

Maikls Dž. Kinslijs

Ceļvedis ekonomikas atveseļošanā

Kopdarbība kopienas noturīgai attīstībai

Klinšu kalnu institūts (*Rocky Mountain Institute*) ir neatkarīga bezpeļņas pētniecības un izglītības iestāde, kuras uzdevums ir veicināt resursu lietderīgu un noturīgu izmantošanu, tiecoties pēc vispārējas sociālās nodrošinātības.

Pētījumos un publikācijās cenšamies ievērot profesionālu rūpību un pārbaudīt ziņas avotos, kam uzticamies. Ja tomēr turpmākiem izdevumiem būtu vajadzīgi labojumi vai piezīmes, lūdzam sazināties ar Klinšu kalnu institūtu.

Mūsu nolūks nav reklamēt nevienu šajā izdevumā minētu izstrādājumu, pakalpojumu vai uzņēmumu. Šeit lasāmā informācija un apgalvojumi nebūt nav noteikti saistāmi ar izdevuma veidotāju vai recenzentu uzskatiem.

Šīs grāmatas lapu neierobežota fotokopēšana ir atļauta vienīgi ekonomikas atveseļošanas vajadzībām.

Grāmatu veltīju tiem nedaudzajiem pārliecinātajiem, kas apņēmušies saglabāt un attīstīt savas vietējās kopienas.

Pateicības

Grāmatas sarakstīšanai vajadzīgās atziņas esmu smēlies no simtiem cilvēku — sākot ar Pitkinas (Kolorādo štātā) iedzīvotājiem, kas man iemācīja būt par mainīgas, radošas kopienas priekšstāvi, un beidzot ar vecājo padomiem, ko saņēmu no Mizūlas (Montānā) mēra Dena Kemisa, kura dzīve un darbs kopienās ir iedvesmas avots, un sapņotāja Deivida Brauera, kurš turpina Džona Mūra iedibinātās tradīcijas.

No kolēģiem, kas snieguši ierosmi šīs grāmatas tapšanā, jāmin Klinšu kalnu institūta prezidents Hanteris Lavinss, Džordžs Golts no Šejenas (Vaiomingā), Džons Elderts no Volingfordas (Konektikutā), Džerijs Veids no Kolumbijas (Misūri), Dons Hārkers, Liza Netere un Kerola Lema no Berejas (Kentuki), Breds Eks no Flegstafas (Arizonā), Marks Gimbijš no Saskatūnas (Saskačevanā), Lenīze Hendersone no Heinsas (Aļaskā) un Bobs Detmens no Leikvudas (Kolorādo). Beidzamo desmit gadu laikā ekonomikas atveseļošanas programmas attīstīšanā ir iekļāvušies Riks Karlsons no Espenas (Kolorādo), Barbara Kola no Denveras (Kolorādo), Elisa Habarde no Bazaltas (Kolorādo) un Merilina Mēlmane no Stokholmas (Zviedrijā).

Reizēm iztēlojos sevi kā teicēju vai hronistu ar spieķīti apstaigājam ciemu pēc ciema un skandējam ceļā saklausītas ziņas un atgadījumus. Lai gan ceļot parasti iznāk sagumušam lidaparāta sēdekli, savā darbībā izmantoju tieši šo principu. Katrā kopienā, kur esmu strādājis, — 33 štatos un četrās valstīs — esmu apguvis kaut ko jaunu un to ietvēris ekonomikas atveseļošanas programmā. Allaž kādam ir jauna, neparasta ideja, iedoma, ko varu pārrunāt nākamajā kopienā. Esmu mācījies no tādiem pārliecinātiem cilvēkiem kā Akira Kavanabe no Alamosas (Kolorādo), Sindija Adamsa no Fērbenksas (Aļaskā), Džefs Boijers no Būnas (Ziemeļkarolīnā), Debra Bekere no Orendžas (Masačūsetsā), Marija Varela no Tjeras Amarilas (Ņūmeksikā), Stella Maršala no Jūnionkauntijas (Kentuki), Helēna Šortela no Melburnas (Austrālijā), Gregs Svevals no Beifildas (Viskonsinā), Siū Plamers no Skegvejas (Aļaskā), Rojs V. Hants no Snoufleikas (Arizonā) un no austeru zvejniekiem pie Stoningtonas doka (Mēnā).

Šā ceļveža trešā izdevuma tapšanā būtiski palīdzējušas vairākas kolēdžas. Deivs Rīds no Klinšu kalnu institūta bijis prasmīgs redaktors, un Keita Minka pacietīgi veidojusi salikumu. Roberts Alkoks veicis kontrolasījumu, Džoena Glasjē sniegusi organizatoriskus pakalpojumus.

14. nodaļas sarakstīšanā palīdzējuši Žanna Ratnere no *Yellowwood Associates* Sentolbansā (Vermontā) un Bobs Bārtons no *Catalyst Financial Services*. Tajā arī ir atspoguļotas idejas, kas ņemtas no Eimsas (Aiovā) Ziemeļu

apgabala lauku attīstības centra izdevuma *Take Change: Economic Development in Small Communities*. Tāpat minētās nodaļas izveidē krietni darbojies Rendijs Rasels, konsultants no Denveras (Kolorādo).

Ekonomikas atveseļošanas programma nebūtu iedomājama bez palīdzības, ko snieguši vairāki fondi un valsts iestādes: Alana Hīta piemiņas fonds, Merku ģimenes fonds, Beneduma fonds, Zelta likuma fonds, Taidas fonds, GAG labdarības korporācija, Mazā biznesa pārvalde, ASV Mežu dienests, Vides aizsardzības aģentūra un Enerģētikas departaments.

Ceļvedis ekonomikas atveseļošanā

SATURA RĀDĪTĀJS

Priekšvārds

| | |
|---|---|
| Mums ir vajadzīgi kopienas panākumi | 7 |
|---|---|

I daļa. Ievads

| | |
|--|----|
| 1. nodaļa. Noturīga attīstība: labklājība bez augšanas | 11 |
| 2. nodaļa. Ievads ekonomikas atveseļošanā | 25 |
| 3. nodaļa. Kopdarbība kopienas lēmumu pieņemšanā | 46 |

II daļa. Pamata sagatavošana

| | |
|--|----|
| 4. nodaļa. Sākums | 60 |
| 5. nodaļa. Informācijas izplatīšana | 76 |
| 6. nodaļa. Efektīva sanāksmju vadīšana | 90 |

III daļa. Ekonomikas atveseļošana

| | |
|---|-----|
| 7. nodaļa. 1. posms: Kopienas mobilizēšana | 104 |
| 8. nodaļa. 2. posms: Kopienas nākotnes ainas | 114 |
| 9. nodaļa. 3. posms: Darba satura noteikšana | 132 |
| 10. nodaļa. 4. posms: Jaunu iespēju atklāšana | 151 |
| 11. nodaļa. 5. posms: Projektu ideju ģenerēšana | 156 |
| 12. nodaļa. 6. posms: Projektu ideju novērtēšana | 160 |
| 13. nodaļa. 7. posms: Projektu atlase | 168 |
| 14. nodaļa. 8. posms: Projektu rīcības plānu izstrāde | 182 |

Pielikums

| | |
|---|-----|
| Ekonomikas atveseļošanas skaidrošana citiem | 207 |
|---|-----|

*Ja valdītājs tiešām ir dižens, zin' tauta vien to, ka viņš ir.
Kas nav tik dižens, to slavē un godina ..*

*Kas nepelna uzticību,
Tas neiemanto to.*

*Cik pārāki bija tie, kas valdnieku vārda bij' vērti,
Tie uzdevumus veica un darbus pabeidza
Un domāja vienkāršie ļaudis:
"Mēs darām, kā mums tīk."*

Lao Dzi, Ķīnā VI gs. p.m.ē.

Mums ir vajadzīgi kopienas panākumi

Lielākais grēks ir nedarīt neko tikai tāpēc, ka izdarīt var tik maz.

Edmunds Bērks (1729—1797)

Par dažādu vietējo kopienu* panākumiem varbūt ir lasīts žurnālā *Readers Digest* vai dzirdēts kafējnīcā, kur stāsta par parastu cilvēku lieliem sasniegumiem. Reiz šie cilvēki ir pateikuši: “Tā vairs nevar palikt. Mēs nevēlamies iet bojā pasaules ekonomikas sadursmēs un negaidīsim, kamēr mūs nāks glābt valdība. Mēs pretosimies un paveiksim visu pašu spēkiem.”

Tagad ir pienākusi jūsu kārta izveidot šādu veiksmīgu kopienu. Pirmais solis ir personiska apņemšanās. Tiklīdz ir šī apņemšanās, viss kļūst citādi — tā vietā, lai laužītu galvu par to, ko lai iesāk savas pilsētas vai dzīvesvietas labā, jūs koncentrējaties uz to, kā to var paveikt.

Šī rokasgrāmata ir rīks, kas palīdzēs gūt panākumus. Jūs tagad esat kopā ar tūkstošiem cilvēku, kam visiem ir kaut kas kopīgs, — ar brīvprātīgajiem, kas ar visdažādākajiem līdzekļiem cenšas nākt talkā savai kopienai. Lai gan viņi nesaņem visu vajadzīgo atbalstu un tikai daži beigās ir pilnīgi apmierināti ar paveikto, viņi tomēr panāk patiesu progresu. Viņu pūliņi stiprina šīs kopienas.

Cilvēks, kas apņēmis palīdzēt savam ciematam vai apkārtni, pelna pateicību. Šādi cilvēki palīdz vietējai kopienai pārtapt par vietu, kur var lieliski dzīvot, strādāt un veidot ģimeni.

Kā lietot šo ceļvedi

Šī grāmata ir paredzēta visiem, kas savām kopienām vēl labāku nākotni. Īpaši noderīga tā ir cilvēkiem, kas vēlas padarīt noturīgāku vietējo saimniecību vai efektīvāk un sabiedriskāk risināt vietējās problēmas. Visupirms tā ir domāta tiem, kas grib darboties, nevis tikai runāt par darbošanos.

Ceļvedī ir izklāstīta vietējo sapulču rīkošanas un vadīšanas gaita, kas var būt aizsākums jūsu kopienas panākumiem. Lai gan tas koncentrējas uz noteiktu pieeju, ko izstrādājis Klinšu kalnu institūts, tā saukto ekonomikas atveseļošanu (EA), to var izmantot par noderīgu avotu jebkurā kopienas attīstīšanas mēģinājumā. Pēc pārbaudes praksē kopš 1986. gada desmitiem pilsētās EA ir kļuvusi par līdzekli, ar ko kopienas var gūt paliekamus uzlabojumus. Šāda pieeja attīstībai integrē ekonomiskos, sabiedriskos un ekoloģiskos centienus. Attīstības projektus izraugās kopienas iedzīvotāji un

* Amerikāņu *community* Latvijas kontekstā atbilst “pagasts”, “pašvaldības teritorija”, “vietējā sabiedrība” u. tml.; apzīmējums “kopiena” lietots vispārinātā nozīmē kā “ražotāju un iedzīvotāju teritoriāli sociālā kopa”. — *Tulk. piez.*

vadītāji tos isteno secīgās, pārdomātās darbībās, minimalizējot pretrunīgo un maksimizējot radošo. Ekonomikas atveseļošana, protams, ir plānošana, taču nevis plānošana plānošanas dēļ, bet gan rīcības plānošana.

