

Metodika pre zakladanie VODNÝCH RÁD pre vypracovávanie integrovaných plánov manažmentu povodí/území

Úvodné slovo

Košický kraj potrebuje rozhábať kraj a o tom, ako by sa mal rozhábať, mali rozhodnúť občania Košického kraja. V Košickom kraji máme množstvo ľudí, ktorí majú nápady a vedia ich zdieľať v prospech ostatných, no tento potenciál doteraz nikto naplno nevyužil. Preto Košický samosprávny kraj sa rozhodol odštartovať projekt spájania ľudí na príklade zakladania Vodných rád povodí, ktorého ambíciou je formulovať vízie na úrovni integrovanej ochrany vôd v kraji, aby sme v kraji mali menej povodní, aby sme mali dostatok vody pre ľudí, prírodu, potraviny i pre zdravú klímu. Definovať plány riešenia integrovanej ochrany vôd po prirodzených celkoch až po krajskú úroveň je výzvou, ktorá ak sa zvládne, prinesie úžitky všetkým.

Preto vznikol PROGRAM OBNOVY KRAJINY Košického samosprávneho kraja, aby ľudia rozvíjali a pripravovali vlastnú predstavu spravovania/riadenia území/povodí a nenechali len na pleciach štátnej administratívy. Preto vznikla potreba spísania tejto metodiky postupu krokov, aby všetkým zúčastneným bolo zrejmé, ako sa bude postupovať v jednotlivých krokoch a ako sa spoločne dopracovať k ochrane i obnove prírodného dedičstva.

Táto metodika sa vykryštalizovala z procesu prípravy regionálnych politík na prípadových štúdiách a slúži pre základnú orientáciu a prehľadnosť štruktúry aj pre tých, ktorí budú členmi Vodných rád a budú sa aktívne zúčastňovať na tvorbe akčných plánov integrovanej ochrany vôd vo svojom území/krajine, pri riešení svojich potrieb s riešením takých lokálnych politík, ktoré posilnia vlastné ekonomické, sociálne, kultúrne i environmentálne potreby v integrovanej ochrane vôd.

Dôležité je, uvedomiť si súvislosti, že na riešenie konkrétneho čiastkového cieľa je potrebné štartovať všetky zdroje. U nás sme často svedkami poznámok: „Dajte peniaze a my už vieme ako riešiť problém“. Z procesov plánovania akejkoľvek verejnej politiky sa potvrdilo, že to nie je jednoduché. Pokiaľ nepoznáme širšie súvislosti, nehľadáme väzby na čiastkové ciele ďalších ľudí, či vzájomné prepojenie zdrojov riešenia problémov, je nemožné efektívne riešiť komplexne ani ochranu vôd v území. Je preto potrebné v akčných plánoch po povodiach navrhnuť také kroky, ktoré posilnia väzby medzi jednotlivými sektormi a vytvoria podmienky aktívnej vodnej politiky, ktorá posilní trvalo udržateľný rozvoj spravovania územia/krajiny.

Metodika je určená všetkým, ktorí chcú riešiť problémy ochrany vôd a životného prostredia vo svojom okolí a vedia pomôcť svojimi vedomosťami, skúsenosťami a poctivou prácou i trpezlivosťou pre svoju komunitu, územie i pre celý kraj.

Doba sa mení – Obnovujeme svoje povodie

V súčasnosti sa do popredia dostáva potreba posilniť energiu a iniciatívu občanov komunit i regiónu. Vynárajú sa otázky o tom, ako uspokojiť potreby občanov, komunit i celého regiónu, ako naštartovať a motivovať občanov, aby sa zapájali do riešenia vlastných problémov a potrieb, keďže najlepšie dokážu posúdiť, čo je pre nich dobré. To ide ruka v ruku s posilňovaním sebavedomia ľudí, aby sa stávali slobodní, tolerantní, solidárni a zodpovední za svoje sociálno-ekonomické, kultúrne i životné prostredie a samozrejme aj za vodu. Základnou filozofiou je podpora ľudí v komunitách s ich posilňovaním vnútornej energie, aby pomáhali rozhábať svoj kraj a zároveň prispievali k riešeniu svojich potrieb vo svojom okolí.

Rozvoj Vodných rád

Aké je vaše územie/krajina? Zdravé či nezdravé?

Každý z nás je členom nejakého územia/krajiny a z vlastných skúseností vieme, že územie je také, akí sú jej členovia, ako sa navzájom ovplyvňujú, aké sú ich väzby, vzťahy i ako vyžívame krajinu.

Územie/krajina je **zdravá a životaschopná** vtedy, ako sa správcovia územia starajú o svoje prostredie, ako vznikajú väzby i vzťahy medzi **všetkými členmi v území** v špirálovitých štruktúrach, ktoré môžu byť na oko chaotické s negatívnym i pozitívnym dopadom.

Ak komunikácia medzi správcami územia sa vytráca, vznikajú jednostranné väzby a vzťahy, ktoré poškodzujú územia a dramatickým vplyvom na samotnú podstatu života a tou je VODA. Častokrát správca ktorejkoľvek časti územia zasahuje do prírody a ovplyvňuje negatívne prostredie, avšak sám nie je ovplyvňovaný ostatnými, čo vedie k postupnému úpadku územia.

Vodná rada a jej úloha v integrovanej ochrane vôd v území

Najlepšou a najefektívnejšou formou prinášať i realizovať riešenia je spoločné tímové rozhodovanie prácou v skupinách. Tu môžu vzniknúť najlepšie riešenia, pretože každý z nás je nositeľom informácii, vedomosti i skúsenosti a ich zdieľanie v pracovných tímoch prináša riešenia i vzájomné obohacovanie. Navyše s tými riešeniami sa stotožňujú všetci, lebo sú priamo tvorcami vodnej politiky. Tam, kde sa rozhoduje autoritatívne, vzniká podozrievanie z rôznych bočných záujmov, a preto ostatní správcovia územia sa dostávajú do obrannej pozície a aj pri akomkoľvek dobrom riešení to často zlyháva, lebo ostatní členovia komunity tomu nerozumejú.

