

Treść	4
Wprowadzenie	5
Wstęp	7
Przywództwo lokalne i regionalne	9
Przywództwo oparte na współpracy	11
Facylitacja procesu	13
Partycypacyjny zestaw narzędzi i przywództwo	14
Zasady i wartości przewodnie	16
Akceptacja złożoności i wielu perspektyw	16
Myślenie i działanie systemowe	17
Wspieranie procesu nauki w ramach uczestnictwa	17
Dokonywanie postępu	18
Otwarte procesy - wsparcie i projektowanie	18
Trójkąt postępu	19
Kompetencje komunikacyjne	21
Kompetencje pedagogiczne – wiedza: co robić, kiedy, i dlaczego	21
Podejmowanie strategicznych decyzji w projektowaniu procesów	21
Zarządzanie	22
Zarządzanie różnymi fazami poprzez projektowanie procesu	23
Zapewnienie włączenia zewnętrznych warunków wstępnych	23
Uporządkowanie odpowiedniej struktury wewnętrznej	26
Nauka na podstawie doświadczenia, poprzez wdrażanie narzędzi ewaluacyjnych	29
Przywództwo z perspektywy systemowej i holistycznej	30
Bibliografia	32

Wprowadzenie

Liderzy lokalni i regionalni pełnią kluczową rolę w zintegrowanym zarządzaniu zasobami wodnymi. Między innymi inicjują i planują pracę, organizują i ułatwiają realizację działań a także umożliwiają dostęp do odpowiednich źródeł wiedzy. Aby doskonalić sposób, w jaki pracuje się w celu realizacji zadań wodnych i wdraża współpracę wielosektorową, konieczne jest, aby zaakceptować złożoność systemów społeczno-ekologicznych i ustalić ramy zarządzania nimi.

Kto może podjąć takie wyzwanie?

Znalezienie skutecznych liderów jest bez wątpienia warunkiem koniecznym dokonania zmiany. Tematyka jaką porusza niniejszy Podręcznik koncentruje się wokół kilku zagadnień, w tym pytań:

- Jak rozumieć te procesy zintegrowanego zarządzania zasobami wodnymi?
- Jak dokonywać zmiany w sposobach działania liderów?
- Jakie narzędzia angażować, aby przywództwo mogło być skuteczne?

Podręcznik dla liderów ma na celu inspirowanie, motywowanie i wzmacnianie zdolności współpracy wśród liderów obecnych i przyszłych. Opiera się na doświadczeniach z pracy w obszarach projektu Waterdrive, jak również innych projektów, w których interesariuszom udało się wspólnie wdrożyć rozwiązania z zakresu zrównoważonego rozwoju. Obejmuje identyfikację różnych form lokalnego przywództwa, podstawowych zasad, których warto przestrzegać, opis metod pracy z wykorzystaniem różnych perspektyw, różnych aktorów procesów, wytyczne dotyczące możliwości korzystania z wielu perspektyw w sposób strategiczny. Dodatkowo Podręcznik definiuje pytania, które należy sobie zadać, aby móc dokonywać świadomych wyborów.

W Podręczniku rozróżniono trzy poziomy przywództwa: (1) poziom zorientowany na politykę i administrację, (2) poziom współpracy oraz (3) poziom wsparcia w ramach wprowadzania rozwiązań. Wszystkie te trzy wymiary są ważne, implikują jednakże odmienne kompetencje i role. Przywództwo ma zatem różne znaczenia i pełni różne funkcje w ramach międzysektorowej gospodarki wodnej. Niemniej jednak, niezależnie od typu przywództwa, należy odnieść się do pewnych uniwersalnych zasad przewodnich. Akceptowanie złożoności, zarządzanie z uwzględnieniem wielu perspektyw, działanie systemowe i nabywanie umiejętności w trakcie realizacji działań to tylko niektóre z nich.

Kluczową kompetencją jest umiejętność planowania procesu, świadomego decydowania o wyborze podejścia, możliwych do zastosowania metodach i narzędziach. Trudno bowiem wskazać takie rozwiązanie, które pasowałoby do wszystkich sytuacji. Dostosowanie do potrzeb na poziomach regionalnym bądź lokalnym jest jednym z ważniejszych wyzwań. To co jest wspólne dla każdego z podejść, to katalog pytań, jakie należy sobie zadać planując ten proces. Pytania te są wymienione w niniejszym Podręczniku, co pozwala zainspirować liderów, wskazać im kierunki poszukiwań i sugerować obszary rozmów w ramach grup interesariuszy.

Ważnym zadaniem Podręcznika jest przekazanie listy czynników, które składają się na sukces procesu, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Stoimy na stanowisku, iż Lider ma obowiązek upewnić się, że te wybrane w ramach procesu czynniki są w stanie gwarantować jego skuteczność. Mają one pomagać budować wzajemne zaufanie uczestników, nakłaniać do wnoszenia wiedzy i pomysłów a także inspirować ich do uczenia się. Dodatkowo pozwalają wzmacniać umiejętności zarządzania już zainicjowanymi procesami społecznymi.

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

Wierzimy, że ten podręcznik stanowić będzie zarówno inspirację, jak i wsparcie na etapie podejmowania kolejnych, konkretnych kroków w pracy ze złożonymi problemami zarządzania zasobami naturalnymi w przyszłości.

Wiemy też, że wszelkie zdobyte doświadczenia, pozwalają ulepszać sposób, w jaki pracujemy, i ostatecznie znaleźć optymalne, skuteczne podejście.

Działaj śmiało – po prostu zacznij, ucz się, spróbuj pokonać trudności pojawiające się na drodze do rozwiązania problemu!

Wstęp

Zadaniem władz lokalnych, lokalnych społeczności, planistów przestrzennych, zarządców gospodarki wodnej a także osób odpowiedzialnych za gospodarowanie gruntami, jest wdrożenie metod gospodarowania zasobami wodnymi w zintegrowany, ukierunkowany i efektywny finansowo sposób. Aby móc to robić lokalnie, jak również w szerszej skali, konieczne jest zwiększenie świadomości i wiedzy na ten temat, jak również przestrzeganie głównych zasad współpracy i wdrażania narzędzi partycypacyjnych. Zarówno wyniki prowadzonych badań jak i analiza efektów polityki realizowanej w tym zakresie pokazują, że zrównoważona i zintegrowana gospodarka wodna jest kluczowa dla wypracowania udanej interakcji między systemami społecznymi i ekologicznymi. Oznacza to, że właściwe procesy gospodarowania zasobami wodnymi winny bazować na doświadczeniach dotyczących konkretnego miejsca, na podstawie interakcji pomiędzy zainteresowanymi stronami (polegającej na wspólnym definiowaniu problemów, monitorowaniu zmian, wypracowywaniu metod negocjacji, rozwiązywania konfliktów, konsensusu, tworzeniu i dbaniu o dobra publiczne, planowanie działań i in.). W obliczu takich wyzwań, scentralizowana polityka może zapewnić ramy i wsparcie dynamicznych procesów oraz w przypadku gospodarki w różnych obszarach wodnych, dla skoordynowanych i lokalnych działań w całym regionie Morza Bałtyckiego. Zarówno liderzy lokalni jak i regionalni odgrywają tu kluczową rolę - w inicjowaniu i wspieraniu prowadzenia prac. W związku z powyższym istnieje potrzeba zwiększenia wydajności i wypracowania nowych umiejętności, dotyczących zarządzania w celu wdrożenia nowych praktyk w gospodarce wodnej, w licznych jej obszarach. Ważne jest skuteczne, odpowiedzialne przywództwo oparte na współpracy.

W zintegrowane zarządzanie zasobami wodnymi w wymiarze ponadlokalnym, zaangażowanych jest wiele różnych zainteresowanych stron, mających w tym procesie niekiedy odmienne interesy i uprawnienia. Wspólna praca to podstawa sukcesu. Brak współpracy międzysektorowej jest zatem jednym z najważniejszych “wąskich gardeł” w procesach rozwiązywania problemów, z którymi boryka się obecnie gospodarka wodna. Ponieważ to liderzy inicjują i utrzymują niezbędną współpracę, nie ma wątpliwości, że przywództwo w kontekście lokalnym jest zarówno konieczne, jak i pożądane. Obejmuje ono nie tylko umiejętności administracyjne i techniczne, ale także w dużej mierze zdolność budowania zaufania, udzielania wsparcia i koordynacji prac. Ponadto, nie istnieje jako tako, jedna szybka droga naprawy sytuacji ani trudno określić z góry idealne metody wdrożenia, dlatego wytyczne lub podręczniki dla liderów lokalnych i regionalnych z konieczności muszą być negocjowane i lokalnie dostosowywane. Niektóre narzędzia nie będą odpowiednie dla wszystkich liderów. Niemniej jednak przywódcy zawsze powinni zadawać sobie te same podstawowe pytania. Odpowiedzi na nie będą się różnić w zależności od kontekstu i sytuacji, ale te pytania należy zadać, a uzyskane odpowiedzi dokładnie przeanalizować.

Celem niniejszego Podręcznika jest inspirowanie, motywowanie i wzmacnianie zdolności wśród już aktywnych, a także przyszłych liderów, aby wspierać ich w podejmowaniu międzysektorowych inicjatyw w zakresie zarządzania gospodarką wodną. Opiera się on na doświadczeniach z pracy w obszarach związanych z działaniami w ramach projektu Waterdrive, a także innych projektów, w których rolnikom, właścicielom gruntów i samorządom udało się wspólnie wdrożyć rozwiązania związane z zarządzaniem zasobami naturalnymi, użytkowaniem gruntów i klimatem. Obejmuje on również identyfikację różnych form przywództwa, podstawowych zasad, które należy przestrzegać, wiedzę o metodach pracy z wieloma perspektywami w ukierunkowany sposób, umiejętność korzystania z wielu perspektyw w sposób strategiczny oraz wskazanie pytań, które należy sobie zadać, aby dokonywać świadomych wyborów.

Podręcznik dla liderów obejmuje kluczowe kwestie takie jak: warunki rozpoczęcia procesu, sposób zarządzania nim na różnych etapach, odnosi się do wielu aspektów zintegrowanego systemu zarządzania zasobami wodnymi, a także identyfikuje czynniki sukcesu. Dzięki Podręcznikowi można zapoznać się z zestawem narzędzi partycypacyjnych opracowanym w ramach projektu Waterdrive. Praktyczne użycie określonych narzędzi nie mieści się w zakresie tematycznym tego podręcznika. Niniejszy Raport rozpoczyna się od prezentacji pewnych perspektyw patrzenia na przywództwo w zarządzaniu zasobami naturalnymi, by następnie przedstawić przegląd ważnych zasad przewodnich, wartości i postaw. W dalszych krokach skupia się na kwestiach zarządzania, zwłaszcza na projektowaniu procesów i na tym, jak wymagania dotyczące przywództwa zmieniają się w miarę rozwoju pracy. W zakończeniu prezentujemy kilka zaleceń dotyczących przyszłej pracy.

O liderowaniu w gospodarce wodnej

Badania z zakresu nauk społecznych wyraźnie wykazały, że problemy zespołowego działania w sytuacjach gospodarowania zasobami naturalnymi i zasobami wodnymi są łatwiej rozwiązywane w sytuacji, kiedy zaangażowany jest kapitał społeczny, który buduje zaufanie niezbędne do rozwoju warunkowych zachowań, i który ułatwia łączenie się różnych interesariuszy w celu opracowania wspólnych rozwiązań. Takie warunki wstępne nie zawsze są łatwe do osiągnięcia. Należy je stworzyć, a inicjatorami takiego procesu są formalni bądź też nieformalni liderzy. Oznacza to, że chociaż wiemy, co jest potrzebne, aby odnieść sukces, w praktyce jest to wyzwanie, z którym należy się mierzyć w każdej wyjątkowej sytuacji.