Ja ekonomikas atveseļošanu salīdzina ar klasi, tad jūs, būdami skolotāji, varētu izmantot šo ceļvedi par “skolotāja grāmatu”. Darba lapas un citas izkopētas daļas no šīs grāmatas kopienas locekļiem noder par mācībli-dzekļiem. Par palīgmateriālu viņi var izmantot arī citas EA grāmatas.

Tā kā informācija šajā grāmatā ir vispārināta, nevienu tās daļu nevaja-dzētu uzskatīt par obligātu. Šis ir ceļvedis, nevis noteikumu krājums. Jūsu uzdevums ir pielāgot šo materiālu darbam kopienā pēc jūsu pašu ieska-tiem — piemēram, jūsu pilsētiņa varbūt jau ir spērusi vienu divus soļus, un tādā gadījumā tos var droši izlaist un spert nākamos. Tomēr esiet piesar-dzīgi, mainot vai izmetot kādu šīs rokasgrāmatas komponentu. Katrs no tiem balstās uz praktisku pieredzi vietējās kopienās. Lauksaimniecības speciālists Marks Gimbijs, kas šo ceļvedi izmantojis darbam Saskačevanā, dod šādu padomu: “Jābūt elastīgiem. Ekonomikas atveseļošanā es rīkojos saskaņā ar galvenajiem EA principiem un vajadzības gadījumā mainu detaļas.”

Tāpat nevajadzētu grāmatu lasīt cauri no pirmās līdz pēdējai lappusei. Izskatiet satura rādītāju, lai zinātu, kas kur ir, un varētu sameklēt jums vajadzīgās nodaļas. Lai gan EA ir aplūkota hronoloģiski, jūs pārliccinā-sities, ka vienas nodaļas padomi attiecas arī uz pārējām.

Ja ar šīs grāmatas materiālu jums tomēr nepietiek, aktīviem pilsoņiem, vadītājiem un speciālistiem Klinšu kalnu institūts piedāvā arī mācību seminārus par ekonomikas atveseļošanas sapulču organizēšanu.

Parasti cilvēki

ar trūkumiem

var kļūt par

lieliskiem

vadītājiem tieši

tāpēc, ka viņi ir

parasti un ar

trūkumiem

Es un vadītājs?

Var būt, ka jums nekad nav ienācis prātā, ka jūs varētu būt vadītājs. Tas nekas, nav nekādas nozīmes tam, vai kādreiz esat kaut ko vadījis vai ne. Lai iekustinātu apkārtējos, nevajag būt vēlētām pārstāvim vai tautsaimniecības speciālistam. Varbūt pat ir labāk, ja jūs tas neesat. EA prasa tikai apņem-šanos, pacietību un vēlēšanos mazliet pabāzt galvu ārā no alas.

Vislabākie panākumi būs tad, ja būsit cienīts, cienīgs, pārliccinošs, labs organizētājs un labs runātājs. Ja tomēr esat vienkāršs mirstīgais, kam ir tikai dažas šīs īpašības, jums ir jāatrod sabiedrotie un atbalstītāji, kas varētu jūs papildināt. Piemēram, jums varbūt labi veicas darbošanās aizkulisēs, orga-nizējot un koordinējot, turpretim kādam citam labāk padodas runāšana auditorijas priekšā.

Daudzi, kas kļuvuši par vadītājiem, nekad nav gribējuši nevienu vadīt. Viņi gluži vienkārši vēlējās, lai kaut kas notiktu. Viņi nespēja pasīvi noraudzīties un cerēt, ka viss būs labi. Viņi nevarēja mierīgi sēdēt, kamēr citi nopūlas ar kaitinošām problēmām.

Varbūt jums tas sākās tāpat kā citiem. Lai uzzinātu, kas notiek apkārt, jūs apmeklējāt pāris vietējās sapulces. Kad nevienam citam nebija laika, jūs

pārstāvējāt šo grupu oficiālā sanāksmē. Laika gaitā jūs iepazīnāties ar problēmām un pieradāt runāt. Jūs sākat piedāvāt savas idejas, no kurām dažas bija pavisam garām, taču citas trāpīja desmitniekā. Tāpēc bija vajadzīgi nevis raķešu zinātnieki, bet gan tikai cilvēki, kas vēlējās kaut ko izdarīt, cik labi vien prazdami.

Lai aptvertu, ka esat kļuvis par vadītāju, ir vajadzīgs zināms laiciņš. Bet tad vienā brīdī jau nodarbojaties ar vadišanu — nevis tāpēc, ka tiecaties pēc naudas vai slavas, bet gan tāpēc, ka vēlaties pozitīvas pārmaiņas sev apkārt.

Šo rokasgrāmatu jūs laikam nemaz nelasītu, ja jums nebūtu jānodarbojas ar vadišanu. Bet jūs neesat vecais televīzijas vesternu līderis — lieliskais puisis platmalē, kas visiem izstāsta, kas darāms, un vēl liek tiem iepatikties. Jūs esat pavisam citāds līderis — tāds, kas nevis tiecas pēc varas, bet gan meklē jaunas, labākas atbildes pasaulē, kur pēdējos gados ir notikušas pārmaiņas. Jūs neesat vadītājs, kas manipulē ar cilvēkiem un tos stumda. Jūs izprotat Frensisu Mūru Lapē, vienu no Dzīvās demokrātijas centra dibinātājiem, kas saka: “Spēks ir cilvēku attiecības, nevis vara pār viņiem.” Jūs apzināties, ka jums ir jāstrādā ar cilvēkiem un viņi jāciens, lai varētu rast tādus risinājumus, kas darbosies jūsu ciematā.

Mēdz teikt, ka lieli vadoņi iedveš cerību, stiprina garu, vieno ienaidniekus un neiespējamo padara iespējamu. Viņi palīdz citiem pārvarēt šķēršļus un gūt panākumus. Dzirdot tamlīdzīgu aprakstu, šķiet saprātīgi domāt šādi: “Paklausieties, es neesmu nekāds Gandijs. Esmu vienkāršs cilvēks. Es to visu nevaru, tāpēc man nu gan nevajadzētu būt par vadītāju.” Patiesība tomēr ir tāda, ka mums ir zināms tikai viens Gandijs, viens Vašingtons un viens Martins Luters Kings. Tikai viens cilvēks no miljarda spēj piegādāt tamlīdzīgu precī.

Taču parastie cilvēki var panākt pārmaiņas — pieskaroties citiem nevis ar brīnumnūjiņu, bet gan ar piemēru. Tādi līderi kā jūs vieš cerību, tāpēc ka izskatās cerīgi. Jūs samierināt pretniekus, izturoties ar cieņu pret tiem, kuru uzskatiem nepiekrītat, un vēlaties runāt ar viņiem. Grūti sasniedzamus mērķus var padarīt tuvākus, izliekoties, ka tie ir viegli sasniedzami. Parasti cilvēki, ar trūkumiem, var kļūt par lieliskiem vadītājiem tieši tāpēc, ka viņi ir parasti un ar trūkumiem. Citi parasti cilvēki redz, ka viņi var izdarīt to pašu.

Vadība sākas ar uzticēšanos. Kad esat apņēmušies kalpot savai kopienai ar kaut ko tādu kā ekonomikas atveseļošana un jūsu paņēmojumi un rīcība sāk noderēt citu cilvēku vajadzībām un prioritātēm, viņi jums uzticas. Labi organizētāji zina, ka atbalstu var radīt tad, ja necenšas citus pārliecināt par to, ka taisnība ir jums. Visefektīvākais veids ir citiem pavaicāt, ko viņi vēlas un kas viņiem ir vajadzīgs, noteikt, kā jūsu vajadzības saskan ar viņējām, un tad aicināt viņus pievienoties abpusēji izdevīgu mērķu izvirzīšanai un sasniegšanai. Viņi atbalstīs jūsu centienus, ja redzēs, ka atbalstāt viņējos. Viņi pievienosies jums, ja pievienosities viņiem.

Uzņemoties vadītāja lomu, jūsu paša dēļ ir svarīgi atcerēties, ka neuzņematies visu kopienas problēmu nastu. Jūsu nolūks nav atrisināt problēmas tādā mērā, lai rastu risinājumus visai kopienai. Jūsu uzdevums arī nav gūt personisku ietekmi — gluži otrādi, jūs palīdzat citiem iegūt ietekmi. To darot, jūs gūstat ietekmi. Citiem vārdiem sakot, jo vairāk varas un ietekmes dodat, jo vairāk gūstat. Tā vietā, lai censtos visu padarīt pats, padariet sevi aizstājamu, mudinot citus un palīdzot tiem turēt vadības grožus.

Daudzi cilvēki mācās vadīt mēģinājumos un kļūdās — mokpilnā, nelietderīgā darbā. Lai gan neveiksmes ir dabiska sastāvdaļa katrai radošai norisei, nav jēgas atkārtot citu kļūdas. Šis ceļvedis jau ir sarakstīts — jums nevajag rakstīt no jauna. Jūs tagad varat mācīties no citu panākumiem un kļūdām.

Kļūdas parasti vairāk saistās nevis ar to, kas tiek darīts, bet gan ar to, kā tas tiek darīts. Darbodamies ekonomikas attīstīšanā, kopienas vadītāji bieži aizraujas ar pieņēmumiem par noteiktu risinājumu pareizību un aizmirst pietiekami rēķināties ar cilvēkiem, kas domā citādi. Viņi uzskata: “Es taču to daru vispārības labad, tātad visiem ir jābūt ar mani vienisprātis.” Dažkārt paiet ilgāks laiks, iekams viņi saprot, ka ekonomikas attīstības centieni nevar sekmēties, ja tos neveido visa sabiedrība. Kad ir iesaistīti visi, kas vēlas iesaistīties, tikai tad tie jūtas kā sasniegumu līdzīpašnieki. Risinājumos sava vieta jāatvēl ikvienam.

Noturīga attīstība: Labklājība bez paplašināšanās

Pieņemums, ka ekonomiskai labklājībai ir nepieciešama augšana, šķiet tik saprātīgs, ka vairākums no mums par to daudz nedomā. Galu galā to mums nemitīgi stāsta; politiķi, biznesa atbalstītāji, ekonomisti un masu saziņas līdzekļi, liekas, uzskata to par pašsaprotamu. Pieņemums ir tik uzmācīgs, ka gandrīz katra Amerikas kopiena meklē veidus, kā varētu izaugt no savām ekonomikas problēmām, pat ja šīs problēmas radījusi pati augšana.