Ako posilniť energiu ľudí vo Vodných radách?

Vodné rady sú „živé organizmy“, ktoré sú v podstate systémom neustálych ľudských vzťahov zahŕňajúcich procesy vyjednávania, výmeny, presvedčovania, sily a pod vo vybranej oblasti a tou v tomto prípade je VODA. Neustále sa vyvíjajú a menia tak, ako sa menia a vyvíjajú ľudia v nich. Tento vývoj umožňuje prinášať žiaduce zmeny do života členov komunity i do ich širšieho okolia s pridanou hodnotou, že všetci s tým súhlasia.

Problém je, že sa môžu meniť i nesprávnym smerom. Stáva sa, že niektorí členovia (a možno zo začiatku s dobrým úmyslom), sa snažia komunitu riadiť pevnou rukou. Avšak časom sa z ich správania vytráca empatia, tolerancia, schopnosť uvedomiť si chybu atď.

Preto je potrebné poznať princípy, ktoré posilnia pozitívnu energiu ľudí v komunitách tak, aby dokázali už pri začiatku tvorby verejnej vodnej politiky v území/regióne takýto stav včas rozpoznať a nájsť riešenie. V dobre fungujúcich Vodných radách/pracovných tímoch ľudia včas vedia spoznať riziko i možné riešenie práve tým že spolu komunikujú. Ich spoločná komunikácia, spoločné hľadanie príčin i hľadanie riešení prináša ovocie z úsilia. Rozvíjajúce zručnosti i schopnosti sú prínosom pre všetkých. Členovia Vodných rád sú aktívni a neboja niesť zodpovednosť za svoje ekonomické, sociálne, kultúrne i prírodné dedičstvo.

A hlavne, majú chuť riešiť problémy – vedia aktívne pristupovať k riešeniu problému a to považujú ich vlastnú výzvu.

Obrázok č.1



7 princípov zdravo fungujúcich Vodných rád

Už pri vytváraní Vodných rád, či pracovného tímu je vhodné vytvárať prostredie, v ktorom ide o dodržiavanie minimálne týchto princípov:

1. Princíp diverzity
2. Princíp kultúrnej a spoločenskej integrity
3. Princíp tolerancie
4. Princíp emancipácie
5. Princíp solidarity
6. Princíp prijateľných chýb
7. Princíp subsidiarity

Princíp rôznorodosti

Tento princíp sa opiera o jedinečnosť každého človeka a cielene Vodná rada vytvára také prostredie, v ktorom je jedinečnosť každého rešpektovaná a vážená. Preto sa odporúča, aby každý aktívny člen Vodnej rady mal možnosť zúčastniť procesu tvorby rozvojových plánov komunity. Je dobré, aby Vodná rada bola zložená z vekovo i odborne rôznorodých ľudí.

Princíp kultúrnej a spoločenskej integrity

Pri každej svojej aktivite Vodnej rady myslíte na to, že jej úspech často závisí od toho, či bude prijatá ľuďmi, pre ktorých bude Vodný plán určený. Dajte preto možnosť zúčastniť na pracovných stretnutiach ľuďom, ktorí chcú do procesu vstúpiť neskôr. Otvorte zasadania vodných rád všetkým, ktorí majú záujem, bude to omnoho viac obohacujúce i pre vás. Budete sa spoznávať a navzájom nájdete spoločné prieniky v poznávaní, v navrhovaní riešení i vzniknú aj spoločné iniciatívy. Posilní sa tak kultúrna a spoločenská integrita všetkých členov Vodnej rady.

Princíp tolerancie

Často krát sú diskusie neproduktívne tým, že sa do nich vnáša záporná energia, konflikty i permanentné analytické názory bez riešení. Dbajte o to, aby jednotlivým fázam tvorby Vodných plánov bola venovaná rovnaká pozornosť a nedovoľte v procese hodnotiť a kritizovať názor kolegu. Podporte preto takú komunikáciu, v ktorej každý má možnosť vyjadriť sa rovnako k téme a nedovoľte, aby niekto dominoval v tíme. Pestujte kultúru dialógu, aby ľudia nekomentovali návrhy svojho kolegu, ale navrhli vlastný pohľad na riešenie problému.

Obrázok č.2



Princíp emancipácie

Posilňujte sebadôveru ľudí a ich ochotu pracovať vo Vodnej rade. Vytvárajte prostredie, v ktorom môžu všetci vstupovať do diskusie, zúčastňovať sa návrhov. Podporujte otvorenú komunikáciu a dialóg. Umožnite tak ľuďom definovať problémy, navrhovať vlastnú predstavu vízie a predkladať spôsoby riešenia. Takto budú všetci zainteresovaní obohacovaní, čím sa posilní ich vnútorný potenciál. To posilňuje emancipáciu zúčastnených. To rozvíja sociálny kapitál každého člena Vodnej rady, ktorý dokáže v kritických chvíľach sa sústreďovať na hľadanie riešení. V spoločnosti, kde sa potiera princíp emancipácie, ubíja sa sociálny kapitál a posilňuje sa pasivita, závislosť na rozhodovaní zhora a neschopnosť vysporiadať sa s problémami. Ľudia sa potom sústreďujú na formálnu stránku vecí.

Princíp solidarity

Naša spoločnosť, žiaľ funguje na princípe dominancie jedného na úkor druhého. V takomto prostredí sa vytráca solidarita. Preto do práce Vodnej rady vnášajte prvky, ktoré posilňujú vzájomné načúvanie. Denne sa stretávame s príbehmi, kde dominuje jeden človek nad druhým, kde „vyššie postavený“ človek má potrebu poučovať svojho „podriadeného“ bez motivácie. Žiaľ, často sme v situácii, kedy jeden z diskutujúcich ešte nedokončil myšlienku a už mu chystáme odpoveď. Neuspokojujme sa s týmto stavom a meňme to. Začnite načúvaním a povzbudzujte ľudí nehanbiť sa predkladať riešenia, akokoľvek by boli uletené.