Koncepcją, która staje się coraz bardziej rozpowszechniona w kontekście zarządzania zasobami naturalnymi i zasobami wodnymi, jest *społeczne uczenie się*. Oznacza to, że w ramach zachodzących procesów uświadamiamy sobie konieczność inicjowania pewnych podstawowych procesów społecznych.

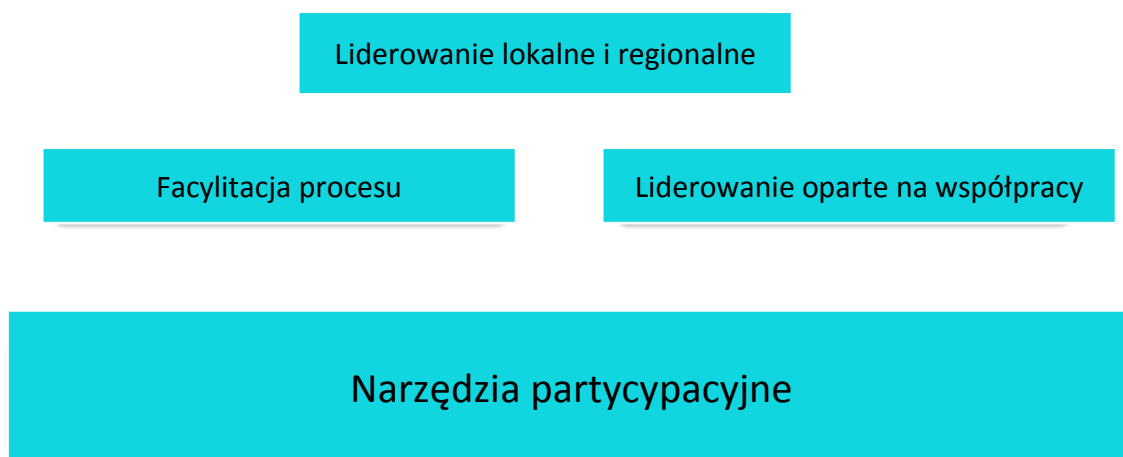
Społeczne uczenie się obejmuje:

- Tworzenie aren lub nowego forum do interakcji, uczenia się i podejmowania decyzji.
- Interaktywne opracowywanie polityki i formułowanie celów, co wymaga umiejętności radzenia sobie z sytuacjami negocjacyjnymi, konfliktami, porozumieniami itp.
- Wspólne uczenie się, w celu stworzenia wspólnego opisu rzeczywistości i wspólnej wizji na przyszłość.
- Zarządzanie procesowe i tworzenie warunków niezbędnych do przejścia od dobrych ambicji do konkretnych działań.
- Umiejętność identyfikacji konfliktów między nowymi celami i działaniami, a istniejącymi strukturami (w społeczeństwie), zachowaniami (wśród ludzi) lub stanami środowiska (w przyrodzie).

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

Inicjowanie i prowadzenie procesu *społecznego uczenia się* obejmuje zdolność, w ramach interakcji interesariuszy, do konstruowania wspólnej wiedzy, zgody na działanie i monitorowania efektów działania, w oparciu o tę wiedzę. Ponadto obejmuje wiedzę o adaptacyjnym zarządzaniu środowiskiem biofizycznym, jak i wiedzę potrzebną do partycypacyjnego zarządzania procesami społecznymi. Odbywa się to na styku procesów uczenia się ludzi z ich środowiskiem.

W praktyce liderowanie w gospodarce wodnej obejmuje zdolność do działania w (między)krajowym, regionalnym i lokalnym kontekście polityki, w różnych skalach geograficznych, z udziałem szerokiego kręgu interesariuszy oraz umiejętność korzystania z odpowiednich metod i narzędzi w celu umożliwienia komunikacji, uczenia się i działania. Aby stworzyć pewną strukturę dla realizacji tych trudnych zadań, można zastosować co najmniej trzy różne aspekty przywództwa: przywództwo lokalne, regionalne czy przywództwo oparte na współpracy. Ponadto ważne jest, aby wyjaśnić konkretną rolę liderów jako facylitatorów procesu oraz to, iż zestaw narzędzi partycypacyjnych będzie używany w różny sposób w zależności od tego, z jakim aspektem przywództwa mamy do czynienia (Rysunek 1). Aspekty te zostaną omówione poniżej.



Rysunek 1. Wskazanie różnych aspektów liderowania w kontekście zarządzania zasobami wodnymi stanowiącymi czynnik sprawczy rozwoju obszarów wiejskich - od zwiększenia roli funkcji administracyjnych do praktycznego wykorzystania różnych narzędzi partycypacyjnych.

Liderowanie lokalne i regionalne

Większość procesów decyzyjnych w zarządzaniu zasobami naturalnymi zaczyna się od zdefiniowania problemu, na przykład pogarszającej się jakości wody, utraty bioróżnorodności lub wystąpienia ryzyka powodzi. Sytuacje te często charakteryzują się dużą złożonością. W takiej sytuacji ktoś musi przejąć inicjatywę, aby tę sytuację zmienić, zapobiec negatywnym skutkom. Może to być lider lokalny lub regionalny.

Lider lokalny i regionalny może reprezentować różne organizacje. Może to być urząd, gmina, organizacja pozarządowa, każde inne stowarzyszenie lub firma prywatna, także organizacja doradcza. Co ważne, to właśnie lider ma legitymację i zdolność do prowadzenia prac na początku procesu - w celu jego inicjowania. Jest to jeden

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

z powodów, dla których wiele z tych procesów jest inicjowanych przez organizacje publiczne, co często wynika z dostępności zasobów, narzędzi i zakresu odpowiedzialności.

Liderzy, tacy jak reprezentanci społeczności, pracownicy terenowi agencji, zaangażowani obywatele, właściciele gruntów i wybrani urzędnicy mogą odgrywać przywódczą rolę w zintegrowanych procesach gospodarki wodnej i przyczynić się do postępu. Początkowo często brakuje zasobów, wsparcia politycznego lub kierownictwa agencji. Ważnym zadaniem takich liderów jest zmobilizowanie wystarczających zasobów, umożliwiających współpracę innowacyjną i zorientowaną na działanie.

Tacy liderzy to agenci zmian, którzy budują zaufanie i motywują interesariuszy do zaangażowania i wspierania pracy. Wykazują takie role jak „cheerleader”, *dyplomata*, *facylitator procesu*, *lider*, *organizator*, *katalizator* i *promotor*” (Wondolleck & Yaffee, 2000, p. 178).

Ważne jest, aby wyjść poza liderowanie charakteryzujące się kontrolą i dowodzeniem. Jednocześnie, celem jest nie tylko zaangażowanie interesariuszy i wspólne uczenie się. Takie inicjatywy mogą być stymulujące do zaangażowania się, ale rzadko prowadzą do prawdziwej zmiany. Zarówno lokalne i jak i regionalne liderowanie w zarządzaniu zintegrowaną gospodarką wodną wymaga umiejętności „balansowania” między *kwestiami strukturalnymi*, takimi jak ramy prawne, konteksty polityczne i instytucje, a *kwestiami procesowymi*, takimi jak umożliwienie komunikacji i uczenia się. Początkowo, podstawową umiejętnością jest administrowanie. Liderowanie lokalne i regionalne zawsze obejmuje fazę wstępną, w której trzeba wypracować metody adaptacji nowych sposobów pracy, na przykład przez decydentów politycznych lub istniejące i często tradycyjne (konserwatywne) instytucje. Może to zająć dużo czasu, ale mimo to jest ważnym zadaniem. Chodzi o stworzenie wystarczająco dobrych warunków wstępnych na przyszłość i zwiększenie zakresu współpracy.

Liderowanie administracyjne jest obecne w większości sytuacji związanych z zarządzaniem zasobami naturalnymi i jest również znane jako przywództwo biurokratyczne. Jest to styl liderowania często kojarzony z organizacjami publicznymi. Liderzy administracyjni kładą nacisk na mierzalne wyniki i skuteczność, cenią decyzje oparte na danych oraz ustanawiają i wspierają formalne zasady wykonywania zadań roboczych i realizacji procedur decyzyjnych, analogicznie jak w zarządzaniu projektami. Nie należy lekceważyć znaczenia liderowania administracyjnego w zarządzaniu zasobami naturalnymi, bo może to być główna rola wielu liderów lokalnych lub regionalnych. Konieczna jest weryfikacja skuteczności zasad i reguł organizacyjnych, a także ich wpisywanie się w szerszy aspekt metod i możliwości realizacji zadań. Oznacza to również, że gdy rozpocznie się współpraca, ktoś inny może przyjąć rolę podmiotu prowadzącego proces - zgodnie z zasadą *społecznego uczenia się*, w ramach jego realizacji.

Oczywiste jest, że złożoność zagadnień związanych z gospodarką wodną sprawia, że liderowanie w zakresie kontroli i dowodzenia staje się niekiedy archaiczne, a przywództwo administracyjne, mimo iż jest ważne, bywa niewystarczające. Campbell (1995) pisze: „*Poważne podejście do zrównoważonego rozwoju oznacza zmaganie się z problemami o dużych i nieznanymi skalach w przestrzeni i czasie; niepewnościami technicznymi i ryzykiem; wielością interesariuszy o różnych hierarchiach wartości i zainteresowaniach; skomplikowaną współzależnością kwestii gospodarczych, społecznych i środowiskowych; oraz sytuacjami, w których decyzje są często pilne, a ich stawka jest wysoka. Wystarczy spróbować odpowiedzieć na te proste pytania – co podtrzymać? Na jakim obszarze? Jak długo? Na czyją korzyść? Efekty mierzone według jakich kryteriów? – żeby docenić, że zrównoważony rozwój nigdy nie da się precyzyjnie zdefiniować*” (s. 125). To wszystko są pytania otwarte, na które odpowiedzi będą się

różnić w zależności od specyfiki konkretnego przypadku. Aby osiągnąć postęp w takich sytuacjach, partycypacyjne i zintegrowane podejście do gospodarki wodnej wymaga również wspólnego liderowania i facylitacji procesu.

Liderowanie oparte na współpracy

Kiedy tylko różni, obcy sobie ludzie spotykają się i wchodzą w interakcję, początek mają nowe procesy społeczne. Rolą lidera jest dbanie o ludzi i interakcję między nimi, tak samo jak o ulokowanie w centrum uwagi precyzyjnie zdefiniowanego problemu. Zarządzanie ludźmi wiąże się z określonymi kompetencjami, wymaganymi oprócz wcześniej opisanych kompetencji administracyjnych i strategicznych. W procesach, w które mają być zaangażowani różni interesariusze, w celu zarządzania wspólnym problemem, należy opierać się na ich doświadczeniach i wiedzy w takim samym stopniu, jak na zewnętrznych danych wejściowych. W ten sposób stajesz się pośrednikiem między kontekstem zewnętrznym a procesami wewnętrznymi. W takich sytuacjach liderowanie polega przede wszystkim na komunikacji, umożliwianiu uczenia się i koordynowaniu wspólnych działań. Niezbędne jest wdrożenie interaktywnego i relacyjnego podejścia do zarządzania zasobami naturalnymi. Sednem jest współpraca i kooperacja, która zostanie bardziej szczegółowo opisana poniżej.