Sarežģījumus rada tas, ka vārdam “augšana” ir divas atšķirīgas nozīmes — paplašināšanās un attīstība. Paplašināties nozīmē kļūt lielākam, attīstīties nozīmē kļūt labākam, un šis jēdziens var gan ietvert, gan neietvert paplašināšanos. Tā nav tikai semantiska atšķirība. Daudzas kopienas ir zaudējušas daudz laika un enerģijas, tiekdams pēc paplašināšanās, jo ir uzskatījušas, ka tā ir vajadzīga, lai gan patiesībā tām bija vajadzīga attīstība. Lai izvairītos no jucekļa, šeit augs nozīmē tikai kļūt lielākam — paplašināties un attīstīties nozīmē kļūt labākam.

Lai gan veselīgai ekonomikai ir nepieciešama attīstība, tostarp arī enerģiska uzņēmējdarbība, tā nebūt neprasa palielināt kopienas apjomu. Kā analogiju var minēt cilvēka ķermeni. Cilvēka augšana pēc brieduma sasniegšanas ir vēzis. Ja pēc brieduma sasniegšanas turpina izplesties pilsēta, tās vēzis parādās daudzos veidos: jaunas pretrunas, lielāki nodokļi, satiksme, paplašināšanās, zaudēta kopienas izjūta. Izklausās pazīstami?

Cilvēki, sasnieguši fizisko briedumu, turpina attīstīties daudzos izdevīgos un interesantos veidos: apgūstot jaunas iemaņas, iegūstot dziļākas zināšanas, veidojot jaunas attiecības utt. Līdzīgi var attīstīties arī kopiena, turklāt tai nav noteikti jāpaplašinās. Tā var radīt mājokļus par pieņemamām cenām, aizsargāt sabiedrības drošību un uzlabot nodarbinātību, veselības aizsardzību, kultūras un izglītības iespējas. Patiesībā laba attīstība nozīmē radīt darba vietas, ienākumus, ietaupījumus un stiprāku kopienu.

Tas nenozīmē, ka jebkura paplašināšanās ir slikta, bet ir būtiski atšķirt to no attīstības, lai izvēlētos kopienai labāko veidu.

Augšanas meklējumi nepareizās vietās

Iespējams, ka ekonomikas stratēģija jūsu pilsētas izaugsmei balstās uz paplašināšanos. Ja jūsu pilsēta zeļ, stratēģija droši vien paredz augšanu par katru cenu. Ja tās ekonomika slīd lejup, parasti piedāvātais risinājums ir jauna veida uzņēmējdarbības piesaiste, lai stimulētu augšanu. Abos

gadījumos vietējie atbalstītāji var lietot vārdus “augšana” vai “attīstība”, bet īstenībā viņi ar to domā paplašināšanos: vairāk cilvēku, vairāk uzņēmumu, lielāka vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība. Galvenā vērība tiek veltīta tam, kā varētu dabūt vairāk, nevis tam, kā labāk rīkoties ar to, kas pilsētai jau ir.

Dažkārt īsā laikposmā, lai rīkotos labāk, ir jādabū vairāk. Taču kopiena, kas ierobežo savus attīstības centienus tikai ar jaunu biznesa veidu, laiž garām izdevības un izšķiež vietējo potenciālu.

Kopienām, kas slīd lejup, un kopienām, kas paplašinās, ir atšķirīgi noutomi, bet viena lieta tām bieži ir kopīga — tā ir pārspīlēta paļāvība uz paplašināšanos. Aplūkosim to sīkāk.

Kopienas, kas slīd lejup

Neveiksmes uzņēmējdarbībā, darba vietu un iedzīvotāju skaita samazināšanās, izdevību trūkums jauniem cilvēkiem, infrastruktūras nolietojums, cerību zudums — tās ir dažas no lejupslidošas kopienas draudīgām problēmām. Vietējā ekonomika galvenokārt balstās uz vienu vai diviem pārdodamiem resursiem, piemēram, koksne, ogles, kvieši vai ražots produkts. Tādas kopienas var šķīst labklājīgas, līdz starptautiskā ekonomika izdara nelielu “pieskaņojumu” un to produkcija vairs nav vairāk vērtā par ražošanas izmaksām.

Ja kopienas pamatražošana ir apdraudēta, parastā reakcija ir sauciens pēc ekonomikas attīstības — jebkādas attīstības. Uz pašvaldības amatpersonām tiek izdarīts intensīvs spiediens, lai tās *kaut ko* darītu. Iedzīvotāji vēlas redzēt darbību. Parasti tas pārvēršas par vienu visu ārstējošu stratēģiju — uzņēmējdarbības piesaistīšanu, ko var nosaukt par fabriku dūmeņu medīšanu, ja to veic neizvēlīgi. Tirdzniecības kameras un attīstības grupas visā valstī parasti kļūst par uzņēmēju piesaistīšanas sirēnu dziesmu upuriem.

Ja kopienas zinātu, kādas izredzes tām ir, tās veidotu plašāku pieeju. Katru gadu aptuveni 25 000 ekonomikas attīstības komiteju no lielām un mazām pilsētām piedalās konkursos par 500 lielu rūpnīcu izvietojšanu — attiecība ir 50 pret vienu. Lai saglabātu darbību, tām ir jādod zeme, infrastruktūra un nodokļu atlaides vai jāpiedāvā īpaši noteikumu izņēmumi. Nav nekā neparasta, ja konkurējoša pašvaldība piedāvā materiālus stimulus miljona dolāru vērtībā un tomēr konkursā zaudē. Lai izvietotu jaunu *Mercedes* montēšanas rūpnīcu, Alabamas štats 1993. gadā piedāvāja rekordlielu materiālo stimulu 200 000 dolāru vērtībā *par vienu jaunu darba vietu*. Lai gan mazākām firmām tiek piedāvātas mazākas summas, šai augsto likmju spēlē var iesaistīties ļoti maz pilsētu vai apvidu.

Ja kopienai izdodas iegūt jaunu, lielu uzņēmumu, īstenība reti saskan ar cerībām. Bieži vien apsoltās darba vietas gluži vienkārši netiek radītas. Ja darba vietas tiek izveidotas, tās ir tikai uz dažiem gadiem, līdz ražošanai kaut kur citur piedāvā vēl lētāku izdevību, un pāri paliek strādnieki bez darba un

riskanta nodokļu bāze. Pa to laiku materiālie stimuli kļūst par kopienas sājpu bērnu, jo vietējie uzņēmumi sāk prasīt tādas pašas atlaides, lai paliktu kopienā. Galu galā materiālo stimulu slēptās izmaksas atriebjas pašiem devējiem, piespiežot amatpersonas izvēlēties vai nu lielākus nodokļus, vai ierobežotus sabiedriskus pakalpojumus.

Azartspēlēm un tirdzniecībai pašapkalpošanās lielveikalos — jaunākajiem biznesa piesaistīšanas untumiem — ir savas lamatas. Kazino nodrošina cerīgus ieņēmumus no pievienotās vērtības nodokļa, taču prasa milzum daudz vietējās infrastruktūras un pakalpojumu — it īpaši policijas pakalpojumus. Pašapkalpošanās lielveikalus parasti ierīko tieši aiz pilsētas robežām, lai izvairītos no pašvaldības nodokļiem. Drīz vien lielveikali izspiež vietējos uzņēmumus. Tirdzniecības rajonos logus aiznaglo ar dēļiem, un atkritumi krājas durvju ailēs, kur agrāk veikalnieki ar slotu rokā, draudzīgi smaidīdami, bija sveicinājuši pastāvīgos klientus.

Neatkarīgi no tā, vai kopiena tīko pēc fabriku dūmeņiem vai tirdzniecības centriem, tā maksā vēl kādu neizmērāmu maksu: zaudētās izdevības. Iekams iedzīvotāji saprot, ka nepiemērotas piesaistes centienos ir izšķieduši dārgo laiku un naudu, var zaudēt gadus, kuros kopiena būtu varējusi izvēlēties praktiskākas un noturīgākas attīstības iespējas.

Lai nerīkotos aplami, dažas lejupslidošas pilsētas, ko paralizējusi kopienas negatīvā attieksme, vispār neko nedara ekonomikas stiprināšanai. Kāda pilsēta neliekas ne zinīs par neefektīvas rūpnīcas slēgšanu. “Viņi mainīs savas domas,” saka iedzīvotāji, vai: “Ekonomika noteikti pavērsīsies citādi.” Citā pilsētā varbūt ir apjausta problēma, bet visa enerģija tiek virzīta uz to cilvēku lamāšanu, kurus uzskata par problēmas cēloni, — valdību, firmu, vides aizsardzības darbiniekiem. Abas šīs pilsētas turpinās lejupslīdi, līdz tajās sapratīs, ka atdzīvošanās var notikt tikai tad, kad iedzīvotāji būs nolēmuši darboties pozitīvi, kā ir atspoguļots šajā grāmatā.

Kopienas, kas strauji paplašinās

Jaunas ekonomiskas aktivitātes uzplūdi var būt tikpat kaitīgi kā lejupslīde. Dažas pilsētas, kuru tuvumā ir vērtīgi dabas resursi, pēkšņi uzplaukst bez īpašas piepūles. Tas ir labi, taču pārāk bieži pēc uzplaukuma seko neveiksmes: izejviela vai produkts var būt pieprasīts vienu gadu, bet jau nākamgad interese par to ir zudusi. Vēl ļaunāk – pieprasījums pēc dabas resursiem un peļņa no to ieguves var pamudināt tos strauji izmantot. Daudzas kokrūpniecības un lauksaimniecības kopienas, sagravušas ilgtermiņa labklājības pamatus, sev par postu ir uzzinājušas, ka pat atjaunojamos resursus, tādus kā koki un augsne, var noplicināt ātrāk, nekā tie atjaunojas.

Citās kopienās dzīves kvalitāte veicina paplašināšanos. Tām ir tīrs gaiss un ūdens, neliela satiksme un zema noziedzība. Tās ir mājīgākas nekā daudzas pilsētas. Šīs ļoti ērtās vietas var būt kūrortpilsētas vai kopienas, kas pievilina pensionārus vai vasarnīcu pircējus. Tās var būt iekārojamas

Strauja paplašināšanās rada dažus ieguvējus un daudz zaudētāju.

piepilsētas nelielā attālumā no pilsētas, lai ik dienas varētu braukt uz darbu un atpakaļ, vai izolētas kopienas, kas piesaista informācijas biznesa jauno vilni un cilvēkus, kuri savu darbu dara pa telefonu, faksu vai modemu un tāpēc var dzīvot un strādāt tur, kur vēlas.