Princíp prijateľných chýb

Ak sa vo Vodnej rade neviete dohodnúť na jednom riešení, vyhľadávajte a podporujte viacero na sebe nezávislých riešení, ktoré majú šancu uplatniť sa. Len život ukáže, ktoré riešenie je najefektívnejšie. Ak vo vašom okolí existuje viacero skupín, ktoré riešia ten istý problém z viacerých uhlov pohľadu, posilňuje to konkurencieschopnosť i vnútornú energiu. Minimalizujú sa chyby, ktoré sa často stávajú, keď je len jedno riešenie. Vodná rada, ktorá bude uplatňovať princíp prijateľných chýb dokáže predkladať množstvo veľmi dobrých riešení.

Princíp subsidiarity

Je to zásada, podľa ktorej sa rozhodovanie a zodpovednosť ohľadom vecí verejných aj vo Vodných radách má odohrávať na tom najnižšom stupni, ktorí je k ľuďom najbližšie. Uplatňovanie tohto princípu znamená rozloženie zodpovedností a prináša efektívne riešenia. Na úrovni mesta sú 4 úrovne kompetencií: 1. individuálna na úrovni rodiny, fyzickej a právnickej osoby, 2. komunitná úroveň na úrovni obce, či mesta, 3. regionálna úroveň na úrovni vyššej, ako je obec, alebo mesto, 4. národná úroveň na úrovni štátu, či sektorových politík. Preto je dobré mať vo Vodných radách zastúpenie všetky 4 úrovne.

Určite vnímate, že niektoré pracovné tímy fungujú skutočne efektívne a ľudia v nich radi spolupracujú. Iné i napriek obrovskej vôli byť prospešné, ale ako keby nevedeli ako. Stáva sa, že kvôli konfliktom skončia skôr ako začnú, pretože nedokážu vyriešiť problémy, ktoré iní riešia hravo. Preto v tejto časti ponúkame praktické kroky založenia a fungovania Vodných rád, ktoré umožnia vyvarovať sa častých chýb.

7 krokov rozvoja komunity

1. krok: Založenie akčného tímu
2. krok: Pozorovanie, načúvanie a spájanie ľudí
3. krok: Vízia a definovanie priorít, harmonogram
4. krok: Tvorba akčného plánu
5. krok: Systém hodnotenia a monitoring projektu
6. krok: Obhajoba akčného plánu pred verejnosťou
7. krok: Realizácia projektu a ďalšie plány

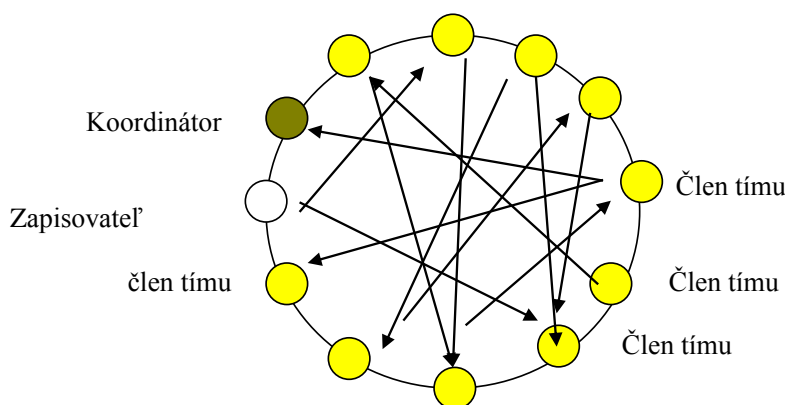
1. krok: Založenie akčného tímu

1. Odporúčaný počet členov 10-15. Ideálne, ak sú v tíme ľudia rôzneho veku i profesionálneho zamerania. Napr. môže byť zložený zo zástupcov samosprávy (poslanci, exekutíva), štátnej správy, podnikateľov,

občianskych združení, jednotlivcov z radov občanov i expertov. Je vhodné, aby vo Vodnej rade pracovali odborníci, ako aj ľudia z laickej verejnosti.

2. Pomenujte reálny problém, ktorému sa Vodná rada bude venovať.
3. Na 1. stretnutí umožnite všetkým členom vysloviť svoje očakávania.
4. V každej Vodnej rade je vhodné mať ľudí, ktorých úlohou je koordinovať prácu, uľahčovať proces vzdelávania, metodicky riadiť a podporovať ostatných, preto odporúčame určiť si svojho koordinátora i zapisovateľa, ako aj termíny pravidelných stretnutí.
5. Od začiatku dbajte na to, aby komunikácia prebiehala medzi všetkými členmi a všetkými smermi, ako je to znázornené na obrázku.