Współpraca podkreśla znaczenie *społecznego uczenia się*. Zakłada się, że interesariusze są inteligentnymi, odpowiedzialnymi aktorami procesu, których intencją jest działanie we wspólnym interesie. Warunkiem jest zaufanie do ich podejścia do pracy, a także do pracy liderów kierujących procesem. Ponadto interesariusze muszą tworzyć odpowiednie *platformy* do podejmowania decyzji i działań. W dużej mierze chodzi o pracę nad tym, co interesariusze oraz liderzy pracujący nad rozwiązaniem danych problemów określiliby jako „właściwą skalę” i „istotny problem”. Niektóre problemy związane ze zrównoważonym rozwojem można rozwiązać na poziomie działu wodnego, inne wymagają rozwiązania przez instytucje zajmujące się planowaniem ochrony krajobrazu. Podobnie zaangażowanie interesariuszy jest często związane ze skalą problemu, gdzie ich rola i znaczenie w procesie (także poczucie tożsamości) i zdolność do działania, są powiązane ze skalą geograficzną i uwarunkowaniami kulturowymi. Należy stworzyć możliwość prowadzenia skutecznej komunikacji, społecznego uczenia się i skoordynowanych działań między zainteresowanymi stronami na odpowiednią skalę. Wreszcie takie interaktywne podejście musi mieć wpływ na politykę. Opiera się ono na *komunikatywnym rozumowaniu* i racjonalności. Oznacza to, że sposób, w jaki się komunikujemy określi, jaki będzie efekt uczenia się, a tym samym, jak innowacyjne i w jakim stopniu możliwe do wdrożenia, będą wyniki. Takie podejście do liderowania jest zasadniczo oparte na współpracy.

Według Stanford Social Innovation Review (Smith & Becker, 2018), istnieje dziewięć grup umiejętności, które mają kluczowe znaczenie dla liderowania opartego na współpracy. Umiejętności te są pogrupowane w trzech obszarach:

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

a) budowanie zespołów, b) rozwiązywanie problemów oraz c) wywieranie wpływu (Rysunek 2). Takie umiejętności stają się tym ważniejsze, im bardziej złożonymi procesami mamy zarządzać.

BUDOWANIE ZESPOŁÓW

Rozwijanie zaufania
Zarządzanie dynamiką mocy i konfliktami
Promowanie kultury innowacyjnej

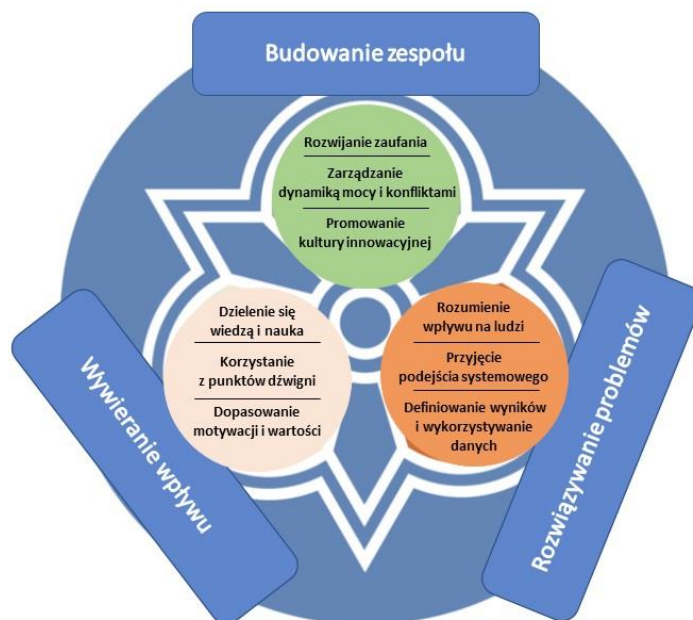
WYWIERANIE WPŁYWU

Dzielenie się wiedzą i nauką
Korzystanie z punktów dźwigni
Dopasowanie motywacji i wartości

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Rozumienie wpływu na ludzi
Przyjęcie podejścia systemowego
Definiowanie wyników i wykorzystywanie danych

Rolą przywództwa opartego na współpracy jest angażowanie innych poprzez projektowanie konstruktywnych procesów współpracy, zwoływanie odpowiednich interesariuszy oraz facylitacja i podtrzymywanie ich interakcji. Już w 1994 r. Chrislip i Larson wyjaśnili, że przywództwo oparte na współpracy to „inny rodzaj przywództwa”, dzięki któremu liderzy: „promują i chronią proces współpracy, zamiast podejmować jednostronne, zdecydowane działania. Siła pozycji jest mało pomocna w tym świecie rówieśników, podobnie jak tradycyjne hierarchiczne, polityczne i konfrontacyjne modele przywództwa. Ci, którzy kierują wspólnymi wysiłkami – przekształcający się, wspierający, „służący” liderzy – polegają zarówno na nowej wizji przywództwa, jak i nowych umiejętnościach i zachowaniach, aby pomóc społecznościom i organizacjom w realizacji ich wizji, rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu wyników”. (s. 127)



Rysunek 2. Dziewięć zestawów umiejętności, które są kluczowe dla liderów międzysektorowych w kształtowaniu współpracy i wywieraniu wpływu (Smith & Becker, 2018)

Tworzenie silnych zespołów zaczyna się już w momencie pierwszego kontaktu z głównymi interesariuszami i wiąże się z kwestiami budowania zaufania i wspierania, od samego początku metod uczenia się opartego na współpracy. Rozwiązywanie problemów polega na zdolności grupy do przyjęcia podejścia systemowego, wykorzystania najlepszej dostępnej wiedzy i uwzględniania konsekwencji potencjalnych działań. Osiągnięcie wpływu zależy od wartości, motywacji i uczenia się, ale także od czasu, identyfikacji i wykorzystania „punktów dźwigni”, które pojawiają się po drodze.

Facylitacja procesu

O ile tworzenie nowych platform komunikacji, uczenia się i wspólnych działań jest podstawą liderowania opartego na współpracy, proces facylitacji polega na projektowaniu i prowadzeniu konkretnych działań oraz pracy na tych platformach we współpracy z interesariuszami. Pełnienie roli moderатора procesu oznacza zarządzanie ludźmi, sytuacjami i problemami w różnych sytuacjach, w czasie rzeczywistym. Należy działać, podejmować ryzyko i ponosić

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

konsekwencje każdego podjętego działania. Oczywiście facylitator nie jest sam, ale jest odpowiedzialny za realizację dobrych ambicji urzeczywistniających się w interakcji międzyludzkiej

Facylitator procesu jest odpowiedzialny za procesy współpracy. Oznacza to, że facylitatorem jest ten, który zaproponuje i wdroży projekty, metody i narzędzia, umożliwiające uczestnictwo i prowadzące do pożądanych

Facylitacja procesu to sztuka tworzenia najlepszych możliwych warunków uczenia się i działania w sytuacji charakteryzującej się złożonością i niepewnością. Umiejętny facylitator to przede wszystkim dobry komunikator i pedagog. Osoba, która wspiera innych w osiąganiu postępów w realizacji wspólnych celów. Sytuacje mogą być różne – od spotkań mniejszych grup roboczych do spotkań partnerskich z wieloma interesariuszami, ale zawsze chodzi o zarządzanie ludźmi i robienie postępów.

i możliwych do osiągnięcia rezultatów. Odpowiedzialność za wdrożenie wyników lub odpowiedzialność za konkretną wiedzę przedmiotową jest dzielona między uczestników, ale obowiązek odpowiedzi na pytanie „dlaczego robimy to, co robimy i organizujemy to działanie w ten sposób?” spoczywa zawsze na facylitatorze procesu.

Facylitator procesu jest również odpowiedzialny za przepływ wiedzy w ramach pracy. W ramach tego facylitator musi być w stanie:

- Opisać kontekst, który będzie kształtował lub ukierunkowywał współpracę.
- Stworzyć jasność w odniesieniu do wartości, wizji, projektowania procesu oraz mandatu grupy i obszaru odpowiedzialności.
- Swoimi działaniami budować zaufanie i pewność między uczestnikami i wobec siebie.
- Umożliwiać synergie (doprowadzać do rozwiązań typu “win-win”) dzięki doprowadzaniu do uchwycenia pojawiających się możliwości.
- Traktować wiedzę uczestników i ich różnorodność jako główne źródło rozwoju i uczenia się.
- Analizować trudne kwestie do rozwiązania w ramach własnego liderowania i zapraszać uczestników do krytycznych dyskusji na temat stosowanych metod pracy.

Oczywiście facylitacja procesu to nie tylko właściwe i konstruktywne wykorzystanie narzędzi partycypacyjnych. Facylitacja ma miejsce podczas projektowania procesu lub działania, ma miejsce, gdy ludzie czują się słyszani, szanowani i mają realny wpływ, a także gdy krytycznie zastanawiają się, jak można zrobić inaczej itp.

Do tej pory liderowanie lokalne i regionalne było opisywane jako rola odgrywana przy budowaniu akceptacji dla nowych sposobów pracy w istniejącym kontekście politycznym. Liderowanie oparte na współpracy polega w dużej mierze na organizowaniu i angażowaniu interesariuszy do wspólnego procesu uczenia się i rozwoju. Facylitacja procesów to umiejętność zarządzania ludźmi i ich interakcją w wielu różnych sytuacjach. Te trzy role są ze sobą ściśle powiązane i opierają się na tych samych założeniach, ale są to częściowo różne kompetencje. Oznacza to, że różne osoby, które wzajemnie się uzupełniają, mogą przyjąć różne role.

Partycypacyjny zestaw narzędzi i liderowanie

Kompetencje społeczne i komunikacyjne, a także dostęp do narzędzi partycypacyjnych i umiejętność korzystania z nich są częścią tego, co charakteryzuje dobrego facylitatora. Rysunek 3 czytelnie pokazuje, że sposób,

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

w jaki usprawnia on procesy, jest ugruntowany w jego osobowości i społeczeństwie, ale jest wyraźnie widoczny dzięki jego kompetencjom komunikacyjnym. Umiejętność korzystania z narzędzi pedagogicznych to coś, czego można się nauczyć. Niemniej jednak, praktyczne wykorzystanie tych narzędzi nadal musi być odzwierciedlone w tym, kim jest facylitator. Ludziom dość łatwo zauważyć, kiedy lider nie czuje się komfortowo z tym, co robi.

Jakie narzędzia preferuję	Wymagam świadomości i umiejętności (za pomocą zestawu narzędzi)
Jak się komunikuję - kompetencja komunikacyjna	Mniej lub bardziej rozważnie (można ją rozwijać poprzez trening)
Kim jestem - cechy osobiste	Zawsze są „częścią nas” (towarzyszą w każdej sytuacji)

...



Rysunek 3. Stosowanie zestawu narzędzi partycypacyjnych zawsze będzie oparte na kompetencjach komunikacyjnych, jak również osobowości. Facylitator procesu musi być świadomy swoich mocnych i słabych stron.

Uczestnictwo nie zawsze jest procesem, który cechuje stałość. Ludzie przychodzą i odchodzą dobrowolnie, biorą udział w jednej fazie pracy, następnie rezygnując z innej. Facylitator procesu musi ten fakt zaakceptować - oczywiście do pewnego stopnia. Jest to kwestia zrównoważenia otwartego procesu z potrzebą osiągnięcia wymiernych rezultatów w odpowiednim czasie. Takie aspekty podkreślają potrzebę ciągłego dopracowywania pytań typu „dlaczego to robimy?” oraz „na jakim etapie procesu jesteśmy?”. Argumentuje się, że takie kwestie muszą być poruszone przez moderatora procesu. Dla wielu interesariuszy, nie tylko rolników i zarządców gruntów, najbardziej znacząca interakcja ma miejsce wtedy, gdy podejmowane są działania, a nie gdy zasiada się do dyskusji

lub problematyzuje się aspekty w kręgu uczestników rozmowy. Utrzymują, że do najbardziej znaczącej interakcji nie dochodzi podczas długich spotkań, lecz nawet „kiedy przebywamy obok siebie w milczeniu”. Praktycy często przejawiają zdrowy sceptycyzm wobec nowych idei, postrzeganych przez nich jako narzucone z zewnątrz. Potrzebują czasu na skupienie uwagi i ustalenie swoich priorytetów - tutaj rola interakcji jest znacząca. Chociaż jest to wspólna odpowiedzialność grupy, facylitator ma szczególną rolę podczas omówienia tych kwestii. Oto niektóre powody, dla których uczestnictwo należy traktować jako coś więcej niż korzystanie z zestawu narzędzi. Jest to ciągłe balansowanie między tym co pożądane, a tym, co możliwe do realizacji, co z kolei wymaga integralności, silnych wartości i profesjonalnego liderowania.