Palielinās to amerikāņu skaits, ko atbrīvojušas jaunās tehnoloģijas un kas meklē drošāku, mazāk sarežģītu eksistenci. Klusā okeāna pētījumu institūta līdzstrādnieks Džoels Kotkins secina: “Pēc tam, kad lauku apvidi desmitiem gadu ilgi bija zaudējuši iemītniekus, tagad tajos cilvēku skaits papildinās trīsreiz ātrāk salīdzinājumā ar 1980. gadu. No 1990. līdz 1994. gadam uz lauku apvidiem ir pārcēlušies vairāk nekā 1,1 miljons migrantu.” Kotkins to dēvē par Valhallas sindromu, jo migranti “tiecas pēc debesu patvēruma”.

Lai kāds arī būtu pieplūduma cēlonis, ātra paplašināšanās — vairāk nekā 2 procenti iedzīvotāju gadā — parasti nodara vairāk ļaunu nekā labu. Kopienas nespēj izvairīties no problēmām, ko rada paplašināšanās tādā ātrumā, kas ir lielāks par minēto. Pirms ir definēta un atrisināta viena problēma, rodas cita, pēc tam vēl nākamā. Tās krājas un cita citu sarežģī. Tās pārpludina vietējos vadītājus.

Gandrīz visām pilsētām, kas strauji paplašinās, ir vienāds nepatīkams scenārijs. Pilsētas iedzīvotāji pieņem gandrīz katru paplašināšanās piedāvājumu, jo uzskata, ka tas veicinās veselīgu ekonomiku. Uz apvidu pārceļas daudz cilvēku, un tas šķiet ļoti labi. Taču tad parādās blakusietekmes. Ienācēji bieži ieņem jaunradītās darba vietas un veicina noziedzību, rada sociālo spriedzi un dārgas mājokļu izmaksas. Dzidrais gaiss kļūst pelēks, satiksme — lēnāka un jucekļīgāka, auto atstāt stāvvietā nav iespējams, durvīm jābūt aizslēgtām. Palielinās neiecietība, un sarūk cieņa pret vadību. Tradicionālie ienākumu avoti — tūristi, vasarnieki, pensionāri, kam patika mazpilsētiņas dzīve un tīrā vide, — sāk meklēt citu nesamaitāto paradīzi.

Kā jau katrā inflācijas ekonomikā strauja paplašināšanās rada dažus ieguvējus un daudz zaudētāju. Nekustamā īpašuma profesionāļiem, lieliem būvuzņēmējiem, veikalu, lielo zemes gabalu un smago iekārtu īpašniekiem klājas ļoti labi, turpretī vairums pārējo ir notverti inflācijas slazdā. Taču paplašināšanās ir pavedinoša. Ieguvēji ļoti veikli pārliecina zaudētājus, ka arī viņiem esot vajadzīga lielāka paplašināšanās un ka no tās iegūtie jaunie nodokļi finansēsot paplašināšanās problēmu risinājumu. Bet, lai cik pamatīgas arī būtu problēmas, katram paplašināšanās kāpumam ir pievilcīgi aspekti, kas, raugoties ilgākā laikposmā, aizsedz sliktās iezīmes.

Taču gandrīz vienmēr problēmas samilst un nodokļi palielinās, lai varētu samaksāt par risinājumiem (vairāk skolu, policijas, ceļu, pakalpojumu, notekūdeņu utt.). Jaunie ieņēmumi reti sedz istos paplašināšanās izdevumus (tie ietver tādas lietas kā pamatlīdzekļu nomaiņa vai papildināšana). Tā kā jaunās izmaksas sadala starp visiem nodokļu maksātājiem, līdzšinējie nodokļu maksātāji ir spiesti subsidēt paplašināšanos — patiesībā zaudētāji subsidē ieguvējus. Vēl sliktāk — daudzās kopienās, kur notiek pēkšņa vasarnīcu ekspansija, to subsidē vietējie nodokļu maksātāji.

Noticēdami augšanas priekšnoteikumam, visi — pašvaldība, uzņēmumi un atsevišķas personas — nonāk burvju lokā. Pašvaldība ir spiesta finansēt pagātnē izdarīto paplašināšanos, atļaujot vēl lielāku paplašināšanos, kas savukārt sevi neatmaksā. Ja amatpersonas tā vietā palielinās nodokļus, aizvien vairāk iedzīvotāju pievienosies korim, kas prasa augšanu, ticot, ka tā atvieglos viņu nodokļu nastu. Šajā punktā paplašināšanās ir ieguvusi pati savu paātrinājumu, jo pat neliels palēninājums var radīt fiskālo krīzi.

Savukārt uzņēmumu īpašnieki uzskata kopienas augšanu par ātru ceļu uz lielāku peļņu. Dažiem tā var izdoties, citiem — it īpaši mazumtirgotājiem — paplašināšanās pievilina ne vien vairāk klientu, bet arī vairāk konkurentu un rada augšupejošu izmaksu spirāli: dārgāku telpu īri, nodokļus un algas. Skaidrā nauda ātrāk aizplūst no uzņēmēju rokām. Agrāk rāmais un draudzīgais bizness kļūst saspringts un nevaldāms. Uzraksti “Aizeju makšķerēt” izbāl no atmiņas.

Arī daudzi cilvēki atbalsta paplašināšanos, pieņemdami, ka tā palielinās darba vietu skaitu un tās būs labākas. Vairāk – jā, labākas – varbūt; taču paplašināšanās piesaistīs arī vairāk strādnieku, tādējādi uzturot konkurenci par darba vietām. Algas var palielināties, bet ne tik strauji kā maksa par mājokļiem un citām vajadzībām. Iedzīvotāji noteikti varētu konstatēt: lai tikai savilktu galus kopā, viņiem ir jāstrādā pat grūtāk. Tomēr, lai gan daudziem uzņēmējiem un strādniekiem klājas sliktāk nekā pirms pilsētas paplašināšanās, viņi nesaprot, kāpēc tas ir noticis, un problēmu risināšanai prasa lielāku paplašināšanos.

Ērtas pilsētiņas reti kļūst par ņudzošām lielpilsētām vienā naktī. Strauja paplašināšanās notiek pa daļām, katra no tām šķiet sīciņa un daudzas – apšaubāmi labvēlīgas. Kopumā tomēr vairums pilsoņu negūst labumu no straujas paplašināšanās. Daudzas kopienas sāk uzmanīgāk izskatīt katru jaunu priekšlikumu, kas rada paplašināšanos, lai noteiktu, vai ieguvumi ir lielāki par blakusietekmēm. Taču lielākā daļa tikai klunkuro lejup pa ātrās paplašināšanās taku, neraudzīdamās, kurp iet.

Kopienas, kas paplašinās lēni

Ņemot vērā problēmas lejupslidošās kopienās un tādās kopienās, kas strauji paplašinās, varētu secināt, ka labākā stratēģija ir atrast vidusceļu starp abām galējībām. Lai gan lēna paplašināšanās patiešām piedāvā laimīgu vidusceļu, tā nav sudraba lode. Kopienai būs vairums to pašu problēmu neatkarīgi no tā, vai paplašinās strauji vai lēni. Galvenā atšķirība — lēni paplašinoties, kopienai būs vairāk laika pievērsties problēmām.

Lai cik pakāpeniski arī notiktu paplašināšanās, tā nevar turpināties bezgalīgi. Pēc definīcijas, nemainīgs paplašināšanās ātrums ir eksponenciāls: 2 procentu pieaugums gadā tikai 70 gados četrkārtšo lielumu. Agrāk vai vēlāk — parasti agrāk, nekā mēs domājam — pilsēta, valsts vai suga, kas paplašinās, sasniegs savas telpas un resursu robežas. Salu iemītnieki asāk apzinās šīs robežas, bet pamatprincipi ir tie paši arī kontinenta iedzīvotājiem: cilvēku, celtnu, ceļu utt. skaits nevar palielināties bezgalīgi.

**Paplašināšanās
nevar
turpināties
bezgalīgi.**

Tuvodamās fiziskajām robežām, pat kopiena, kas paplašinās lēni, piedzīvos ātri augošo kopienu problēmas. Piemēram, kad vairs nebūs vietas, kur būvēt lētas mītnes, mājokļu cenas strauji palielināsies; kad būs izsmelti parastie ūdens sagādes veidi, būs jāizmanto dārgi līdzekļi.

Lai gan lēna paplašināšanās teorētiski dod kopienai vairāk laika izprast un risināt problēmas, pirms tās pamatīgi saasinājušās, kopienu vairākums praktiski neizmanto šīs iespējas, iekams nav nonākušas krīzes situācijā. Bet, ja kopiena ir iemācījusies strādāt kopā, izmantojot šajā grāmatā atspoguļotās norises, tā spēs paredzēt paplašināšanās problēmas, stāties tām pretī un tikt ar tām galā.

EKSPONENCIĀLAIS PIEAUGUMS

Mēs esam iekārtojuši savu augošo populāciju, izmantodami vairāk resursu un radīdami vairāk atkritumu, rēķinādamies ar to, ka planēta sagādās to, ko gribam, un uzsūks to, no kā atbrīvojamies. Katrs faktors — populācija, resursu izmantošana un piesārņojums — ir palielinājies eksponenciāli. Šo faktoru pieaugums gadā varētu šķist niecīgs, tomēr eksponenciālajam palielinājumam piemīt īpašība pievienoties kā bankas procentiem. Katru gadu tas palielinās vairāk nekā iepriekšējā gadā.

Ja problēmas vairojas eksponenciāli, nav daudz laika reaģēt; tās jums gluži vienkārši pielavās. Iztēlojieties diķi ar dažām ūdenslilijām, kuru skaits katru dienu divkāršojas. Pieņemsim, ka ir vajadzīgas 30 dienas, lai ūdenslilijas pārklātu visu diķi. Kurā dienā tās pārklās pusi diķa? Atbilde: 29. dienā. 30. dienā tās vēlreiz divkāršosies un pārklās visu diķi. Citiem vārdiem sakot, eksponenciālā augšana ilgu laiku var nešķist problēma, taču tad tā pēkšņi kļūst par lielu problēmu.

Mūsu globālo resursu izlietojums palielinās par 5,5 procentiem katru gadu, un tas nozīmē divkāršošanos katrus 13 gadus. Ja šī tendence turpināsies, 2022. gadā cilvēki patērēs četrreiz vairāk resursu, nekā patēreja 1996. gadā.

Kāds ir jūsu kopienas ikgadējā pieauguma ātrums? Cik daudz laika tai ir vajadzīgs divkārtējam palielinājumam? Cik ilgs laiks paies, iekams tā kļūs četrreiz lielāka?