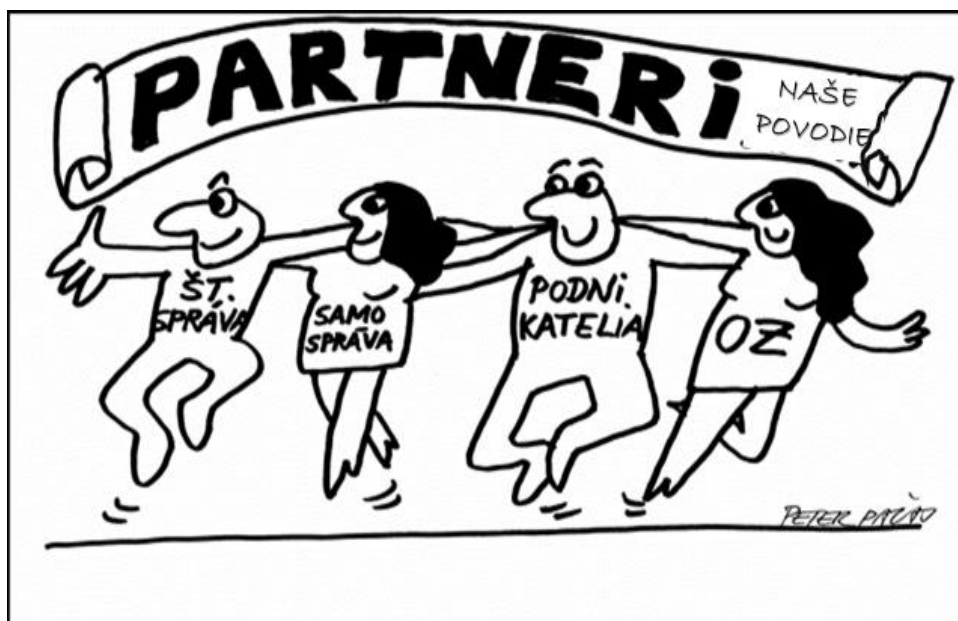
Obrázok č.3



2. krok: Pozorovanie, načúvanie a spájanie ľudí

1. Zaujímajte sa o názory členov komunity, spoznávajte stav, pozorujte a načúvajte.
2. Aktívne zbierajte údaje. Výbornou formou je vopred si pripraviť zoznam otázok, na ktoré potrebujete odpovede a následne robiť rozhovory s ľuďmi. Umožní vám to spraviť si dobrý obraz o tom, ako tie isté témy vnímajú rôzni ľudia i aké riešenia sa im zdajú vhodné.
3. Organizujte stretnutia s lídrami zainteresovaných skupín (štátna správa, samospráva, podnikatelia, občianske združenia a iniciatívy a snažte sa ich spájať, budovať siete, čím budete vytvárať priestor pre fungovanie Vodnej rady a nájdite si partnerov pre realizáciu projektu.
4. Rozvíjajte sebavedomie a komunikačné zručnosti Vodných rád, aby ste hovorili o užitočných veciach a nezaoberali sa tým, prečo sa to nedá riešiť.

Obrázok č.4



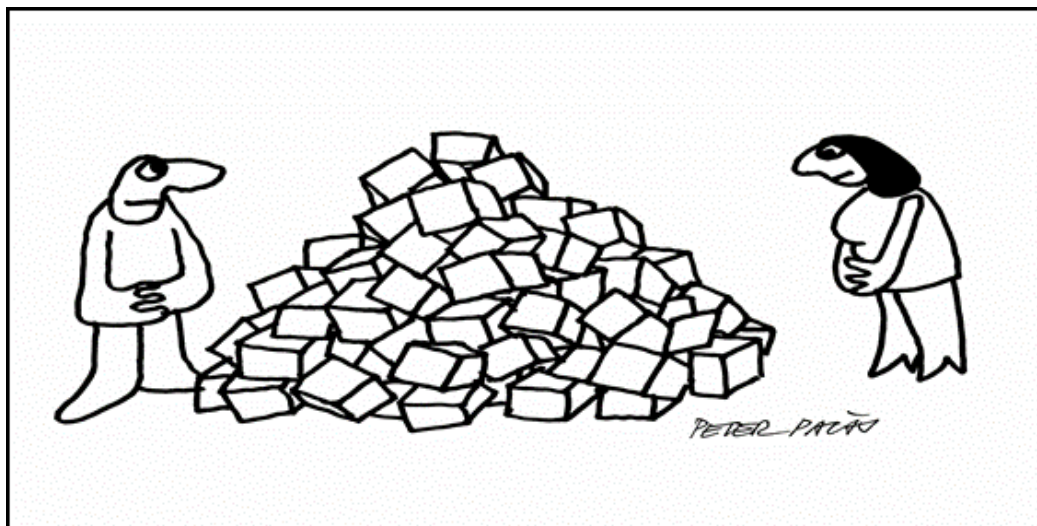
3. krok: Vízia a definovanie priorít, harmonogram

1. Už z predchádzajúcich stretnutí a spoznávania sa, sa postupne začne vynárať idea Vodného plánu pre vybrané územie
2. Sadnite si za okrúhly stôl a spoločne hľadajte svoju víziu a definujte priority – čo je nevyhnutné vykonať ihneď a na čo bude priestor neskôr.

Harmonogramu pre vypracovanie akčného plánu regionálneho rozvoja		
Termín	Okruh riešení	Kedy
1. workshop tech. príprava	Stretnutie koordinátorov jednotlivých Vodných rád	15.12.
	Stretnutie asistentov jednotlivých Vodných rád	15.12.
	Vytvorenie pracovných tímov, vzájomné spoznávanie,	Do 20. 12.
2. workshop	Tréning asertivity pre koordinátorov a asistentov Vodných rád	1.dec. týždeň
3. workshop	Tréning pre tímovú spoluprácu a komunikáciu	2.dec. týždeň
4. workshop	Predstavenie metodiky postupu prác – ako bude fungovať Vodná rada, ako často sa bude stretávať – pre založené Vodné rady	3.dec. týždeň
1.workshopy VR	Definovanie očakávaní členov Vodných rád	1.jan. týždeň
2.workshopy VR	Formovanie vízie Vodnej politiky	2.jan. týždeň
3.workshopy VR	Spracovanie SWOT analýz pre jednotlivé problémové okruhy Návrh vízie	3.jan. týždeň
4.workshopy VR	Definovanie cieľových skupín Návrh aktivít a ich určenie ich priorít	4.jan. týždeň
5.workshopy VR	Návrh časového plánu Návrh finančného plánu	1.feb. týždeň
6. workshopy VR	Návrh inštitucionálneho zabezpečenia Definovanie potenciálnych zdrojov	2.feb. týždeň
7.workshopy VR	Práca na záverečnej štruktúre plánu rozvoja	3.feb. týždeň
8.workshopy VR	Tréningy prezentácie vypracovaných plánov	4.feb. týždeň
Konferencia Svetový deň vody	Prezentácia vypracovaných plánov na spoločnom sedení všetkých tímov a ich vzájomné hodnotenie	3.mar. týždeň
Okrúhly stôl Deň Zeme	Okrúhly stôl zástupcov Vodných rád - Dialóg „Čo ďalej?“	3.apr. týždeň
Negociácia	Predloženie Vodného plánu kraja do Stratégie územného rozvoja	1.májový týždeň

4. krok: Tvorba Vodného plánu

Bežne sa problémy v regiónoch a komunitách kopia a vtedy je ťažké rozhodnúť kde začať, pretože z tej chaotickej „kopy“ problémov, ak človek jeden vyberie, tak ostatné sa ďalej valia a padajú ďalej.