Zasady i wartości przewodnie

Nie powinno nikogo dziwić, że niniejszy Podręcznik jest mocno osadzony na teoriach rozwoju partycypacyjnego, innowacji społecznych i uczenia się społecznego/współpracy. W ciągu ostatnich dziesięcioleci opracowano wiele podejść, metod i narzędzi wspierających taką pracę. Jednak kilka podstawowych zasad i wartości, które powinny kierować podejściem przywódczym są uwzględniane w każdej z teorii. W tym Podręczniku skupiamy się na tych, które pomogą liderom zwiększyć efektywność ich współpracy. Niektóre zasady są bardziej teoretyczne i być może, nieco trudniejsze w stosowaniu. Aby lepiej je zrozumieć można korzystać z wielu innych dostępnych zasobów.

Przewodnie zasady i wartości, które zostaną tutaj omówione, to:

- a) akceptacja złożoności i wielu perspektyw,
- b) myślenie i działanie systemowe,
- c) wspieranie uczenia się poprzez uczestnictwo,
- d) robienie postępów,
- e) potrzeba ułatwiania i projektowania otwartych procesów.

Akceptacja złożoności i wielu perspektyw

Zarządzanie zasobami naturalnymi polega na zarządzaniu złożonością. Dla lidera ta złożoność staje się wyzwaniem, gdyż wraz z nią pojawiają się rozbieżne interesy, brak jasności, a nawet konflikty. Chociaż dąży się do współpracy, wspólnego podejmowania decyzji i wspólnego działania, łatwiej to powiedzieć niż zrobić, ponieważ trzeba jednocześnie zarządzać:

- Mnogością uczestników,
- Mnogością problemów,
- Różnymi skalami,
- Różnicami kulturowymi,
- Głęboko trzymanymi wartościami i światopoglądami,
- Naukowymi i lokalnymi tradycjami wiedzy,
- Prawnymi i innymi zewnętrznymi warunkami wstępnymi.

Mając na uwadze ten złożony – ale najczęściej realistyczny – pogląd na zarządzanie zasobami naturalnymi, pojawia się pytanie: czy istnieje dobry sposób na podejście do takiej złożoności? Odpowiedź brzmi tak. Jednym ze sposobów jest przekształcenie złożoności w atut procesu. Oznacza to wykorzystanie złożoności, jako sposobu na inicjowanie komunikacji, wspólnego rozwiązywania problemów i innowacji.

Ze złożonością procesu wiąże się wiele jego perspektyw. Odnosi się to do tego, że nie tylko każdy interesariusz ma inną perspektywę, ale także, że każdy człowiek patrzy na problem z kilku perspektyw. Ta koncepcja jest kluczowa, jeśli chcemy zrozumieć, jak rozwijają się procesy planowania partycypacyjnego i jak różne tożsamości mogą prowadzić do innych działań w tym samym kontekście. Ludzie mają wrodzoną zdolność do przechodzenia z jednej perspektywy do drugiej i uczenia się przez to czegoś nowego, a także kwestionowania własnej ograniczonej wizji tego, co jest możliwe. Sztuka polega na tym, aby wiele perspektyw w grupie interesariuszy było budulcem bogatszych obrazów opracowywanych przez uczestników. Dzięki temu uczestnicy grupy mogą zobaczyć nowe aspekty, zidentyfikować alternatywne rozwiązania lub znaleźć nowy sposób na współpracę.

Jeśli wierzysz i działasz tak, jakby rzeczywistość nie była złożona i nie akceptujesz wielu perspektyw, nie będziesz w stanie pracować metodami opartymi na współpracy i uczestnictwie.

Myślenie i działanie systemowe

Praktyczną definicję myślenia systemowego podaje Flood (1999). Twierdzi, że „myślenie systemowe w praktyce jest niczym innym, jak ukierunkowanym procesem krytycznego, refleksyjnego dociekania natury sytuacji i istotności możliwych różnych sposobów radzenia sobie z sytuacją” (s. 73). Myślenie systemowe jest w swej istocie dialektyczne. W tym sensie myślenie i działanie systemowe jest praktyką, np. równoczesnymi i uzupełniającymi się fazami refleksji i praktyki.

Znaczenie myślenia systemowego jest chyba najbardziej oczywiste, gdy poruszamy się między skalami (tj. granicami systemów). Zmiana skali może polegać na przechodzeniu między poziomem pola, gospodarstwa, społeczności lokalnej czy krajobrazu. Może to również dotyczyć zmiany rozumienia którzy interesariusze mają być zaangażowani, jakiej perspektywy czasowej użyć (przeszłość, teraźniejszość i przyszłość) lub jakie aspekty należy włączyć do dyskusji (ekologiczne, społeczne, gospodarcze itp.). Stosowanie myślenia systemowego w odniesieniu do wyżej wymienionych wymiarów oznacza skupienie się na dynamicznych relacjach i nowo pojawiających się właściwościach, dodatkowych perspektywach interesariuszy, a także ciągłe identyfikowanie nowych potencjałów zmian transformacyjnych.

Wspieranie procesu nauki w ramach uczestnictwa

Najważniejszym zasobem w procesach angażujących wiele stron są oczywiście sami interesariusze. Jednym z powodów jest wiedza i doświadczenie, które ze sobą niosą, przyczyniając się do innowacji i dostosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania. Innym powodem jest to, że łączą platformę interesariuszy z szerszym kontekstem, wprowadzając nowe perspektywy i rozpowszechniając informacje w społeczeństwie. Wreszcie, interesariusze umożliwiają nam zidentyfikowanie słabych punktów naszych wspólnych podejść i sugestii. Wiedząc, co naprawdę jest ważne dla osób, które reprezentują, podczas uczestnictwa będą w stanie ulepszyć wszelkie wyniki procesu wielostronnego.

Uczestnictwo wspiera edukację interesariuszy poprzez ich zaangażowanie, wypracowanie poczucia własności i wykorzystywanie metod, które dostosowują się do istniejących stylów nauki i możliwości działania. Ponadto, stosując więcej narzędzi partycypacyjnych, interesariusze uczą się jednocześnie na czterech różnych poziomach. Uczą się o:

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

1. Omawianych zagadnieniach (nowe technologie, ekosystem, ramy prawne itp.).
2. Zastosowanych metodach (np. znaczenie partycypacji w realizacji).
3. Wzajemnej perspektywie, czyli jakie są mocne i słabe strony innego sposobu myślenia.
4. Perspektywie własnej, czyli świadomości o założeniach i/lub ograniczeniach własnego myślenia.

Lider musi umożliwić naukę na wszystkich poziomach. Odbywa się to poprzez wdrożenie procesu i określonych narzędzi, które umożliwiają i wspierają uczestników w refleksji nad tymi aspektami.

Dokonywanie postępu

W złożonych procesach, w których udział bierze wiele podmiotów chodzi bardziej o postęp, a nie o ostateczne rozwiązanie. Dynamiczna złożoność systemów społeczno-ekologicznych, w ramach których dokonuje się rozwoju obszarów wiejskich i zarządzania zasobami wodnymi oznacza, że liderowi, a także zainteresowanym stronom, trudno będzie określić, jakie rozwiązanie sprawi, że istniejące problemy znikną. Należy identyfikować metody pracy, które umożliwiają interesariuszom zarządzanie sytuacją. Dlatego tak ważne jest ciągłe robienie postępów i informowanie o nich ludzi. Z pedagogicznego punktu widzenia oznacza to, że proces powinien być projektowany w taki sposób, żeby mógł poprawiać warunki wstępne ostatecznego sukcesu za pomocą każdego podjętego działania, takiego jak budowanie zaufania lub relacji, zdobywanie większej ilości informacji, tworzenie bogatszych obrazów sytuacji itp.

Tradycyjne skupienie się na jak najszybszym znalezieniu rozwiązań ma często negatywne konsekwencje. Przejawiają się one w postaci nieoptymalnych rozwiązań, unikania nadal istniejących konfliktów lub zaprzestania procesów rozwoju kierowanych przez ekspertów. Podejścia, których się nauczyliśmy, nie są trwałe.

Otwarte procesy - wsparcie i projektowanie

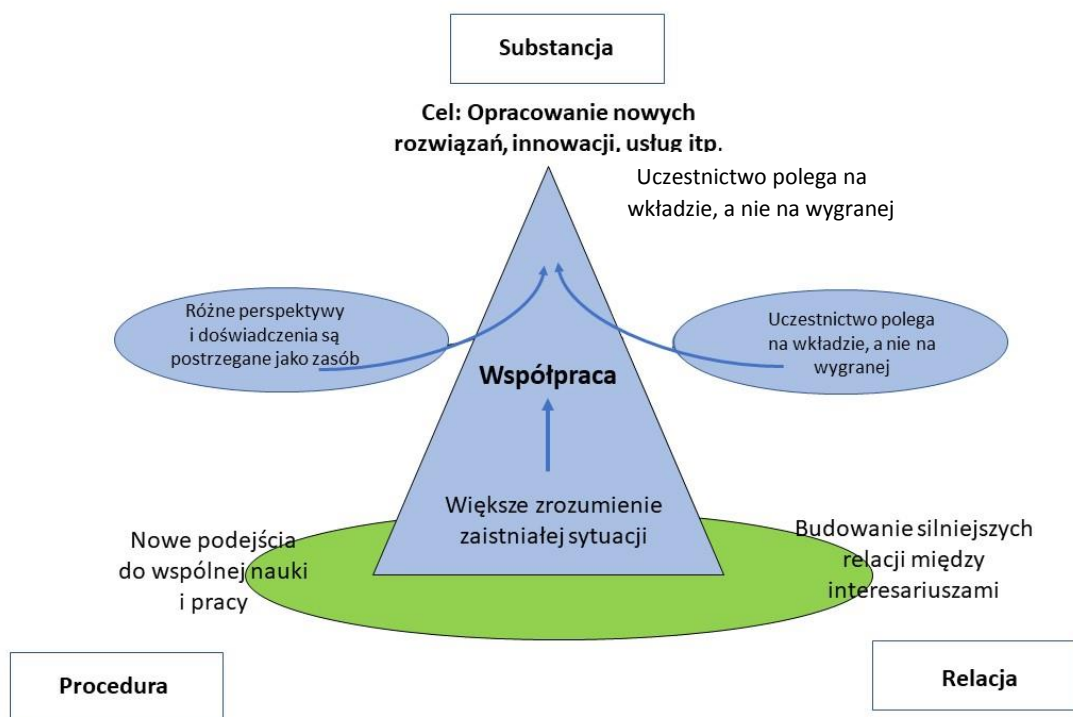
Według opinii facylitatorów „nie ma nic bardziej zaplanowanego niż otwarty proces”. Oznacza to, że aby ludzie byli otwarci, kreatywni i innowacyjni, należy stworzyć optymalne warunki komunikacji, uczenia się i współpracy. Zaufanie zdolności ludzi do wnoszenia wkładu jest główną zasadą przewodnią, na równi ze świadomością, że nie stanie się to bez wsparcia. Ważne jest również, rozdzielenie „siły decyzyjnej” i „przestrzeni decyzyjnej”. Pomimo iż wiemy, kto będzie miał ostatnie słowo w danej sprawie i jesteśmy w tym transparentni, nadal możemy stworzyć dużo „przestrzeni” dla uczestnika, żeby mógł prowadzić dialog i wnosić swój wkład. Największą sztuką jest sprawić, by uczestnik zrozumiał kluczową różnicę: uczestnictwo i podejmowanie decyzji to nie to samo.