Pēc Ziemeļrietumu apgabala fonda laikraksta (1996. gada janvāris)

Dzīvotspējīga alternatīva: noturīga attīstība

Aizvien vairāk kopienu atklāj, ka uz paplašināšanos pamatotai attīstības stratēģijai ir alternatīva. Kopienas atbalsta noturīgu attīstību, līdzsvarotāku pieeju, kas reizē ar parastajiem ekonomiskajiem apsvērumiem ievēro arī sociālos un vides apsvērumus. Pilsētām nav jāatsakās no labklājības, ja tās palēnina paplašināšanos. Kopienām ar mazām paplašināšanās perspektīvām nav jāatsakās no saviem sapņiem. Ir daudz attīstības iespēju, kam paplašināšanās nav vajadzīga.

Vārdkopa “noturīga attīstība” būtu lemta īslaicīgu un pārāk bieži lietotu modes vārdu lūžņu kaudzei, ja tās pamatā nebūtu tradicionālā vērtība – pārvaldība, kas nozīmē zemes, kopienas un resursu rūpīgu, taupīgu ilgtermiņa vadību. Tā ir vērtība, ko dažas pilsētas ir pametušas novārtā. Taču tā dzīvo daudzās citās, pat ja tās to neievēro. Cilvēki, kam rūp kopienas attīstība un kas apzinīgi domā par savas darbības ilglaicīgumu, strādā noturībai un pārvaldībai neatkarīgi no tā, vai viņi šo jēdzienu lieto vai ne.

Ja vārds “noturīga” ir pirms vārda “attīstība”, tas piedāvā gan izdevības, gan piespiešanās. Jaunā perspektīva atklāj attīstības iespējas, kas iepriekš nebija acīm redzamas, un tā ir izdevība. Daudzas šādas izdevības ir aplūkotas nākamajā nodaļā. Turpretī, apsverot priekšlikumu ilgtermiņa ietekmi, dažas iespējas, kas citādi varētu likties pievilcīgas, izskatās nederīgas vai maznozīmīgas salīdzinājumā ar to negatīvo ietekmi, un tad tiek piedāvāta piespiešanās.

Pievērsties ilgtermiņa perspektīvai nav viegli. Piemēram, ir vajadzīga dūša, lai atteiktu pašapkalpošanās lielveikala īpašniekam, zinot, ka pasakāt “nē” arī dažu preču zemākām cenām. Bet daudzas kopienas to ir izdarījušas, jo ir sapratušas, ka ilgākā laikposmā vietējie mazumtirgotāji labāk spēs izdzīvot, paturēs peļņu kopienā un turpinās dot darbu saviem darbiniekiem. Šīs pilsētas ir teikušas “jā” visas kopienas ilgtermiņa dzīvotspējai.

Tās ir izvēlējušās vienu noturības veidu. Jūsu izvēle var būt pavisam cita. Nav standartveida, kā varētu sasniegt noturību. Katras kopienas situācija ir neatkārtojama. Varbūt svarīgāk ir tas, ka nav punkta, kur kopiena sasniedz noturību, — tas ir kustīgs mērķis, kura dēļ kopienai visu laiku jāpēta sevi, ārējās ietekmes un izdevības, kas parādās.

Turpmākie savstarpēji saistītie norādījumi kopienai palīdzēs pozitīvi virzīties uz noturību. Ne katrs norādījums būs izmantojams visur.

Atjaunojamos resursus neizmantojiet straujāk, nekā tos var atjaunot

Mežizstrādes pilsēta var darīt meža darbus bezgalīgi ilgi, ja vien tā neizžāgē kokus straujāk, nekā mežs var atjaunoties. Fermeru pilsētiņa var palikt

**Ja dabas
resursus tērē kā
ienākumus,
ekonomika
darbojas kā
uzņēmums, ko
likvidē.**

dzīvotspējīga, ja fermeri zemi mēslo, lai atjaunotu to, ko noārdījis vējš, ūdens un raža (un tikai tad, ja mēslošanas līdzekļi neatgriezeniski nepiesārņo apkārtējos ūdens krājumus).

Atjaunojamie dabas resursi — koksne, augsne, dzīves kvalitāte utt. — ir daudzu kopienu galvenais pamatkapitāls. Nenoturīgas kopienas tērē šo pamatkapitālu tā, it kā tie būtu ienākumi. Tieši tāpat kā likvidē mazumtirdzniecības uzņēmumu: lai samaksātu rēķinus, pārdod galdus, letes un kases aparātus. Ja dabas resursus tērē kā ienākumus, ekonomika darbojas kā uzņēmums, ko likvidē, neko neatstājot nākamajām paaudzēm.

Biznesā uz šādu rīcību bieži vien mudina ekonomiski apsvērumi. Piemēram, ja lielas mežizstrādes korporācijas galvenajai pārvaldei ir jāizvēlas vai nu meža kailcirti, lai gūtu 15 procentu peļņu, vai izlases cirsmas, lai, noturīgi saimniekojot, gūtu tikai 9 procentus, ir sagaidāms, ka tā izvēlēsies īstermiņa peļņu no kailcirtes un pēc tam pāries uz citu mežu vai pat citu biznesa veidu. Lielajās nozarēs, kas nodarbojas ar naftas, minerālu, graudu un citu resursu ieguvī, valda tieksme pēc īstermiņa ieņēmumiem. Kopienai, kuras ekonomika pamatojas uz dabas resursiem, var būt ārkārtīgi grūti pretoties šo korporāciju spiedienam iztērēt tās vērtīgo kapitālu. Tomēr kopiena nedrīkst nepretoties: tā atšķirībā no korporācijas nevar pāriet uz nākamo mežu.

Neatjaunojamos resursus izmantojiet ar domu, ka kādudien tiem būs vajadzīgs atjaunojams aizstājējs

Tādas darbības kā izrakteņu vai naftas ieguve nebūt nav nepareizas vai kaitīgas, taču ir skaidrs, ka tās noplicina neatjaunojamos resursus. Kādudien sudrabs, nafta un ogles beigsies (ja vien tirgū jau pirms tam tie nebūs kļuvuši ekonomiski neizdevīgi).

Visām pilsētām, kas nodarbojas ar neatjaunojamo resursu ieguvī, galu galā ir jāatrod cits ekonomikas pamats. Daudzas ir pārvērtušās par tūristu pilsētām. Citas ir piesaistījušas programmētājus, vērtspapīru tirgotājus un citus informācijas laikmeta uzņēmējus. Vēl citas ir attīstījušas vietējo ekonomiku, balstīdamās uz lietišķo mākslu un amatniecību. Izveicīgas kopienas jau laikus paredz pārmaiņas un nodrošina labvēlīgu vidi citām vieglāk atjaunojamām ekonomikas aktivitātēm.

“ES PELNU NO APJOMA”

Izlietotos materiālus var pielīdzināt skaidrās naudas plūsmai uzņēmējdarbībā. Palielinot izlietoto materiālu daudzumu, tāpat kā palielinot naudas plūsmu, ne vienmēr var atrisināt problēmas. Dažkārt tās pat var padarīt lielākas — visi esam dzirdējuši par puisi, kas zaudēja naudu par katru pārdoto vienību, bet kas “pelņīja no apjoma”.

Lūk, vēl kāda anekdote, kas labi atspoguļo izlietoto materiālu problēmu.

Aizrautīgs vidējā līmeņa vadītājs, zaudējis darbu, nopērk kravas auto un to piekrauj ar vairumtirdzniecībā iepirktiem augļiem un dārzeņiem. Tos viņš tirgo pie automaģistrāles, un bizness veicas. Dienas beigās viņš ir pārdevis gandrīz visu produkciju.

Mājās viņš izstāsta sievai par veiksmīgo dienu. Kad viņš ir beidzis, sieva pajautā, cik viņš ir samaksājis par produkciju.

— Divtūkstoš dolāru, — viņš saka.

Un cik viņš ir nopelnījis?

— Nezinu, — viņš saka. — Vēl neesmu saskaitījis.

Viņš aiziet un saskaita naudu. Pēc tam atgriežas un paziņo, ka esot ieņēmis 1800 dolāru.

— Hm, — sieva saka. — Šķiet, ka te ir problēma.

— Jā, — vīrs atbild, — man vajadzīgs lielāks kravas auto.

Meklējiet veidus, kā var stiprināt ekonomiku, nepalielinot izlietojamo materiālu daudzumu

Katrā fiziskā procesā ir ievade un izvade. Materiālu kopumu, ko pārstrādā, izmanto un pārvērš par atkritumiem, dēvē par izlietotajiem materiāliem.

Daudzās kopienās uzskata, ka stāvokli var uzlabot, palielinot izlietoto materiālu daudzumu un darot vēl vairāk to, ko tās jau dara, — ievākt vairāk labības vai nozāgēt vairāk koku, izgatavot vairāk nieciņu, piesaistīt vairāk tūristu. Dažkārt tas der īsā laikposmā, bet ilgākā laikposmā visas šo uzņēmumu sociālās un vides izmaksas — bieži vien slēptas — var pārsniegt ieguvumus. Tādā gadījumā, palielinot izlietoto materiālu daudzumu, kopienai var izrakt vēl dziļāku bedri.

Progresīvas kopienas un uzņēmumi rada vairāk darba vietu, tālāk apstrādājot savus ražojumus, pirms tos izved no kopienas. Tās nevis ievāc vairāk, bet gan “pievieno vērtību” jau ievāktajam; tās nevis izgatavo vairāk nieciņu, bet gan izgatavo labākus nieciņus; tās nevis cenšas piesaistīt vairāk tūristu, bet gan rada interesantākus piedzīvojumus, lai mudinātu tūristus uzturēties ilgāk.

Vairāk koncentrējiet uzmanību uz to, kā kļūt labākiem, mazāk domājiet, kā kļūt lielākiem

Kā jau minēts, izveicīga kopiena meklē veidu, kā varētu attīstīties, ne tikai palielinoties. Tā saprot, ka kopienām ir daudz vairāk iespēju, nevis tikai veidot vēl vienu apakšnodaļu, pašapkalpošanās lielveikalu, kazino vai citu nozari. Nākamā nodaļa atklāj vairākas alternatīvas standartveida pieejai “lielāks ir labāks”.

Tiecieties pēc attīstības, kas palielina daudzveidību un pašpaļāvību

Ir zināms, ka pilsēta, kur ir vairāku veidu uzņēmumi, kuri ražo izvešanai, ir stiprāka un elastīgāka par tādu, kur ir tikai viens veids. Jo lielāka ir daudzveidība, jo valsts vai starptautiskās ekonomikas svārstību dēļ vienlaikus briesmām tiek pakļauts mazāks skaits darba vietu.

Daudzveidība var rasties ne tikai no lielu rūpnīcu atklāšanas, bet arī no “mikrouzņēmumiem”, kas darbu sāk garāžās, dzīvojamās istabās un šķūņos. Ja pārējie nosacījumi ir vienādi, 20 jauniem uzņēmumiem ar diviem nodarbinātajiem katrā ir daudz lielākas priekšrocības nekā vienam jaunam uzņēmumam ar 40 nodarbinātajiem.