Obrázok č.5 Chaotická kopa problémov – bežný stav

Štruktúra Vodného plánu

Je takmer nemožné sa z tejto „kopy vysomáriť“ a vybrať si jeden, ktorý začneme riešiť. Preto je fajn, ich roztriediť napr. pomocou tabuľky. Štruktúra vodného plánu.

Postup je úplne jednoduchý. Pre oblasť **Voda** vypracujete SWOT analýzu,

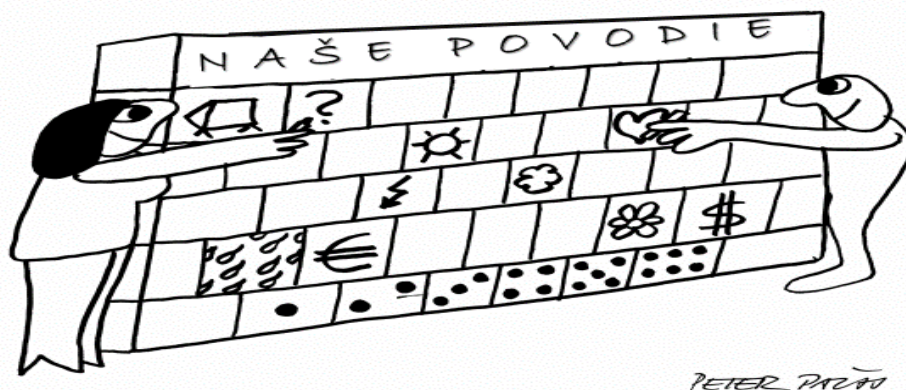
1. pomenujte svoju Víziu – svoju predstavu žiadúceho budúceho cieľového stavu,
2. zadefinujete Problém, ktorý spôsobuje daný stav,
3. umožníte členom tímu predstaviť svoje návrhy riešení, aktivít na odstránenie problému a napĺňanie vízie
4. spravte Časový a Finančný plán,
5. stanovte Inštitucionálne zabezpečenie, t. j. kto bude zodpovedať za plnenie akčného plánu daného problému, napr. či to bude konkrétna inštitúcia alebo sa vytvorí ďalší akčný tím.

Štruktúra Vodného plánu

Zdroj

Informácie	Ľudia	Technológie	Prírodné zdroje	Financie
SWOT analýza	SWOT analýza	SWOT analýza	SWOT analýza	SWOT analýza
Vízia	Vízia	Vízia	Vízia	Vízia
Problém	Problém	Problém	Problém	Problém
Návrh riešení	Návrh riešení	Návrh riešení	Návrh riešení	Návrh riešení
Časový plán	Časový plán	Časový plán	Časový plán	Časový plán
Finančný plán	Finančný plán	Finančný plán	Finančný plán	Finančný plán
Inšt. Zabezpečenie	Inšt. Zabezpečenie	Inšt. Zabezpečenie	Inšt. Zabezpečenie	Inšt. Zabezpečenie

Akonáhle je „kopa“ problémov usporiadaná na obrázku, umožní to dobre sa zorientovať v situácii, napr. ktoré problémy spolu súvisia a musia sa začať riešiť oba naraz, ktoré ešte môžu počkať atď.



Obrázok č.6 Usporiadanie „kopy problémov“ – žiadúci stav

1. Rozširovanie spolupráce – z predchádzajúcich krokov rozvoja vodnej politiky už máte vytvorené vzťahy, možno i priateľstvá, s ľuďmi z iných iniciatív, inštitúcií, miestnymi podnikateľmi, zástupcami samospráv atď. a teraz je priestor a čas rozvinúť tieto vzťahy naplno a požiadať ich o spoluprácu.
2. Zadefinovanie čiastkových cieľov umožní ľuďom lepšie si predstaviť v čom a ako môžu byť nápomocní. Pri veľkom probléme si mnohí uvedomujú, že riešenie je nad ich sily, preto často ostanú pasívni. Ak im však ukážete čiastkové ciele, mnohí sa s nimi dokážu stotožniť a prísť so zaujímavými projektmi pre ich dosiahnutie, čím sa prirodzene začnú tvoriť ďalšie vodné rady.
3. Pre každý čiastkový cieľ vypracujú vodné rady konkrétne projekty integrovanej ochrany vody v území, kde vodné rady navrhujú konkrétne opatrenia pre prioritné oblasti, na ktorých sa vodné rady dohodnú (ochrana prírody, vzdelávanie, ochrana vodných zdrojov, spravovanie lesohospodárskej i urbánnej krajiny).
4. V tomto kroku je dôležitá dobrá koordinácia jednotlivých vodných rád a sledovanie ich práce.

5. krok: Fázy a monitoring projektov

Projekt je činnosť, ktorá v určitom čase začne a po vykonaní dohodnutých a presne stanovených krokov skončí. Následne sa vytvorí nový projekt atď. Ak hovoríme o projektoch, hovoríme o niečom jedinečnom, pretože každý čiastkový cieľ je možné dosiahnuť rôznymi spôsobmi, či rôznymi „projektmi“. Riadenie projektov, má však spoločné znaky - projektové fázy.