Lider musi od samego początku jasno określić istotne kwestie, takie jak siła decyzyjna, przestrzeń dialogowa i rola uczestnictwa. Dzięki przejrzystemu projektowi procesu i budującemu zaufanie podejściu do facylitacji, interesariusze będą ufać podejściu do pracy sugerowanemu przez lidera, a także jego osobie (liderowi i/lub facylitatorowi). Kto powinien odpowiedzieć na pytanie „dlaczego pracujemy w sugerowany sposób?” inny niż lider pedagogiczny? O wiele łatwiej jest odpowiedzieć na to pytanie, jeśli masz jasny obraz ogólnego projektu procesu i powodów dokonanych wyborów.

Trójkąt postępu

Naturalna złożoność procesów gospodarowania wodą i gruntami wiąże się z dużą ilością występujących zagadnień, stawek, celów i stron, a także z trudnościami w przewidywaniu konsekwencji działań podejmowanych w systemach społeczno-ekologicznych. Taka złożoność sugeruje, że postęp jest możliwy tylko wtedy, gdy nieustannie uczymy się na naszych doświadczeniach. Do przedstawienia różnych dziedzin, w których może nastąpić postęp, można wykorzystać trzy czynniki: relacji, procedury i substancji, co zostało nazwane „trójkątem postępu” (Daniels i Walker, 2001). Wspólne decyzje dotyczące gospodarki wodnej i gruntowej oraz partnerstwa wielu interesariuszy muszą uwzględniać wszystkie te dziedziny.

Ten trójkąt postępu przypomina również, że znaczący postęp zależy od tego, jak skuteczni jesteśmy we wdrażaniu innowacyjnych metod, narzędzi i procedur, a także we wzmacnianiu relacji między zaangażowanymi stronami (rysunek 4). *Substancja* reprezentuje kwestie (często zarówno praktyczne jak i naukowe), które mają być rozwiązane lub osiągnięte. *Procedura* i metody reprezentują sposób, w jaki zdecydowaliśmy się współpracować, od ogólnego projektu procesu, do konkretnych narzędzi wzmacniających uczenie się. *Relacja* reprezentuje znaczenie zaufania, równości władz i konstruktywnego dialogu między zaangażowanymi osobami.



Rysunek 4. Trójkąt postępu w wielostronnych partnerstwach ilustruje znaczenie nowych sposobów współpracy i rozwijania naszych relacji w celu skutecznego osiągnięcia wspólnych celów

Należy pamiętać, iż innowacyjna gospodarka wodna na poziomie krajobrazu zawsze obejmuje cały trójkąt. Oznacza to, że źródłem nauki są różne perspektywy i doświadczenia, a uczestnictwo polega na wkładzie, nie zaś na wygranej. Jeśli interesariusze mają takie nastawienie, potencjał trwałej poprawy jest wyższy. Ponadto te trzy domeny nakładają się na siebie i wzajemnie na siebie oddziałują. Stosując nowe metody i narzędzia wspieramy procesy uczenia się, a tym samym jego wyniki (substancję), a jeśli koncentrujemy się na budowaniu zaufania, tworzymy lepsze warunki do przyszłej współpracy (silniejszej relacji). W konsekwencji trójkąt postępu ilustruje, w jaki sposób znaczne ulepszenia w złożonych kwestiach zależą od stosowanych procedur i relacji budowanych między uczestnikami. Bez procesu próbującego zarządzać prawdziwą złożonością i bez silnych relacji między zaangażowanymi uczestnikami, potencjał wyczuwalnej i trwałej poprawy sytuacji będzie niewielki.

W procesach współpracy na pierwszy plan wysuwają się aspekty proceduralne. Oczywiście wspólne uczenie się i podejmowanie decyzji polega na tworzeniu znaczących ulepszeń w problematycznych sytuacjach. Współpraca nie jest statyczna, stale ewoluuje i dostosowuje się do nowych okoliczności. Trójkąt postępu autorstwa Daniela i Walkera (2001) podsumowuje podstawowe elementy współpracy, umieszczając wspomniane wcześniej przewodnie zasady i wartości w uniwersalnym modelu.

Kompetencje komunikacyjne

Kompetencje komunikacyjne można zdefiniować w trzech wymiarach (wymiarzy te obowiązują wszystkich uczestników):

- *Adaptacyjność*, co oznacza, że kompetentni komunikatorzy oceniają sytuację i w razie potrzeby odpowiednio dostosowują swoje oczekiwania i zachowania.
- *Adekwatność*, czyli stosowanie zachowań komunikacyjnych, które są dostosowane do konkretnej sytuacji, w ocenie Twojej i uczestników.
- *Skuteczność* oznacza, że kompetentne zachowania komunikacyjne są skuteczne w osiągnięciu wspólnych celów komunikacyjnych.

Liderzy, czy to liderzy administracyjni, czy współpracujący, stają się komunikatywnymi wzorami do naśladowania. Ma to oczywiście jeszcze większe znaczenie w przypadku facylitatorów procesu. To oni ponoszą odpowiedzialność za „inicjowanie rozmów”. Jednak aby procesy wielostronne mogły się rozwijać i pozwalały odnosić sukcesy (pod względem merytorycznym, proceduralnym i relacyjnym), wszyscy uczestnicy muszą posiadać pewne podstawowe kompetencje komunikacyjne. Każdy uczestnik musi umieć dostosować się do perspektywy innych uczestników, dobrać odpowiednie zachowanie i język rozmowy, adekwatne do danej sytuacji oraz być skutecznym w osiąganiu własnych celów komunikacyjnych. Jeśli zakończy się to pomyślnie, uczestnicy również docenią te kryteria i spróbują komunikować się z zastosowaniem tych samych ambicji i umiejętności. Aby osiągnąć tego rodzaju racjonalność komunikacyjną, należy docenić emocjonalny i etyczny wymiar interakcji. Uczestnicy muszą rozpoznawać siebie nawzajem jako aktorów procesu, troszczyć się o siebie i szanować siebie nawzajem.

Kompetencje pedagogiczne – wiedza: co robić? kiedy? dlaczego?

Kompetencje pedagogiczne można opisać jako zdolność i chęć stosowania przewodnich zasad, wartości, narzędzi i umiejętności, które promują naukę i rozwój wśród uczestników. Odbywa się to zgodnie z celami wspólnych wysiłków oraz w istniejących ramach i warunkach wstępnych. Zakłada to ciągły rozwój własnych kompetencji lidera. Krótko mówiąc, jest to umiejętność przekształcania dobrych pomysłów w konkretne i odpowiednie działania edukacyjne.

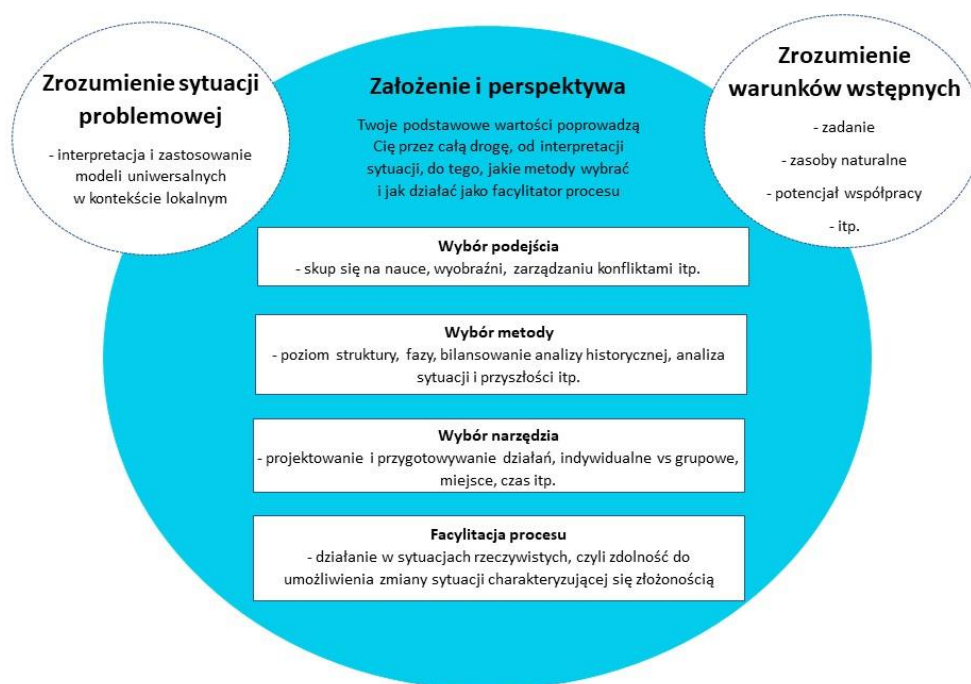
Brak kompetencji pedagogicznych często znajduje odzwierciedlenie w nadużywaniu tradycyjnego, odgórnego podejścia edukacyjnego do kwestii charakteryzujących się złożonością i kontrowersyjnością. Jak wspomniano wcześniej, podstawowym źródłem uczenia się i innowacji są różne perspektywy. Wyszkolony pedagog (lider/facylitator) posiada umiejętności, do wykorzystania tych doświadczeń w grupie, ale kompetencje pedagogiczne to coś więcej. Chodzi również o to, by wiedzieć, kiedy i co robić. Jest to koordynacja w czasie.

W zależności od tego, gdzie znajdują się uczestnicy procesu współpracy, lider musi podejmować decyzje, jakie dalsze kroki powinny być podejmowane. Czasem trzeba chwilowo przerwać pracę i powrócić do wcześniejszych etapów. Czasami pojawia się „okno możliwości”, funkcjonujące jako punkt dźwigni dla grupy, albo prowadzące do ominięcia zaplanowanego etapu procesu. A czasami po prostu należy podziękować za wspólnie uzgodnionym projektem procesu. Tak naprawdę oznacza to, że jako odpowiedzialny (lider/facylitator) musisz być w pełni świadomy dokonanych osiągnięć, zmiany zewnętrznych i wewnętrznych warunków wstępnych oraz reakcji uczestników na to, co się dzieje.

Podejmowanie strategicznych decyzji w projektowaniu procesów

Oczywistym jest, że jeśli jako lider masz za zadanie stworzyć projekt procesu. Istnieje wiele wymiarów, które należy wziąć pod uwagę aby podjąć strategiczne decyzje. Po pierwsze, należy mieć podstawową wiedzę na temat sytuacji

problemowej, a także znać formalne warunki wstępne prowadzenia procesu. Po drugie, ważna jest świadomość własnych celów, założeń, zasad przewodnich i wartości, którymi kierujesz się w Twojej pracy (w aspektach strategicznym i praktycznym). Należy również podjąć wiele decyzji dotyczących ogólnego podejścia, metod, narzędzi i faktycznej facylitacji (w odniesieniu do realnych warunków życia). Rysunek 5 prezentuje te wymiary w ramach jednego modelu.



Rysunek 5. Wybór narzędzi do wykorzystania w pracy partycypacyjnej to tylko jeden rodzaj decyzji, jakie należy podjąć podczas projektowania procesów. Musi również istnieć spójność między założeniami, podejściem, metodami, narzędziami i facylitacją. Jeśli jej nie będzie, uczestnicy w końcu zauważą niezgodność w projekcie procesu.