Daži uzņēmumi vairo kopienas pašpaļāvību, piegādādami preces un sniedzdami pakalpojumus, ko iepriekš tajā ievada. Uzņēmumus, kas apkalpo vietējo tirgu, starptautiskās ekonomikas neskaidrības var ievainot mazāk. Daudzveidība un pašpaļāvība nostiprinās arī tad, ja uzņēmumi un ģimenes taupa naudu, efektīvi izmantojot resursus, kā ir aplūkots nākamajā nodaļā.

Izmantojiet atliekas

Mēs esam raduši visu lieko izmest, tāpēc ka “izmest” nekad neko nav maksājis. Taču šādi esam piesārņojuši zemi, ūdeni un gaisu. Pēdējos gados sabiedrība ir pieprasījusi stingrāku veselības un vides aizsardzību, un valdības tagad liek ierīkot dārgas atkritumu izgāztuves. Vienlaikus zeme izgāztuvju ierīkošanai kļūst aizvien vērtīgāka, un tas “izmešanu” padara vēl dārgāku.

Taču atliekas gluži vienkārši ir resursi nepareizā vietā. Uzņēmēji un kopienas, kas meklē jaunus risinājumus, atrod lētākus — pat peļņas — veidus, lai izlietotos materiālus izmantotu vēlreiz, pārstrādājot vai bioloģiski noārdot. To darīdami, viņi dod cilvēkiem darbu. Mūsdienu moto “Atkritumi ir pārtika” nozīmē, ka viena procesa vai uzņēmuma blakusprodukts var noderēt par izejvielu citam procesam vai uzņēmumam. Agrāko taisno celiņu no ieguves (vai ražas novākšanas) uz ražošanu, pēc tam uz patērēšanu un visbeidzot uz izgāztuvi tagad tirgus spēki izliec noslēgtā ķēdē, kur pēdējais posms met loku, lai savienotos ar pirmo. Daudzas izejvielas, kas reiz nāca no neskartiem avotiem, tagad iegūst otrreizējā atkritumu pārstrādē. Cilvēki atrod jaunas darba vietas, ko rada, piemēram, plastmasas un koksnes atkritumu pārstrādē par kompozītajiem būvmateriāliem.

Uzskatiet dzīves kvalitāti par nozīmīgu vērtību

Parasti augsta dzīves kvalitāte veicina uzņēmējdarbību. Vairums firmu, kas meklē vietu biznesa uzsākšanai vai pārvietošanai, vēlas atrast ne tikai uzņēmējdarbībai labvēlīgu vidi, bet arī kopienu ar labām skolām, ar tīru gaisu un ūdeni un ar drošām un mierīgām ielām. Daudzas kopienas, kas ļāvušas pasliktināties dzīves kvalitātei, vēlāk ir konstatējušas, ka daudz grūtāk kļuvis pievilināt un saglabāt labus uzņēmējus.

Gudri kopienu vadītāji apzinās, ka dzīves kvalitāte un stipra vietas izjūta ir dzīvei nepieciešamas vērtības, kas uztur iedzīvotājus un balsta vietējo ekonomiku. Turklāt aizvien vairāk iedzīvotāju arī skaļi pasaka, ka attīstība nozīmē ne tikai attīstīt uzņēmējdarbību, bet arī saglabāt un uzlabot dzīves telpu. Šie cilvēki vēlas, lai viņu pilsēta paliktu tā vieta, ko viņi un viņu bērni varētu saukt par mājām. Viņi negrib ziedot savas mājas īstermiņa peļņai.

Apsveriet pašreizējo lēmumu ietekmi uz nākamajām paaudzēm

1987. gadā Apvienoto Nāciju komisija vides un attīstības jautājumos deklarēja, ka noturīga attīstība “apmierina tagadnes vajadzības, neapdraudot nākamo paaudžu spēju apmierināt savas vajadzības”.

Ja kopienas ekonomika balstās uz tādu svarīgu vietējo vērtību pārvaldību kā koki vai augu barības vielas augsnē, tad nākamās paaudzes varēs gūt iztiku tadā pašā veidā. Turpretī ekonomiskā darbība, kas noplicina resursus, kopienas bērniem rada draudīgu nākotni. Šo koncepciju dažkārt dēvē par “paaudžu kapitālu”.

Apsveriet lēmumu turpmāko ietekmi

Daudzi attīstības priekšlikumi šķiet labi, ja analizē tikai to tiešās izmaksas un ieguvumus. Diemžēl vairums kopienu neapsver visas turpmākās un netiešās ietekmes. Piemēram, tūristu pilsētai piedāvātā moteļa skices var izskatīties satriecoši lieliski. Vai arī, piemēram, īpašnieks piedāvājis rūpniecības izpostītā vietā iestādīt daudz koku. Taču, raugoties uz priekšlikumu plašāk, var atklāties, ka gar skolu vai cauri klusam privātmāju rajonam var pamatīgi palielināties satiksme. Apsvērusi turpmākās sekas, kopiena priekšlikumu vai nu noraidīs, vai uzlabos ar piemērotāku pieeju, kas nevienam nenodara pāri.

Apsveriet lēmumu kumulatīvo ietekmi

Atsevišķi aplūkots lēmums var likties saprātīgs, bet kāds tas ir citu pieņemtu vai pieņemamu lēmumu kontekstā?

Lūk, piemērs no dzīves. Garām mazpilsētai Kolorādo štatā veda automaģistrāle, un pie tās atradās skola. Otrpus skolai bija neapgūts zemes gabals, kura īpašnieks nolēma uzbūvēt pieticīgu iepirkšanās centru. Projekts šķita gana labs: veikali būtu viegli sasniedzami un tirdzniecība radītu nodokļu ieņēmumus. Projektu atbalstīja arī pilsētiņas padome. Vēlāk, kad skolas

bērni lavījās cauri satiksmē, lai jaunajā iepirkšanās centrā nopirktu našķus, autoceļu departaments nolēma pusjūdzi tālāk no pilsētiņas uzbūvēt apvedceļu. Pilsētiņas padome tad aprēķināja, ka labi būtu gar veco autoceļu attīstīt veikalu un privātmāju būvniecību. Savukārt tas pārpildīja skolu tiktāl, ka padomei bija jābūvē jauna skola. Tā kā paplašināšanās bija veicinājusi zemes cenu palielinājumu, jaunā skola bija jāceļ uz lētākās zemes apvedceļa tālākajā daļā. Tāpēc tagad skolēniem, lai nokļūtu skolā, ir jāšķērso jaunais autoceļš.

Neapsvēruši lēmumu kumulatīvo ietekmi, vietējie vadītāji, mēģinādami atrisināt problēmu, to padarīja vēl lielāku. Viņi nenoskaidroja, kādas neparedzētas sekas varētu būt katram viņu izvēlētajam “risinājumam”.

Novērtējiet, vai darbības iznākums patiešām ir gaidītais

Noturīga attīstība ekonomiku, kopienu un vidi redz holistiski: tā raugās uz lielo gleznu, rūpīgi vērodama tai pamatā esošos cēloņus un ietekmes. Tāpēc kopienām un uzņēmumiem, kas darbojas noturības labad, noteikti ir jāņem vērā atgriezeniskā saite — ne tikai vārdiskā, bet arī visi kopienas veselības, tendenču un dažādo cēloņsakarību indikatori. Novērtējot ideju vai stratēģiju, jāizskata tiešās un netiešās ietekmes, jāmeklē negribētās negatīvās sekas, un tā jāpārtrauc vai jāmaina, ja izrādījies, ka tā nedarbosies. Ja apstākļi mainās, to pašu mērķu sasniegšanai būtu jāmaina stratēģija vai darbība. Šo pieeju bieži dēvē par “pielāgošanās vadību”. Tas var būt pašsaprotami, tomēr kopienām, tāpat kā cilvēkiem, ir tieksme iestrēgt noteiktās domāšanas shēmās un ne vienmēr ievērot, ka to uzskatu pamatā ir novecojusies informācija.

Iedomājieties kopienu, kur strauji palielinās cenas mājokļiem. Amatpersonas secina, ka problēmu ir radījis pieprasījuma nepietiekams piedāvājums, tāpēc tiek veicināta plašāka būvniecība. Īsā laikposmā šai stratēģijai ir vēlāmā ietekme, taču pēc dažiem gadiem paplašināšanās veicinātā spekulācija un pircēju pieplūdums no dārgākiem mājokļu tirgiem atkal sāk cenas virzīt augšup. Šī novēlotā reaģēšana sarežģītās sistēmās, piemēram, kopienās, ir pierasta; varbūt ir vajadzīgi gadi vai pat desmitgades, lai īstenotos dažu lēmumu atgriezeniskā saite. Kopiena to var arī neparedzēt. Svarīgi ir apjaust pirmās pazīmes, ka varbūt nav izraudzīta pareizā politika, un būt gataviem to attiecīgi mainīt.

Kurp mēs dodamies?

Lai gan paplašināšanos reiz uzskatīja par vienīgo ceļu uz labklājību, gan kopienām, kas slīd lejup, gan tām, kas paplašinās, labā ziņa ir tā, ka ir iespējama alternatīva. Labklājībai nebūt nav nepieciešama paplašināšanās, tai ir vajadzīga noturīga attīstība.

Šī nodaļa ir izaicinājums parastajiem pieņēmumiem par augšanu, taču aplūkosit tos tikai īsumā. Īstenībā šie jautājumi ir tā vērti, lai par tiem sarakstītu grāmatas.

Tie, kas īsteno noturīgu attīstību, agrāk vai vēlāk uzzina, ka šī koncepcija var būt divdomīga vai pat neskaidra. Piemēram, ja korporācija piedāvā ražotni, kas vairumu strādnieku algo no ārpusē, uzkrāj kopienas iedzīvotājiem nodokļu nastu vai apdraud gruntsūdeņu kvalitāti, lielākā daļa cilvēku atzīs, ka tā ir slikta ideja, jo laika gaitā tā kopienai nenāks par labu. Diemžēl nav iespējams tikpat viegli izsvērt visus piedāvājumus. Bieži vislabākais, ko kopiena var darīt, ir noteikt, vai attiecīgais priekšlikums kopienai virzīs uz noturību vai prom no tās.

Lai gan atbildes var būt sarežģītas vai nav skaidri definējamas, iepriekš sniegtie norādījumi piedāvā vispārēju sistēmu, kā virzīties uz noturību. Šā ceļveža pārējā daļa izklāsta specifiskāku procesu, kā kopienas lēmumu pieņemšanā var iekļaut noturību.

Pretrunas, nepatīkamas pārmaiņas un paplašināšanās blakusparādības nav ierobežotas tikai dažās vietās. Tās rodas kopienās visā pasaulē, jo globālā ekonomika skar ikviena cilvēka dzīvi. Iedzīvotāju skaits strauji palielinās, resursi kļūst trūcīgāki un cilvēces atkritumi (no siltumnīcas efekta radītajām gāzēm līdz pesticīdiem un kodolatkritumiem) pārsniedz planētas spēju tos uzsūkt. Kļūst skaidrs: ja mūsu attīstības stratēģijas nebūs noturīgas, tās būs pēdējās.