Päť fáz projektu

5 fáz projektu				
1 - Výskum	2 - Príprava a plán	3 - Realizácia	4 - Marketing	5 - Vyhodnotenie
Trvanie jednotlivých fáz vyjadrené v % času				
25%	50%	15%	10%	Priebežne
Časté chyby				
Vytvorí sa nesprávny odhad časových, finančných zdrojov, ale i zručností a vedomostí ľudí.	Rozhodnutia sú prijímané autoritatívne, bez diskusie a vedú k chybným rozhodnutiam, častým zmenám a ľudia z projektov odchádzajú.	Nedostatočná komunikácia medzi členmi tímu vedie k chybám a k časovým stratám.	Žiaden marketing – projekt bez spracovaného marketingového plánu je ťažké obhájiť pred verejnosťou a získať naň podporu.	Žiadne kritériá.
Odporúčania				
Získať a zapísať čo najviac informácií. I to, čo sa zdá na začiatku nedôležité, sa neskôr môže ukázať ako kľúčové.	Veľký projekt radšej rozdeľte na menšie časti a vytvorte časovú následnosť jednotlivých činností. Tvorte plány projektov tak, aby bolo možné neskôr zapojiť čo najširšiu verejnosť.	Ak je to možné vykonávajte činnosti súbežne. Šetrí to čas.	Priebežne pripravujte a zverejňujte informácie o už realizovaných častiach projektu a zdieľajte ich ako s členmi tímu, tak i s verejnosťou.	Vytvorenie kritérií, na základe ktorých budete fázy projektu hodnotiť umožní ľuďom spätnú väzbu, čím predídete nekonštruktívnej kritike.

Vypracovanie systému hodnotenia a monitoringu projektov je časť, na ktorú sa v mnohých komunitách pri realizácii projektov zabúda. Je to však podstatná časť, pretože umožní presvedčiť o životaschopnosti projektu.

6. krok: Obhajoba Vodného plánu a zapojenie verejnosti

Spracované Vodné plány je potrebné si obhájiť pred verejnosťou, čo je dôležitý krok ako presvedčiť zainteresovaných o potrebnosti riešenia. Zhrnuli sme preto 7 odporúčaní efektívnej komunikácie.

7 NAJ efektívnej komunikácie

1. Vyvolajte pozornosť projektom.
 2. Vyhovejte srdcu i rozumu navrhovanými riešeniami.
 3. Vyzvite k akcii, k spolupráci.
 4. Vysvetlite hlavnú ideu programu dôkladne.
 5. Ukážte možnosti využitia a viacnásobné úžitky riešení.
 6. Vytvorte dôveru vo zverené funkcie.
 7. Prezentujte jasne a logicky všetky kroky.
- ✓ Snažte sa zapojiť ľudí do práce Vodnej rady čo najviac ľudí zo širokej verejnosti. Je veľmi dôležité, aby oni sami sa aktívne podieľali na tom, ako chcú svoje územie zveľaďovať. Skúsenosti ukazujú, že projekty importované z vonku dlhodobo vôbec nefungujú. Ten istý problém je potrebné po pomerne krátkom čase riešiť opäť.
 - ✓ Je potrebné posilňovať zodpovednosť a aktívnosť všetkých zainteresovaných, a to je možné dosiahnuť vtedy, členovia Vodných rád budú vzdelanostne a kapacitne na to pripravení.
 - ✓ Podporujte spoluprácu a zapájanie ľudí, je to dobrý základ k efektívnej komunikácii členov Vodných rád. Zdravá, vitálna spoločnosť, komunita, či kolektív motivujú človeka pozitívne myslieť a dávajú mu priestor pre tvorivosť a zodpovedne sa rozhodovanie – najmä ak sa cíti byť spoločnosťou prijatý a potrebný

7. krok: Realizácia projektov a ďalšie plány

Realizácia akéhokoľvek Vodného plánu územia/krajiny znamená celú špirálu aktivít, učenia sa i ďalšieho plánovania, dokáže komunitu neuveriteľne spojiť a jej členom umožní rozvíjať sa takpovediac zo dňa na deň.

Užite si to!

1. Ak všetko ide podľa plánu, máme iba jedno odporúčanie: „Užite si to!“. Práve v tomto kroku máte možnosť tešiť sa z toho, že vidíte ako je vaša práca potrebná a ako mení životy ľudí k lepšiemu.
2. Foťte, točte videá, píšete si denník atď. – určite si z tejto fázy odnesiete veľa spomienok, tak nech máte „materiál“, ktorý vám ich pripomenie.
3. Tato metodika sa vám zídne nie len pri práci vo Vodných radoch, ale aj pre prípravu akýchkoľvek iných rozvojových plánov.

Príprava Vodných plánov na úrovni Vodných rád svoje úskalía, ktorými sú konflikty. Vznikajú najmä vtedy, ak sa pri navrhovaní riešení stane niečo nepredvídateľné alebo jednoducho vtedy, ak sa zanedbala príprava a veci sa nevyvíjajú podľa plánu.

Ako zvládnuť konflikt

Je dobré naučiť sa rozoznať jednotlivé fázy konfliktu, i to, v ktorej fáze použiť aké riešenie. Poznať fázy konfliktu i možnosti ich riešení sa zídne i v čase, keď ešte len získavate informácie o nejakom probléme, pretože vtedy často narazíte na znepriatelené strany, rozhádaných ľudí, mnohokrát už tak vyčerpaných, že je ťažké zaujať ich či prizvať k spolupráci. Je potrebné sa však nevzdávať sa a uvedomiť si, že ak sa vám nepodarí konflikt urovnať teraz, neznamená to, že sa to nedá, je však potrebné viac času.

Ako zvládnuť konflikt			
Fázy konfliktu	Príznaky	Riešenia	Spôsob
1. Prichádzanie	Prejavuje sa zvýšenou nervozitou, napätím, zvýšeným hlasom. Príznaky sú často neverbálne.	Je vhodné dať priestor a podporiť ľudí v tom, aby otvorene povedali, čo im „nesedí“.	Otvorené otázky, napr.
2. Rozpor	Vyslovujú sa protichodné názory na spôsob riešenia ale i riadenia projektu.	Dať priestor a čas na argumentáciu a vysvetlenie postojov. Hlavné čas je dôležitý. Následne je potrebné dohodnúť sa na riešení, ktoré budú akceptovať všetky strany.	
3. Eskalácia	Diskutujúci sa nepočúvajú, žiadna snaha aspoň si vypočuť argumenty či opačný názor. Časté je prekrikovanie a urážanie.	Vhodné je zapojiť tretiu stranu. Ideálne vybrať niekoho, koho akceptujú všetky znepriatelené strany a kto dokáže držať konflikt vo vecnej rovine.	
4. Separácia	Ľudia sa začnú vyhýbať jeden druhému, prestanú sa rozprávať.	V tejto fáze je dobré najprv dať priestor každej strane samostatne pomenovať a vysvetliť svoj postoj a hľadať s ňou akceptovateľné riešenie.	
5. Ublížovanie	Komunikácia je veľmi nepríjemná a znepriatelené strany sa snažia nájsť si „spojencov“ a držať im stranu. Táto fáza vážne narúša vzťahy v celej komunite.	Je potrebné zastaviť ubližovanie. V tejto fáze zvyčajne pomôže až osoba, ktorá má ozaj vysokú autoritu. Čas potrebný na to, aby strany boli vôbec ochotné diskutovať o riešeniach je omnoho dlhší a netreba na to zabúdať.	
6. Vyčerpanie	Prejavuje sa znechutením, únavou ale i zhoršením zdravím.	Tu je dôležité poskytnúť znepriateleným stranám podporu, dopriať im čas sa „spamätať“. A až potom sa pokúšať o zmier a urovanie konfliktu.	