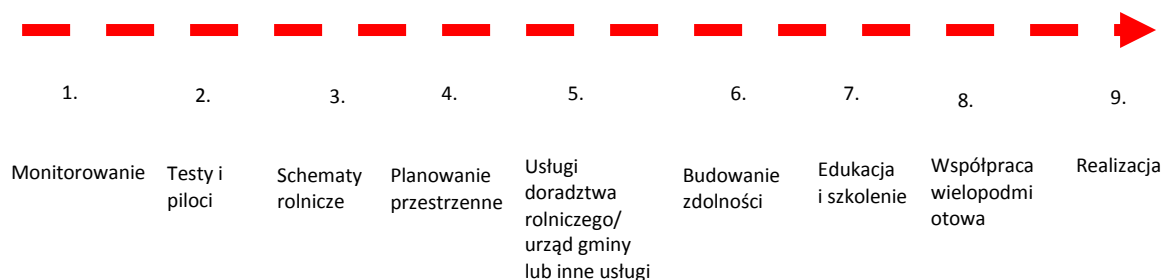
Jeśli lider współpracy jest odpowiedzialny za sugerowanie ogólnego projektu procesu, to facylitator procesu wciela w życie pomysły i wizje, w ramach pracy z ludźmi, ćwicząc pracę partycypacyjną. Dlatego w trakcie całego procesu szczególnie ważna jest ścisła współpraca między liderami a facylitatorami.

Zarządzanie

Zintegrowane zarządzanie gruntami i zasobami wodnymi oraz rozwój obszarów wiejskich obejmuje wiele stron, kwestii i działań. Model opracowany w ramach projektu Waterdrive opisuje dziewięć ogólnych aspektów, które muszą być spełnione (choć w pewnym stopniu), jeśli mamy osiągnąć efekty zrównoważonego rozwoju (Rysunek 6). Ważne są: dostęp do wiedzy, możliwość testowania nowych pomysłów, sprzyjające środowisko

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

polityczne, na przykład dostępne narzędzia planowania i usługi doradcze, ale także konkretne działania w zakresie budowania potencjału, edukacji, współpracy i oczywiście opłacalnego wdrażania.



Rysunek 6. Zintegrowana gospodarka gruntami i zasobami wodnymi dotyczy zarówno tworzenia dobrych warunków, jak i inicjowania odpowiednich działań.

Powyższy model będzie punktem wyjścia do nadchodzącej dyskusji na temat tego, jak sposób liderowania musi się zmieniać w zależności od omawianych aspektów. Dla każdej części należy sformułować konkretne pytania. Odpowiedzi będą się różnić w zależności od kontekstu, ale zadawane pytania będą uniwersalne. Niezależnie od sytuacji, musimy odpowiedzieć na pytania typu: Kogo zaangażować? Jak zarządzać wieloma perspektywami? Jak umożliwić uczenie się? Jak możemy przyczynić się zarówno do zwiększenia zdolności działania oraz zaufania?

Zarządzanie różnymi fazami poprzez projektowanie procesu

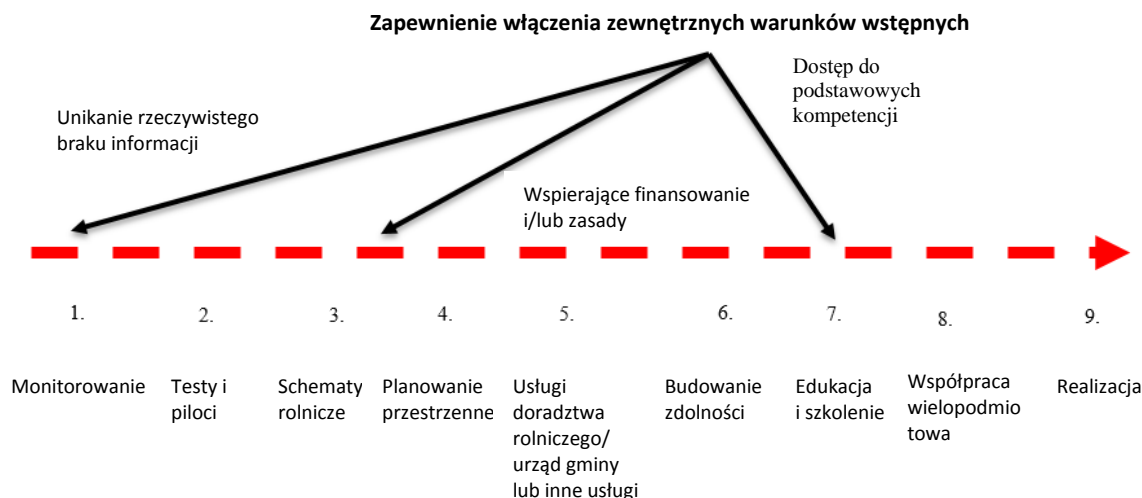
Projektowanie procesu to zarówno sposób na stworzenie optymalnych warunków do realizacji określonych celów, jak i facylitacja uczenia się i podejmowania decyzji w grupach. Aby osiągnąć te cele, opracowano wiele różnych metod i technik. W różnych fazach projektowanego procesu mogą być wymagane różne cele lub działania. Projekt procesu powinien być zorientowany na problemy, nie na metody.

Podczas pracy nad różnymi fazami zaprojektowanego procesu, różne perspektywy i kwestie staną się bardziej istotne niż inne. We wszystkich dyskusjach zawsze można wyodrębnić ich pierwszy plan i tło. Ponadto przy wdrażaniu rozwiązań pojawiać się będą zwycięzcy i przegrani, dlatego nie należy nigdy zapominać o kwestiach władzy, równości, dostępności zasobów itp. Dokładne zaprojektowanie procesu i świadome korzystanie z narzędzi partycypacyjnych może jednak zminimalizować ryzyko braku równowagi między zainteresowanymi stronami. Ryzyko to powodować może przeszkody niemożliwe do opanowania. Świadomość o istnieniu tych problemów jest zawsze pierwszym krokiem do rozwiązania ich, zwłaszcza z perspektywy lidera.

Zapewnienie włączenia zewnętrznych warunków wstępnych

Jednym z ważnych aspektów prac jest zapewnienie jak najlepszych warunków działania. Na początku nigdy nie będą one idealne, ale będą kluczowe podczas prowadzenia współpracy i wdrażania środków. Jednym z przykładów jest monitorowanie postępów, w ramach którego musimy upewnić się, że unikamy rzeczywistego braku informacji (nie wiedząc, co jest prawdą, a co fałszem). Innym przykładem jest dostęp do wspierających systemów finansowania i sprzyjających programów regulacyjnych lub dostęp do podstawowych kompetencji, aby móc kształcić określone grupy docelowe lub prowadzić dla nich szkolenia (Rysunek 7).

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region



Rysunek 7. Zapewnienie jak najlepszych warunków zewnętrznych.

Chociaż interesariusze są zgodni co do potrzeby podjęcia zdecydowanych działań w celu poprawy sytuacji, nadal mogą się wahać, jeśli baza wiedzy jest słaba, dodatkowe koszty wdrażania nie są pokrywane lub nie znajdują programów szkoleniowych pomagających im rozwinąć pewność siebie oraz potrzebne umiejętności zarządzania. Niektóre podstawowe działania przywódcze w tej fazie przygotowawczej są następujące – należy:

1. Dokonać oceny potencjału współpracy.
2. Zaprosić interesariuszy na wczesnym etapie procesu, aby uzyskać pomoc w przeprowadzeniu analizy sytuacji.
3. Wpłynąć na innych uczestników, aby wspierali nadchodzącą pracę, tworząc najlepsze możliwe warunki wstępne.
4. Określić swoją rolę w nadchodzącym procesie.

Potencjał współpracy można ocenić za pomocą trzech podstawowych elementów trójkąta postępu: kwestie merytoryczne (substancja), proceduralne i relacyjne. Jeśli zrozumiesz sytuację to jako lider będziesz w stanie stworzyć lepsze warunki wstępne. Jest to czynność, której lider nie musi robić sam; można zaprosić innych głównych interesariuszy do pomocy w analizie, robiąc to na wczesnym etapie tworzenia poczucia zaangażowania i przywiązania do projektu. W związku z tym ocena potencjału współpracy może pokazać, na których zewnętrznych uczestników należy wpływać, aby mogli przyczynić się (lub być przygotowani) do poprawy istniejących warunków wstępnych. Wreszcie, inicjator i lider powinien wcześniej zdecydować, jak postrzegać swoją rolę w przyszłej pracy. Poniżej przedstawiono niektóre pytania, które należy zadać podczas oceny potencjału współpracy.

Ocena sytuacji polega na ocenie potencjału współpracy i przygotowaniu się na wyzwania w procesach wielopodmiotowych i międzysektorowych.

- Jakie są liczba i charakter uczestników? (łatwość identyfikacji)
- Jaka jest historia sytuacji i relacji? (nowa lub długa historia, niestabilna itp.)

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

- Co napędza obecną sytuację? (specyficzne i możliwe do zidentyfikowania zainteresowania itp.)
- Czy poza zaangażowaniem się w proces strony mają inne realne rozwiązania? (lub „najlepszą opcję dla wynegocjowanej umowy”)
- Czy kwestie są jasne lub niejasne/kontrowersyjne lub wysoce kontrowersyjne?
- Czy istnieje niewielka albo znaczna niepewność z punktu widzenia naukowego?
- Czy istotne informacje są publicznie dostępne i zrozumiałe dla interesariuszy?
- Czy kluczowy decydent jest zaangażowany i uwikłany we współpracę?
- Czy łatwo dostępne są zasoby wspierające współpracę (finansowe, kompetencyjne itp.)?
- Jaki jest poziom zaufania i wzajemnego szacunku między podmiotami a interesariuszami?

Jeżeli sytuacje wymagają współpracy, ale jednocześnie wydają się mieć niski potencjał, zwykle konieczne jest podjęcie działań w celu poprawy warunków wstępnych. Odbywa się to w fazie przygotowawczej.

Ocena kwestii proceduralnych ma kluczowe znaczenie dla wszystkich zainteresowanych stron. Jednym z powodów takiej sytuacji jest to, że współpraca nie jest statyczna, będzie ewoluować i musi stale dostosowywać się do nowych okoliczności (pojawiających się zarówno od wewnątrz, jak i na zewnątrz). Kluczowe kwestie:

- Jaki poziom uczestnictwa charakteryzuje dzisiejsza gospodarka wodna na tym obszarze (od osób w ogóle nie poinformowanych po już trwające inicjatywy lokalne)?
- Jakie podejścia do zarządzania stosowano w przeszłości (historia postępowań)? Czego można się nauczyć z tych doświadczeń?
- Czy istnieje potrzeba indywidualnej pracy z różnymi interesariuszami przed zaproszeniem do wspólnych działań?
- Jakie są ograniczenia prawne procesu? (jasne określenie ram)
- Jak duża jest rzeczywista przestrzeń decyzyjna i gdzie leży siła decyzyjna? (możliwość wpływania lub podejmowania decyzji)
- Czy wszyscy interesariusze pragną wzajemnego uczenia się? (postrzeganie bycia zwycięzcą lub przegranym)
- Czy zasoby są wystarczające do zrealizowania wspólnych działań (np. czas, pieniądze, personel)?
- Czy istnieje potrzeba projektowania i facylitacji przez bezstronnego uczestnika z zewnątrz?
- Jakie są alternatywy proceduralne?

Na koniec należy również *ocenić kwestie merytoryczne*. Współpraca ma na celu wprowadzenie znaczących ulepszeń w złożonych sytuacjach. Ale to, co należy poprawić, zawsze będzie ustalane przez zainteresowane strony. Oto kilka podstawowych pytań:

- Jakie są główne kwestie, którymi należy się zająć? (jest to trudne pytanie, na które odpowiadamy najczęściej)
 - Jakie są realne problemy?
 - Jakie są wyimaginowane problemy?
- Jakie są prawdopodobne źródła napięć w tych kwestiach (np. fakty, kultura, historia, jurysdykcja, wartości, interesy, ludzie)?
- Czy kwestie są złożone? W jaki sposób można podejść do złożoności, aby problemy stały łatwe do opanowania?
- Czy potrzebne są nowe informacje? Czy są dostępne? (zaangażowanie w tworzenie wiedzy)
- Czy znaczenia, interpretacje i rozumienie różnią się wśród interesariuszy?
 - W jaki sposób różne poziomy zrozumienia wpływają na uczestnictwo, siłę decyzyjną itp.?