Bet šajā krīzē ir arī nopietns pamats cerībām. Aizvien vairāk pilsoņu pāraugušās kopienās nevēlas pasīvi noslikt citu labklājībā. Tie, kas dzīvo lejupslidošās kopienās, organizējas labākas nākotnes nodrošināšanai. Cilvēki runā par humānu un noturīgu attīstību un darbojas tās labad, lai radītu tādu ekonomiku, kurā varētu zelt nākamās paaudzes. Aizvien biežāk viņi konstatē, ka viņos ieklausās.

Iespējas un pamats cerībām ir rodams nākamajā nodaļā, kur aplūkota ekonomikas atveseļošana kā praktisks veids, lai kopienas virzītu uz noturīgāku nākotni.

**Ja mūsu
attīstības
stratēģijas
nebūs
noturīgas, tās
būs pēdējās.**

NOTURĪBAS BŪTISKĀS PAZĪMES

Ja kopiena nolēmusi kļūt noturīgāka, kā lai tā zina, vai pūles vainagosies ar panākumiem? Aizvien vairāk kopienu, to vidū Sietla, Portlenda (Oregonā) un Džeksonvila (Floridā), ir izveidojušas “noturības indikatorus”, lai mērītu progresu, palielinātu informētību un veidotu instrumentus lēmumu pieņemējiem.

Lai gan dažādām kopienām šie indikatori ir atšķirīgi, tie bieži ietver tādas būtiskas pazīmes kā dienas satiksmes apjoms, nodarbinātība, gaisa kvalitāte, mājokļi, lasītprasme, biodaudzveidība, enerģijas izmantošana, balsotāju piedalīšanās vēlēšanās, zemes izmantošana un otrreizējo izejvielu pārstrāde.

Indikatori nav nekas jauns — tirdzniecības nodoklis, mājokļu celtniecība un ienākumi uz vienu iedzīvotāju jau sen ir izmantoti, lai novērtētu to, ko vienmēr esam dēvējuši par progresu. Taču jaunais uzsvars uz noturību liecina, ka vecie indikatori labākajā gadījumā piedāvā nepilnīgu kopienas veselības ainu.

Ievads ekonomikas atveseļošanā

Kā aplūkojām 1. nodaļā, noturīga attīstība asi kontrastē ar parasto ekonomikas attīstības stratēģiju — “biznesu par katru cenu”. Tā:

- jaunā veidā definē labklājību, līdztekus ekonomiskajiem apsvērumiem novērtējot dzīves kvalitāti, kopienas īpašības un vidi,
- tiecas pēc īstas attīstības, kas nozīmē kļūt labākiem, nevis pēc paplašināšanās, kas nozīmē tikai kļūt lielākiem,
- atbalsta kopienas resursu ilgtermiņa pārvaldību, nodrošinot, ka pašreizējās darbības negrauj pamatus nākotnes labklājībai,
- cenšas panākt pašpaļāvību un demokrātiskāku pieeju lēmumu pieņemšanā, visas kopienas intereses vērtējot augstāk par nedaudzo elites pārstāvju interesēm,
- uzsver dažādību, elastību un pārliecību, ka daudzi mazi centieni darbojas labāk nekā viens visiem gadījumiem derīgs risinājums.

Varbūt sev sakāt: “Protams, noturīga attīstība – tas ir labi, taču kā es varu to pārvērst par kaut ko savai kopienai derīgu?” Uz šo jautājumu atbild šī nodaļa. Tā iepazīstina ar praktisku veidu, kā var panākt noturību, ko sauc par ekonomikas atveseļošanu un ko veiksmīgi ieviesušas daudzas kopienas visā Ziemeļamerikā.

Lai gan ekonomikas atveseļošana attiecas uz noteiktu noturīgas attīstības izveidi kopienas mērogā, tā pamatojas uz vadlīniju un līdzekļu kopumu, ko daudzas kopienas jau izmanto, pat ja tās nelieto terminu “ekonomikas atveseļošana”. Šīs nodaļas pirmajā sadaļā aplūkoti principi jums palīdzēs identificēt specifiskus projektus jūsu kopienas un tās ekonomikas stiprināšanai. Otrajā sadaļā aplūkotos līdzekļus varat izmantot katrā savas ekonomiskās attīstības posmā un aspektā. Kopā tie piedāvā jaunas perspektīvas līdzšinējiem uzdevumiem, atklājot iespējas, ko citādi varētu neievērot.

Nodaļas pēdējā sadaļa sniedz pārskatu par astoņiem posmiem ekonomikas atveseļošanā (EA), kuras mērķis ir gūt praktiskus panākumus kopienās, kas izjūt reālās dzīves problēmas. Balstoties uz koncepciju par lēmumu pieņemšanu kopdarbībā (tā tiks aplūkota 3. nodaļā), tiek rasta pieeja kopienas problēmu risināšanai, kur mērķtiecīgi ir iesaistīti visdažādākie cilvēki, no kuriem daudzi reti sarunājas cits ar citu. EA dēļ viņi vairs nav pasīvi vērotāji, kas var tikai izmest īsus komentārus ilgās, garlaicīgās sapulcēs. Viņi kļūst par aktīviem dalībniekiem, kas pat var vadīt interesantas un radošas uzdevumu risināšanas sanāksmes.

Lai palielinātu radošās spējas, lasot padomājiet, kā katru no turpmāk aprakstītajiem principiem un līdzekļiem varat piemērot vietējai situācijai. Šis mirklis ir sākums jūsu ceļojumam uz noturīgāku kopienu.

Četri ekonomikas atveseļošanas principi

Mirkli padomājiet par savas kopienas ekonomiku. Kas liek tai darboties? Dažā ziņā vietējā ekonomika ir kā spainis, ko kopiena gribētu turēt pilnu. Tomēr ekonomikas spaiņos neizbēgami ir caurumi. Katrreiz, kad kāds kaut ko nopērk ārpus kopienas, ārā birst dolāri.

Lai līdzsvarotu dolāru noplūdi, naudai no ārpuses ir jāieplūst kopienas ekonomikā. Nauda ienāk, ja cilvēki citur pērk vietējo ražotāju radītās preces vai pakalpojumus. Iegūtās izejvielas, novāktā raža vai saražotās preces tiek “eksportētas”; daudzām kopienām ir ienākumi arī no tūristiem un citiem apmeklētājiem. Lai kā arī kopienas to darītu, tām jāienes vismaz tikpat daudz naudas, cik tās iztērē, vai arī tās novītīs un nomirs. Ja nauda, kas ieplūst, ir mazāka par to, kas izplūst, kopienas parasti reaģē, mēģinot piesaistīt uzņēmumus no ārpuses, — tā ir riskanta un dārga stratēģija, kuras bīstamās vietas ir aplūkotas 1. nodaļā. Pat ja vietējās ekonomikas rēķini ir līdzsvaroti, bet tā lielā mērā balstās uz vienu vai divām ražošanas nozarēm, to var viegli ievainot valsts vai globālās ekonomikas svārstības. Lai sasniegtu lielāku dažādību, parastā atbilde atkal ir jauna biznesa piesaiste.

Piesaiste ir mēģinājums atrast jaunus veidus, kā kopienas ekonomikas spainī varētu iebērt vairāk naudas. Lai gan ar daudziem nosacījumiem tas var būt derīgi, šī stratēģija balstās uz reti apšaubītu pieņēmumu, ka jauns uzņēmums no kopienas ārpuses sniedz labāko vai pat vienīgo ekonomikas problēmu risinājumu.

Ekonomikas atveseļošana koncentrējas uz vieglākiem, lētākiem un mazāk riskantiem līdzekļiem, lai sasniegtu to pašu mērķi. Un, lai gan šī pieeja varbūt nesaistās ar biznesa piesaistes kampaņas fanfarām un lentu pārgriešanu, tā parasti vairo dziļāku kopienas apziņu un pašpaļāvību, kas rodas, uzdevumus risinot uz vietas, nevis gaidot glābiņu no ārpuses.

Ekonomikas atveseļošana uz noturīgu attīstību pamatojas uz četriem principiem. Skaidrības dēļ tie šeit ir aplūkoti atsevišķi, tomēr praksē tie ir savstarpēji saistīti un bieži pārklājas. Piemēram, daudzas lietas, ko kopienā dara, lai ievērotu pirmo principu (aizbāzt caurumus), palīdz īstenot otro (atbalstīt pastāvošos uzņēmumus). Gudra kopiena apvieno visus četrus, bet pievēršas tiem pēc kārtas, jo agrākās stratēģijas parasti ar to pašu piepūli dod lielāku atdevi nekā vēlākās. Vispirms izraugoties drošāku stratēģiju, kopiena iegūst paātrinājumu, un tas piešķir stabilāku stāvokli, lai gūtu labumu no vēlākajām stratēģijām.

Aizbāziet caurumus

Intensīvi savstarpējie darījumi ir svarīga kopienas vitalitātes sastāvdaļa. Jūs varbūt sākat dienu ar kafiju, kas augusi Āfrikā, Latīņamerikā vai Havaju salās. Jūs varbūt braucat uz darbu ar auto, kas ir pirktas no Detroitas, Japānas vai Eiropas, izgatavots no metāliem, kuri izrakti daudzās valstīs. Televīzija jums piegādā ziņas, kultūras un sporta informāciju no dažādiem kontinen-

tiem. Gandrīz nekas jūsu dzīvē nepaliek bez darījumiem jūsu kopienas ārpusē.

Starptautiskās tirdzniecības piegādātie ražojumi mūsu dzīvi padara bagātāku. Tomēr daudzus citus ievestus ražojumus, it īpaši tik vajadzīgus kā enerģiju, pārtiku, ūdens, veselības aprūpe un dzīvokļu celtniecība, bieži var nodrošināt uz vietas bez papildu izmaksām un dažkārt par lētāku maksu. Pēc mūsu analogijas ar kopienas spaini šie izdevumi ir caurumi; pirms mēģina liet kopienas spaini vairāk ūdens, pilsētai būtu gluži vienkārši jāaizbāž daži caurumi. Ekonomisti šo stratēģiju sauc par “importa aizstāšanu”, bet tā nozīmē mazliet vairāk nekā kopienas līmenī īstenot seno parunu: “Kas santīmu netaupa, pie lata netiek.”