Hodnotenie projektu

- Po realizácii projektu si nájdite čas na zhodnotenie. Vrelo odporúčame nerobiť hodnotenie projektu iba formálne či krátko – pár vetami. Dôkladné zhodnotenie jedného projektu, najmä toho, čo v ňom išlo tak povediac „hladko“, pomôže identifikovať silné stránky jednotlivých členov tímu. A naopak, analýza situácií, v ktorých ste sa trápili, vám ukáže akých ďalších ľudí, s akými zručnosťami a vedomosťami pozvať do ďalšej spolupráce.
- V rámci hodnotenia projektu je i priestor pre členov tímu zhodnotiť či boli splnené ich očakávania.

Ďalšie plány, projekty a udržateľnosť

Rozvoj komunit a regiónov je beh na dlhú trať a aj keď vyriešite veľkú časť problémov, vždy sa objavia iné, ktoré vyžadujú vyhrnúť opäť rukávy a pustiť sa do práce.

Tvorbu nových projektov môžeme v zjednodušenej forme znázorniť modelom PDCA:

P - plan – „Plánuj“ - zostavenie plánu (čo a ako sa bude zlepšovať),

D - doing – „Urob“ - aplikovanie plánu do praxe (realizácia plánu),

C - checking – „Over“ - skúmanie, či boli dosiahnuté ciele, kontrola,

A - acting/adjusting – „Konaj“ - definovanie opatrení, ktoré musia byť zavedené k zlepšeniu a opakovanému dosiahnutiu výsledku.

Ľudí v zdravých komunitách to motivuje, pretože si uvedomujú, že v priebehu času sa práve ich projektmi a prácou zlepšil život mnohým ľuďom vid' *obrázok č.6*.

Stáva sa však, že ľudí v komunitách, ktoré ešte nie sú dostatočne zrelé, môžu neustále vznikajúce problémy demotivovať. Aby ste tomu predišli, učte ľudí vo svojom okolí:

- Prejaviť pochvalu, uznanie, povzbudenie.
- Prijat' pochvalu. Mnohí, vo svojej skromnosti, pri pochvale reagujú odmietavo a pripisujú zásluhy viac iným ako sebe. Avšak s časom, keď sa im uznania nedostáva, cítia sa nedocenení a nepotrební.

Princípy rozvoja regiónov i rozvoja osobnosti

Spoločnosť, ktorá podceňuje osobnostný rast, zodpovednosť, tvorivosť a vynachádzavosť jedinca, stráca svoju dynamiku a stagnuje. To znamená, že v programoch rozvoja komúnit a regiónov je potrebné presadzovať integrovaný prístup na rešpektovanie záujmov všetkých pri akomkoľvek probléme v ktorejkoľvek oblasti tak, aby boli v súlade potreby jedinca i komunity. To znamená orientáciu na posilňovanie vnútornej energie jedinca, na posilňovanie jeho zodpovedného prístupu za sociálne, ekonomické, kultúrne i environmentálne prostredie, v ktorom žije.

Antropocentrizmus, biocentrizmus a ako to súvisí s komunitami?

Podľa antropocentrizmu človek je stredom a konečným cieľom sveta i vesmíru. Existencia človeka podľa antropocentrizmu je zmyslom existencie sveta. Iný pohľad poskytuje biocentrizmus, ktorý za stred považuje prírodu a človeka vníma ako jej súčasť.

Príklad: Výchova detí.

Učiteľ za katedrou a deti sedia v laviciach za sebou – v tomto systéme vzdelávania vzniká len vzťah medzi učiteľom a jednotlivými deťmi a stredom diania je učiteľ. On určuje kto môže hovoriť i kedy. Počas „oficiálnej“ hodiny nevzniká interaktívna väzba medzi deťmi. Skúsenosti a zážitky si môžu deti vymieňať iba cez prestávku. Možno aj to je príčinou rozpoltenosti kultúry našej spoločnosti – rozpor medzi oficiálnym a kuloárnym myslením a názorom.

Ak by sme chceli zlepšiť spôsob výchovy našich detí, potom by sme mohli využívať biocentrický prístup a ten by sa prejavil napríklad tak, že učiteľova katedra by bola súčasťou kruhu lavíc všetkých detí. Učiteľ by bol súčasťou kruhu a výchova detí by prebiehala v tímovej tvorivosti.

Príklad: Tvorba územného plánu

Územný plán je v konečnom dôsledku spoločenskou dohodou. Je dobré ak ešte pred zadaním jeho obstarania miestne komunity, v našom prípade je to Vodná rada, teda dotknutá verejnosť definuje svoje predstavy rozvoja aj požiadavky na zabezpečenie ochrany príslušného katastrálneho územia obce. Obecné zastupiteľstvo schváli predložené zámery pre obstaranie nového územného plánu alebo pre jeho zmeny a doplnky. Architekt vypracuje návrh územného plánu, ktorý je verejne pripomienkovaný, teda ho pripomienkujú štátne orgány, odborné organizácie, dotknuté samosprávy a dotknutá verejnosť. Pripomienky sú vyhodnotené, dohodnuté s tými, ktorí ich písomne uplatnili a následne zapracované do výsledného návrhu územného plánu, ktorý obecné zastupiteľstvo schváli. Verejnosť, obyvatelia a komunity, t. j. všetci tí, na život ktorých má územný plán priamy dopad, ho môžu pripomienkovať, ale často túto možnosť nevyužívajú. Prítom územný plán môže aj negatívne zasiahnuť do života komúnit, jednotlivých obyvateľov obcí.