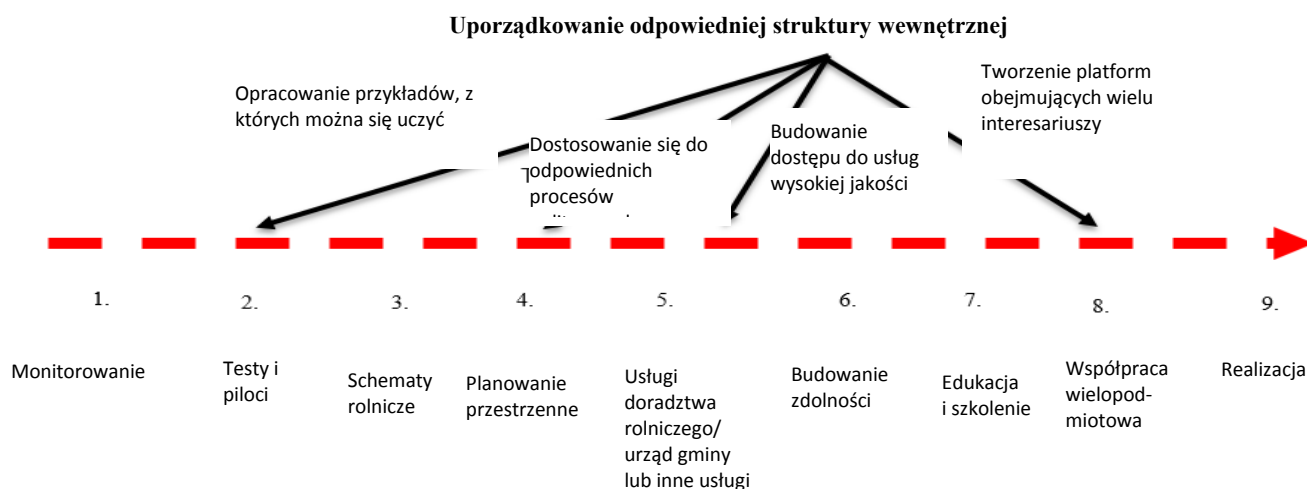
Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

- Jak mamy zarządzać wiedzą naukową a wiedzą lokalną/ukrytą?
- Jak radzić sobie w sytuacjach, w których rzeczywiście brakuje informacji? (nie wiemy, co jest prawdą, a co fałszem, np. w odniesieniu do stanu ekologicznego)
- Czy istnieje potrzeba szkolenia i edukacji? W jakim zakresie?

Odpowiadając lub zastanawiając się nad wszystkimi tymi pytaniami, jako lider jesteś znacznie lepiej przygotowany do nadchodzącej pracy i możesz podejmować działania, aby stworzyć jak najlepsze warunki wstępne do rozpoczęcia współpracy.

Uporządkowanie odpowiedniej struktury wewnętrznej

Być może najbardziej oczywistą częścią liderowania jest organizowanie wewnętrznych struktur pracy w oparciu o dostępne zasoby. Nie ma formatu, który pasuje do wszystkich sytuacji, dlatego trzeba organizować działania w oparciu o istniejące warunki i potrzeby. Jednym z takich działań może być stworzenie miejsc testowych i/lub projektu pilotażowego, na podstawie doświadczeń, które inni mogą zdobywać. Innym przykładem jest analiza i ulepszenie w społeczeństwie odpowiednich procesów politycznych, które mogą wspierać ambicje w zakresie zintegrowanego zarządzania gruntami i zasobami wodnymi. Mogą być związane z planowaniem przestrzennym, ale mogą również odnosić się do celów zrównoważonego rozwoju (ang. Sustainable Development Goals) lub strategii przystosowania się do zmiany klimatu. Ponadto ważne jest budowanie dostępu do usług wysokiej jakości, takich jak usługi doradcze, jeśli takowe w tym momencie nie istnieją. Organizacja wewnętrzna zakłada również tworzenie platform i partnerstw obejmujących wielu interesariuszy (Rysunek 8).



Rysunek 8. Uporządkowanie odpowiedniej struktury wewnętrznej.

Podstawowe działania przywódcze obejmują:

1. Organizację (różnych) platform dla wielu uczestników,
2. Argumentowanie i wdrażanie kultury nauki przez doświadczenie,
3. Inicjowanie obszarów testowych i procesów, na podstawie doświadczeń, z których można się uczyć,
4. Upewnienie się, że masz wsparcie z innych odpowiednich procesów politycznych,
5. Unikanie braku podstawowych usług, przy przechodzeniu od pomysłu do działania.

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

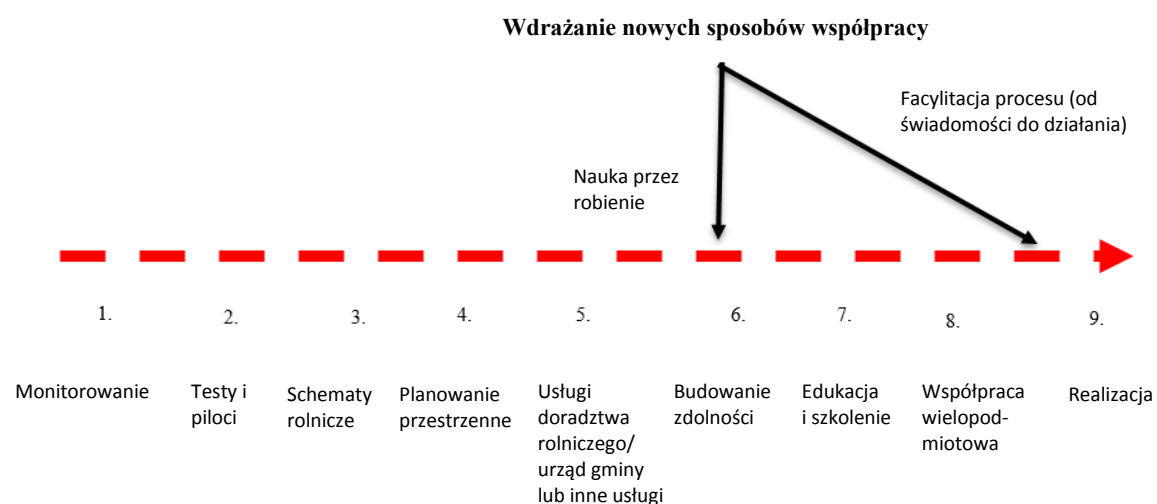
Ważne jest, aby zdać sobie sprawę, że wiele z tych procesów nie koniecznie obejmuje tylko jedną platformę dla wielu interesariuszy (może być ich kilka), zaangażowane są bowiem różne podmioty, które zarządzają różnymi kwestiami. W jednym obszarze geograficznym może być również konieczne utworzenie platform o różnej skali (od regionalnej do lokalnej). Tworząc te platformy, rozpoczynasz proces uczenia się, jednocześnie upewniając się, że interesariusze zaczynają uczyć się na doświadczeniach zdobytych na wczesnym etapie. Innym rodzajem platformy do ustanowienia są areny testowe lub pilotażowe, o których wspomniano wcześniej. W sumie stanowią one wsparcie dla kultury nauki przez doświadczenie.

Wdrażanie nowych sposobów współpracy – dostęp do zestawu narzędzi partycypacyjnych

Po spróbowaniu stworzenia jak najlepszych warunków zewnętrznych i zorganizowaniu pracy zgodnie z przewodnimi zasadami i wartościami, następną fazą jest wdrażanie wypracowanych dobrych pomysłów. Oczywiście chodzi o pracę uczestniczącą, wykorzystującą zestaw narzędzi partycypacyjnych, lecz obejmuje to również inne aspekty. Niektóre aspekty liderowania, nad którymi należy się zastanowić, to:

- Jak budować zwiększony potencjał wśród interesariuszy poprzez skupienie się na świadomości, refleksjach, nowych modelach mentalnych, wymianie doświadczeń itp.?
- Jak prowadzić proces w warunkach zmieniających się potrzeb, na przykład faz wdrażania, postępującej komunikacji, dynamiki grupy itp.?
- Jak zarządzać zmieniającą się rolą lidera, zarówno ze względu na dokonujący się postęp prac, jak i zmieniające się potrzeby interesariuszy?
- Jak stać się wzorem do naśladowania w komunikacji i nauce?
- Jak inicjować działania ewaluacyjne w celu zwiększenia refleksyjności (w tym metakomunikacji)?

Jak wspomniano wcześniej, działania te nie mogą być wykonywane przez kierownictwo procesu opartego na współpracy, lecz przez zewnętrznego facylitatora procesu.



Rysunek 9. Sednem wdrażania nowych sposobów współpracy jest komunikacja, uczenie się na podstawie zdobytych doświadczeń i podejmowanie działań.

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

Przejdźcie od tworzenia zewnętrznych warunków wstępnych do praktycznej pracy z interesariuszami również odzwierciedla różne fazy ich zaangażowania.

- Dotarcie do celu (osiągnięcie początkowego udziału interesariuszy),
- Dotarcie do grupy (osiągnięcie skali uczestnictwa w (nowej) grupie),
- Wspólne osiągnięcie (osiągnięcie udziału w tworzeniu treści),
- Mówienie o tym, co zostało osiągnięte (refleksja, informacje zwrotne i dzielenie się wynikami).

Osiągnięcie celu wiąże się z zewnętrznymi i wewnętrznymi warunkami wstępnymi, ale także z wdrażaniem nowych sposobów współpracy. Wspólny sukces jest głównie związany z działaniami wdrożeniowymi. Refleksja nad osiągnięciami powinna być prowadzona przez cały czas trwania projektu. Niektóre zasady pracy partycypacyjnej należy przemyśleć na wczesnym etapie procesu, najlepiej już na początku projektowania procesu. Warto dbać o przestrzeganie następujących zasad:

- a) Zaproszeni są wszyscy znaczący interesariusze.
- b) Uczestnicy mają równe szanse zabrania głosu.
- c) Uczestnicy mają możliwość swobodnego wypowiedzenia się.
- d) Zostały zbadane i uwzględnione różnorodne perspektywy interesariuszy (w tym wartości, interesy, lokalna wiedza i lokalne potrzeby).
- e) Odpowiedzialność osobista za podjęte działania i podjęte decyzje musi w jak największym stopniu spoczywać na uczestnikach.
- f) Udana uczestnictwo prowadzi do wzmocnienia zaangażowania uczestników.
- g) Brak równowagi sił między interesariuszami należy w miarę możliwości skorygować.
- h) Rola liderów i facylitatorów polega głównie na wspieraniu krytycznej nauki i dialogu.
- i) Procesy partycypacyjne są dostosowane do kontekstu, są zatem elastyczne.
- j) Procesy partycypacyjne przebiegają na podstawie wspólnego porozumienia i wzajemnego szacunku.

Praktyka pokazuje, że dzięki konsekwentnemu uwzględnianiu powyższych zasad w praktycznych fazach prac, dokonane wybory dotyczące sposobu pracy z interesariuszami będą bardziej skuteczne.

Narzędzia partycypacyjne wykorzystywane podczas pierwszych spotkań są równie ważne jak oczekiwania, które kierujesz wobec interesariuszy. Takie oczekiwania uwzględnione są już w pierwszych zaproszeniach lub telefonach do interesariuszy. Dlatego ważne jest, aby zwrócić szczególną uwagę na to, jak sformułować postulat. Interesariusze muszą zrozumieć, że proces, podczas realizacji którego mają się spotkać, różni się od tego, do którego są przyzwyczajeni.

Można mieć bardzo szerokie plany dotyczące tego, kogo zaprosić. Lista interesariuszy (grup) jest często długa i należy zidentyfikować kluczowe osoby. Tacy interesariusze są niezbędni do prowadzenia dialogu, aby skutecznie wdrażać idee stojące za nadchodzącą współpracą. Jako lider musisz pamiętać, że dla głównych interesariuszy zawsze istnieją alternatywne strategie, dzięki którym mogą oni osiągnąć własne cele, bez konieczności angażowania się w wielostronne partnerstwa. Muszą być na tyle zaciekawieni, aby podejść do stołu (przy pierwszym spotkaniu) i przy okazji doświadczyć potencjału nowych sposobów współpracy.

Projekt WATERDRIVE „Woda jako czynnik rozwoju obszarów wiejskich w regionie Morza Bałtyckiego” Nr. R094 współfinansowany w ramach Programu: Interreg Baltic Sea Region

Nauka na podstawie doświadczenia, poprzez wdrażanie narzędzi ewaluacyjnych

Monitorowanie i ocena polegają na systematycznym gromadzeniu danych, analizie i raportowaniu działań, procesów, wyników i rezultatów. Sprawozdawczość obejmuje stwierdzenia, osądy i wnioski dotyczące tego, co zostało zrobione, jak zostało to doświadczone, oraz wskazywanie potencjalnych ścieżek rozwoju i ulepszeń. Najlepiej byłoby, gdyby monitorowanie i ewaluacja pozytywnie wpływały nie tylko na bieżące i planowane działania, ale także na przyszłe decyzje dotyczące strategii wdrażania.

Z perspektywy liderowania monitorowanie i ewaluację należy rozumieć jako wysiłki wspólne. Wspólne śledzenie przez interesariuszy, co się faktycznie robi i w jakim stopniu cele są osiągane, zademonstruje wszystkim uczestnikom, w jaki sposób wybrane podejścia przyczyniły się do ukierunkowanych zysków. Pomoże lepiej zrozumieć bariery i potrzeby w celu poprawy przyszłych działań.

Gromadzenie danych w celu monitorowania i oceny procesów społecznych często wymaga zastosowania różnych narzędzi i metod. Żadna metoda nie jest w stanie w pełni uchwycić złożoności. Ponadto należy zastosować elastyczne ramy, dostosowane do konkretnych potrzeb i warunków wstępnych w każdym wyjątkowym kontekście. Istnieją narzędzia, które przyczynią się do pracy partycypacyjnej poprzez dokonywanie ewaluacji na nowe sposoby. Najważniejsze jest to, aby stale monitorować i oceniać, zbierać dane z wielu działań i podmiotów, a także prowadzić dialog z interesariuszami w ramach platformy wielostronnej na temat tego, jak dane powinny być interpretowane i jak wyniki mogą wpłynąć na przyszłą pracę. Jest to proces ciągły, choć przebiegający z niewielką intensywnością.

W ramach procesu współpracy skupiającego się na zintegrowanym zarządzaniu gruntami i zasobami wodnymi można monitorować i oceniać rezultaty wielu różnych działań - od monitorowania wskaźników środowiskowych, wykorzystania list kontrolnych, organizowania warsztatów dla rolników i działań szkoleniowych, po wdrażanie nowych metod zarządzania na stronach demonstracyjnych, usprawnianie komunikacji zewnętrznej i organizowanie warsztatów dotyczących polityki, itp. Wszystko to obejmuje interakcję społeczną i/lub naukę. Metody oceny muszą odpowiadać potrzebom w zakresie danych (pożądane), ale także być praktyczne i mieścić się w istniejących dostępnych zasobach (możliwe). Tam, gdzie to możliwe, metody oceny należy uwzględnić jako normalną część działań projektowych – a nie tylko dodatek do nich.

Jednocześnie musimy być w stanie wyciągnąć pewne ogólne wnioski na temat czynników sukcesu wdrażania działań. Z perspektywy międzynarodowej byłoby to wartością dodaną, gdyby można było zadać podobne pytanie w innym kontekście, aby zobaczyć, czy istnieją jakieś wspólne rozwiązania na spotykane problemy. Niektóre ogólne pytania, które mogą zostać postawione, to na przykład:

- Co należy robić, aby wdrożyć nowe środki lub wpłynąć na zmianę?
- Z kim i gdzie realizowane są te działania?
- Jakie praktyki ulegają zmianie i w jakim obszarze pracy?
- Jaki wpływ mają nowe środki na wydajność?
- Jakie korzyści przynoszą działania?
- Jakie są główne wąskie przesmyki w skalowaniu nowych środków?
- Jakie wyzwania dostrzegają interesariusze w angażowaniu się w zorganizowane działania?

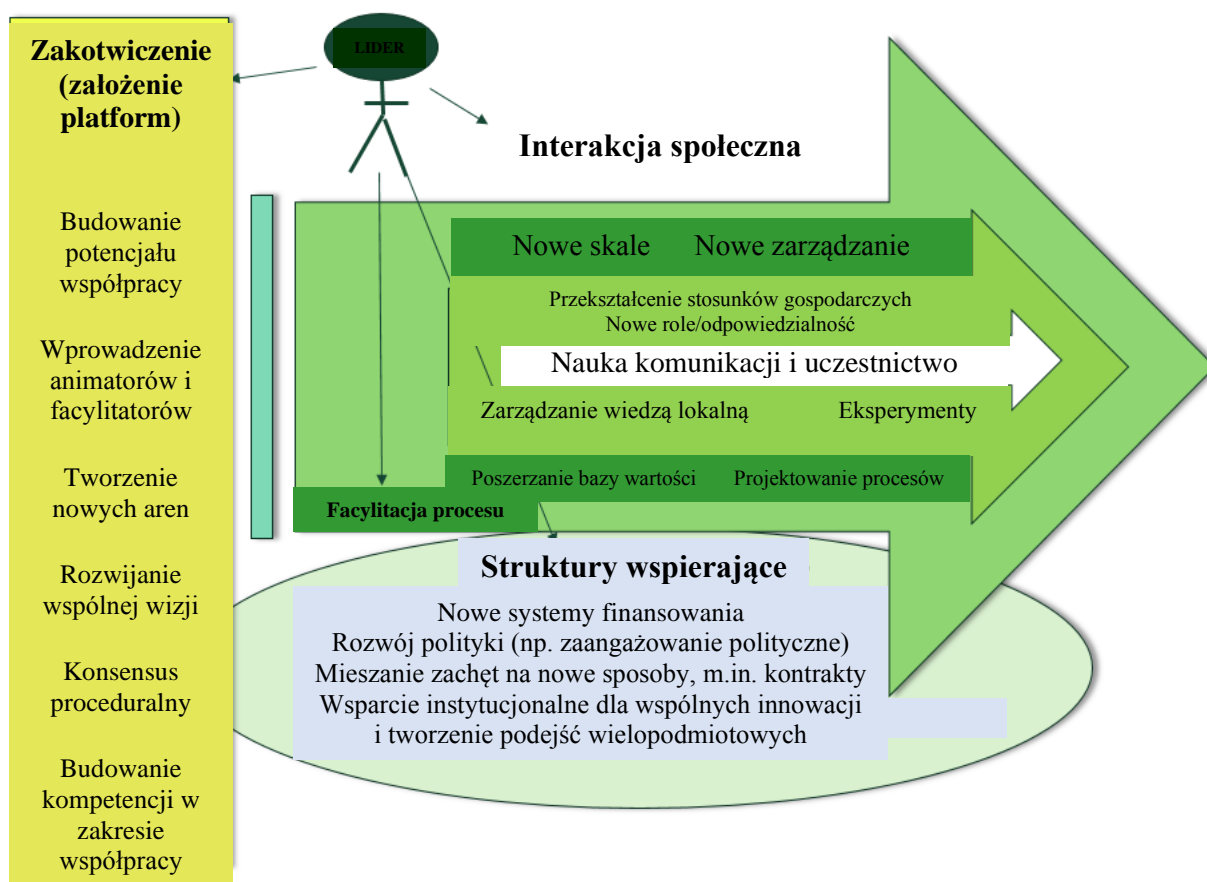
Rodzajem ewaluacji, która ma na celu usprawnienie bieżącej pracy, jest ewaluacja formatywna. Korzystając w ten sposób z zestawu narzędzi ewaluacyjnych, można przyczynić się do zwiększenia zaangażowania uczestników, także podczas śledzenia działań i monitorowania postępów.

Poszerzanie perspektywy

Liderowanie z perspektywy systemowej i holistycznej

Niniejszy Podręcznik zawiera wskazówki dotyczące sposobu myślenia i podejścia do złożonej, opartej na współpracy i międzysektorowej lokalnej gospodarki wodnej. Należy podkreślić, że nie ma jednej metody lub jednego podejścia, które pasują do wszystkich celów i sytuacji. Każdy lider musi znaleźć własną drogę osiągnięcia celów, ale istnieją pewne wartości i zasady pomagające w zadawaniu właściwych pytań.

Przedstawiony poniżej schemat (Rysunek 10) podsumowuje niektóre z najważniejszych czynników sukcesu w jednym modelu. W różnych fazach można mówić o różnym skupieniu czynników, jednak o wszystkie trzeba się zatroszczyć. Od “zakotwiczenia” procesu wśród interesariuszy i istniejącego kontekstu politycznego oraz upewnienia się, że istnieją struktury wspierające, po umożliwienie wartościowej interakcji społecznej, projektowanie i facylitację pracy.



Rysunek 10. Czynniki sukcesu dla procesów opartych na współpracy wielu interesariuszy.

Każdy lider będzie miał swoje preferencje i styl. Ucząc się na doświadczeniach swoich i współpracowników, możliwe jest osiągnięcie postępu nie tylko w zarządzaniu gospodarką wodną, ale także w rozwoju liderowania. Taka podróż jest warta zachodu, choć nie zawsze jest prosta.

Uwagi końcowe

Podręcznik ma na celu inspirowanie, motywowanie i wzmacnianie zdolności liderów w międzysektorowych inicjatywach dotyczących gospodarki wodnej. Umiejętności opisane w Podręczniku są uniwersalne w wielu różnych kontekstach, ale być może szczególnie ważne jest pamiętanie o nich podczas zarządzania zasobami naturalnymi.

Bycia skutecznym liderem w złożonych i czasami kontrowersyjnych kwestiach można się nauczyć w trakcie pracy. To prawda, niezależnie od tego, czy mówimy o przywództwie administracyjnym, przywództwie kolaboracyjnym czy facylitacji procesów. Nie ma podręcznika tak dobrego, jak doświadczenia z prawdziwego życia. Współpracując w ramach partnerstw, można nawzajem wspierać się w rozwijaniu umiejętności.

Bez wątpienia przywództwo w zarządzaniu procesami gospodarowania wodną ma kluczowe znaczenie dla jego sukcesu.

Jako lider masz ważną rolę do wypełnienia.

Wykorzystaj szansę jak najlepiej!

Bibliografia

Campbell, A. 1995. Landcare: Participative Australian approaches to inquiry and learning for sustainability. *Journal of Soil and Water Conservation*, 50 (2), pp 125-131.

Chrislip, D and Larson, C. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Make a Difference*. Jossey Bass: San Francisco.

Daniels, S and G Walker. 2001. *Working Through Environmental Conflicts: The Collaborative Learning Approach*. Westport, CT: Praeger.

Flood, R K. 1999. *Rethinking the Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable*. London: Routledge.

Senecah, S. 2004. The Trinity of Voice: The Role of Practical Theory in Planning and Evaluating the Effectiveness of Environmental Participatory Processes. In Depoe, S, J Delicath & M-F Aepli Elsenbeer. *Communication and Public Participation in Environmental Decision Making*. Albany: State University of New York Press.

Smith, D and Becker, J. 2018. Essential skills of cross sector leadership. In Stanford Social Innovation Review. *Cross Sector Leadership: Approaches to Solve Problems At the Scale at Which They Exist*, pp 4-7.

Wondolleck, J and Yaffee, S. 2000. *Making Collaboration Work: Lessons from Innovation in Natural Resource Management*. Washington.