V našom prípade ide o uplatnenie biocentrizmu pri vypracovávaní územného plánu, čo je v princípe ekosystémové myslenie, ktoré posilňuje interaktívne väzby komunikácie, tvorivosti, tolerancie, solidarity. Vychádzajúc z biocentrického pohľadu, je človek jeden člen komunity. Preto právo človeka byť zodpovedný, ba priam „vlastníť“ zodpovednosť za svoje konanie i rozhodovanie je kľúčom k jeho vlastnej emancipácii a taktiež k nevyhnutnej akceptácii, tolerancii k ďalším členom komunity. A na to „vlastnícke“ právo by sme nemali siahať nikomu.

Čo s tým má regionalizmus?

Čo má spoločné biocentrizmus s regionálnou politikou? Obidva pojmy sú pre súčasnú dobu dôležité. Biocentrizmus je pojem, ktorý zaraďuje človeka do zložitého a nesmierne komplikovaného sveta. To znamená, že človek ovplyvňuje a i sám je ovplyvňovaný okolitým prostredím ako sú komunity, v ktorých pôsobí, regiónom a štátom v ktorom žije a v širších súvislostiach i situáciou na celom svete.

Ak komunita hľadá cestu k udržateľnej prosperite, potom je vhodné v regionálnej politike uznávať biocentrické hodnoty, ktoré zaručia v komunite vyššiu mieru zodpovednosti za svoju prosperitu v zdravom prostredí a kultúrnu orientáciu postavenú na princípoch solidarity i tolerancie. V regionálnej politike je vhodné sa orientovať na také programy, ktoré by urýchlili prinavrátili kultúrnu, náboženskú, ekonomickú a názorovú slobodu jedinca, pretože toto je základ prosperity.

Obrázok č. 7



Kým biocentrizmus je pomerne nový pojem, regionalizmus vznikol v 1. polovici 19. storočia vo Francúzsku, ako hospodárske, politické a kultúrne hnutie usilujúce sa o väčšiu samostatnosť jednotlivých regiónov proti centrálnej moci štátu. Región je organicky prepojený celok, ktorý má svoje hospodárske i kultúrne centrum.

Za bývalého režimu základom regionálnej politiky boli plány územného rozvoja, ktoré sa vyrábali na princípe centrálného riadenia spoločnosti. Urbanistickí experti vypracovali územný plán – spravili analýzy, navrhli riešenia, napr. kde stavať priemyselné zóny, kde oddychové zóny, ako zabezpečiť ochranu životného prostredia a následne navrhli spôsob napojenia infraštruktúrnych sietí (energia, voda, plyn, odpady, cesty a pod.). Potom sa mali možnosť vyjadriť zainteresované subjekty a následne územný plán Vláda SR schválila. Podobným spôsobom to funguje doteraz. Výzvou pre komunity (Vodné rady) v regióne je, aby sa aktívne zapájali definovaním zámerov ako vstupov do rozvojových dokumentov a územných plánov, komunikovali a pripomienkovali v procese ich prípravy s obstarávateľmi (miestnou samosprávou) a odbornými tímami, spracovateľmi týchto dokumentov.

Človek je v takomto systéme závislý na vytvorenej štruktúre, čím jeho vlastná identita a jeho potreby sú potierané. Takéto fungovanie znemožňuje komunitám riešiť svoje problémy efektívne a rýchlo. Často je potrebné čakať na rozhodnutie „zhora“, a dlhé čakanie mnohých znechutí. To má za následok, že veci, ktoré by sa mohli vyriešiť pomerne jednoducho sa neriešia vôbec.

Výzva pre politiku v regiónoch

Z predchádzajúcich bodoch vyplýva, že regionálna politika potrebuje posilniť väčšiu mieru zodpovednosti u jedinca za svoje bytie, vlastnú existenciu i za svoje životné prostredie. Viacej zrozumiteľnejšej a zodpovednejšej politiky jedinca k okoliu, môže dať novú dynamiku vyššej úrovni pridanej hodnoty v komunite či regióne spojením synergických efektov jedincov. Toto sa môže stať vtedy, ak nebudeme hovoriť len číslami, faktami, argumentmi ale predovšetkým srdcom a vzájomným načúvaním. Ak budeme podporovať tvorivosť, vynachádzavosť a toleranciu u jedinca, bude šanca rozvíjať komunitu. Komunitu, ktorá uprednostňuje obsah pred obalom, ktorá vníma živé bytosti viac a silnejšie ako materiálne statky.

Príručka Tvoríme nové Slovensko a 7 krokov rozvoja komunít obsahujú iba základné odporúčania pre lepšie fungovanie komunít – sú to však odporúčania získané skúsenosťami. Určite však vo svojej praxi nájdete vylepšenia týchto krokov, preto oceníme a budeme si vážiť, ak nám napíšete a podelíte sa o svoje skúsenosti s ostatnými. Máme predsa rovnaký cieľ – Vytvoriť zo Slovenska krajinu, v ktorej sa nám všetkým bude dobre žiť.

Veľa šťastia, síl, zdravia a úspechov vo vašich komunitách a pri osobnom rozvoji!
Michal Kravčík, Ing. CSc., Poslanec Košického samosprávneho kraja

Bibliografia

- AMSTRONG, M., & STEPHENS, T. (2005). *A Handbook of Management and Leadership*. Londýn: Kogan Page.
- BEDNARIK, A. (2001). *Riešenie konfliktov*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov.
- DEMING, W. (1994). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Massachusetts: MIT Press.
doi:ISBN-13: 978-0262541169