Caurumu aizbāšana ir svarīga, bet pārāk bieži neievērota ekonomiska iespēja. Ja kopiena aizbāž nevajadzīgu caurumu, tā novirza naudu atpakaļ vietējā ekonomikā tikpat noteikti, it kā būtu naudu nopelnījusi jaunā ražošanas nozarē. Ja iedzīvotāji tērē naudu, ko ir ietaupījuši, vietējās ekonomikas ieguvumi palielinās tieši tāpat, kā tas notiek ar jauniem ienākumiem: vairāk naudas apgrozībā rada vairāk vērtību, maksā vairāk algu, finansē vairāk ieguldījumu un galu galā rada vairāk darba vietu. Tomēr atšķirībā no ienākumiem ietaupījumi ir droši pret inflāciju — ja esat likvidējuši kādus izdevumus, jums vairs nav jāuztraucas par to cenu palielinājumu. Turklāt nauda, kas ir iztērēta par vietējām precēm un pakalpojumiem, bieži nonāk mazajā biznesā, kas lielākoties ir vietējās ekonomikas mugurkauls.

Katrā kopienā daudzas preces un pakalpojumus, ko iegādājas ārpusē, ražo vai varētu ražot vai tirgot uz vietas. Piemēram, pārtiku. Hendriksas koledžā Foksā (Arkanzasā) studentu veiktajā pētījumā atklājās, ka koledža lielāko daļu pārtikas pirka no tāliem piegādātājiem, kaut arī vairumu no šiem pārtikas veidiem ražoja vai varētu ražot tuvējā apkārtnē. 1987. gadā koledža mainīja iegādes principus un tagad pārtiku iepērk uz vietas, savukārt apkārtnes fermeri ir iemācījušies pārtiku ražot koledžas īpašām vajadzībām.

Caurumu aizbāšana var visā pilnībā mainīt pilsētas attieksmi. Piemēram, 90. gadu sākumā daudziem Tropikas iedzīvotājiem (Jūtā) nākotne šķita visai drūma. Kokzāģētava bija slēgta, un fermās vairākums strādāja nepilnu darbadienu. Bet daži pelnīja iztiku, apkalpodami tūristus, kas apmeklēja tuvumā esošo Braisas kanjona Nacionālo parku. Vidusskolēni biznesa nodarbībās izpētīja, ka tūristi daudz pērk ūdeni pudelēs. Ar skolotājas Keilinas Neilsones palīdzību viņi 1995. gadā uzsāka ražot un tirgot *Bryce Canyon Mist*, vietējo avota ūdeni. Tas bija pildīts pudelēs ar pievilcīgām etiķetēm, kurās bija attēlotas Nacionālā parka sarkanās un dzeltenās klintis, kas paceļas no rīta miglas. Jaunais produkts viens pats neglāba pilsētu, bet iedzīvotājiem parādīja, ka viņi var uzlabot vietējo ekonomiku, aizstājot ievestos ražojumus ar vietējiem. 1995. gada beigās tur jau runāja par kaltētu liellopu gaļu (izmantojot vietējos liellopus), cukurgailīšiem un daļāmatnieku izstrādājumiem.

Pat ja precī nevar ražot uz vietas, to bieži var izmantot efektīvāk, lai gūtu to pašu iznākumu. Īstenībā tā varbūt ir visdrošākā ekonomikas attīstības

stratēģija. Uz enerģiju tas attiecas īpaši. Pēc enerģijas analitiķa Emorija Lovinsa datiem, vidusmēra kopiena par enerģiju tērē vairāk nekā 20 procentu bruto ienākumu, un 80 procentu šo dolāru tūlīt aizplūst no tuvējās apkārtnes. Šā cauruma aizbāšana, efektīvāk izmantojot enerģiju, parasti ir daudz vieglāka (un, kā izrādās, lētāka) nekā mēģinājumi ražot vairāk enerģijas uz vietas. Piemēram, Ziemeļaiovas universitāte 1994. gadā iztērēja 7000 dolāru, lai ierīkotu efektīvus dušu uzgaļus, un tagad tā katru gadu ietaupa 67 000 dolāru par ūdens sildīšanu. Osedža (Aiovā; 3800 iedzīvotāju) no 1974.gada līdz 1991. gadam ievāca atpakaļ vietējā ekonomikā 7,8 miljonus dolāru ar vairākiem projektiem, kas deva iespēju nodrošināties pret laikapstākļiem un efektīvi izmantot enerģiju, un ar komunālo pakalpojumu vietējo grupu pūlēm tas turpinās vēl joprojām. Efektivitātes pēc 1995. gadā elektrības tarifi bija par 50 procentiem zemāki nekā vidēji štatā. Liela daļa no ietaupītās naudas tiek tērēta uz vietas.

Energoefektivitātes neskartais ekonomiskais potenciāls ir milzīgs. Ir aprēķināts, ka Savienotās Valstis katru gadu varētu ietaupīt enerģiju 200 miljardu dolāru vērtībā un šajā procesā radīt miljoniem darba vietu — gluži vienkārši darbojoties tikpat efektīvi kā Rietumeiropa vai Japāna. Tā kā arī minētās valstis nav tik energoefektīvas, cik tās varētu būt, tad ietaupījumi droši vien varētu būt daudz lielāki. Ir tā, it kā katrai Amerikas pilsētai būtu neredzama, ekoloģiski tīra neuzraugāma spēkstacija, kas tikai gaida, lai to pieslēgtu pie tīkla.

Lai veicinātu caurumu aizbāšanu, dažas kopienas, radīdamas savu valūtu, mudina iedzīvotājus iepirkties uz vietas. “Itakas stunda” ir valūta, kas “uzrādītājam dod tiesības saņemt vienu darba stundu vai tās līgumcenu preču vai pakalpojumu veidā”. Itakā (Ņujorkā) tā ir līdzvērtīga aptuveni 10 dolāriem par stundu, kas ir vidējā vietējā alga. 1200 vietējo cilvēku un visu veidu uzņēmēji ir atzinuši “Itakas stundas”, no kurām apgrozībā ir aptuveni 4600.

Protams, oficiāla caurumu aizbāšanas programma nav obligāta. Vairumam pilsētu ir sava veida bartera jeb “neformālā” ekonomika (sk.146. lpp.), kas vietējām precēm un pakalpojumiem dod iespēju aizstāt ievestās. Lai gan ekonomikas attīstības lietpratēji ignorē neformālo ekonomiku, tās svarīgumu kvantitatīvi novērtējusi Šēna Ratnere no Jelouvudas asociācijas Vermontā. Tās ekonomisko vērtību Kraunpointā (Ņujorkā) viņa pielīdzinājusi aptuveni 100 darba vietām. Pilsētā, kur ir mazāk par 2000 iedzīvotājiem, tas ir ļoti daudz.

Caurumu aizbāšana — ar ievesto preču aizstāšanu, resursu efektīvu izmantošanu, vietējo preču pārdošanas programmām un stiprāku neformālo ekonomiku — ir svarīgs solis preti lielākai pašpalāvēbai un būtisks katras kopienas attīstības stratēģijas aspekts aizvien vairāk globalizētā un neparedzamā ekonomikā. Jo efektīvāk izmanto resursus un jo vairāk vietējo pirkumu (it īpaši pirmās nepieciešamības preces) par mērenām cenām var ražot uz vietas, jo elastīgāka būs vietējā ekonomika un jo vairāk tā spēs izturēt ārpusē radītos triecienus un pārmaiņas.

Atbalstiet esošos uzņēmumus

Kopienas ekonomikas sirds ir mazie uzņēmumi. Daudzi lietpratēji attīstības jautājumos ir pārliecināti, ka ātrākais veids, kā var palielināt darba vietu skaitu un stiprināt kopienas ekonomiku, ir iedrošināt uzņēmumus kļūt efektīvākiem un veiksmīgākiem. Štatu likumdevēju valsts konferences 1991. gada ziņojumā ir norādīts, ka mazie uzņēmumi (tie, kas visdrīzāk varētu sākt jūsu kopienā darboties), “lai gan nenodrošina, ka darba vietas vairošies kā sēnes pēc lietus, .. ir lielākais jaunu darba vietu radīšanas avots un tiecas būt mazāk kustīgi, vairāk piesaistījušies un lojālāki .. kopienai laika gaitā un vairāk gatavi pārciest ekonomiski grūtus laikus”. Tomēr, nodevušās sapnīm par augsto tehnoloģiju rūpniecības piesaisti, daudzas kopienas nepamana vietējās iespējas.

Itakas un Osedžas piemēri rāda, ka viens veids, kā var atbalstīt uzņēmumus, ir aizbāzt caurumus. “Itakas stundas” ir nozīmīgs pamudinājums atbalstīt vietējos mazos uzņēmējus. Un, lai gan Osedžas iedzīvotāji, lai taupītu naudu, uzsāka enerģijas taupīšanas mēģinājumus, viņi arī konstatēja, ka zemāki elektrības tarifi stiprina vietējos uzņēmumus. *Fox River Mills*, lielākais darbadevējs Osedžā, zemāku elektrības tarifu un efektīvāku elektromotoru dēļ varēja samazināt ražošanas izmaksas par 29 procentiem, un tas deva iespēju paplašināt rūpnīcu un gandrīz trīskāršot darba vietu skaitu.

Šādi jauninājumi var būt ietekmīgi vietējās uzņēmējdarbības atbalstīšanas veidi, tomēr, cenšoties attīstīt kopienas, ir jātiek galā ar diviem vissvarīgākajiem neveiksmju cēloņiem: nepieredzējušu vadību un neatbilstīgu finansējumu. Mazā biznesa attīstības centri (MBAC) ar federālo atbalstu bieži sniedz lielu palīdzību, piedāvājot tādu uzņēmējdarbības pamatiemaņu apmācību kā vadība un grāmatvedība. MBAC ir svarīgi daudzu kopienu attīstībai, un tie ir viegli pieejami koledžās visās Savienotajās Valstīs.

Kopienu attīstības apvienības (KAA, sk. 205. lpp.), kas aizdod uzņēmumiem naudu, attīsta komerciālo un rūpniecisko telpu un rada mājokļus, arī ir būtiski svarīgas daudzām pilsētām. Savienotajās Valstīs ir vairāk nekā 2000 šādu kopienu piederošu apvienību, kas parasti sniedz pakalpojumus cilvēkiem ar maziem ienākumiem. Lielisks paraugs ir Kopienas ekonomikas attīstības kalnu apvienība: darbodamās visā štatā no Bereas (Kentuki), šī apvienība palīdz risināt jautājumus, kas attiecas uz mežrūpniecības ražojumiem, mikrouzņēmumiem, pārvietotajiem strādniekiem, mājokļu pieejamību, ūdens kvalitāti un sakariem ar pašvaldību.

80. gadu sākumā KAA Judžinā (Oregonā) bija vienkāršas, bet neparastas idejas dzimšanas vieta. KAA padomes locekle Elana Probst lūdza desmit vietējos uzņēmējus katru uzskaitīt 40 preču veidus, ko tie iegādājas ārpus štata. Pēc tam viņa uzaicināja citus vietējos uzņēmējus, kas varētu būt ieinteresēti kādos no sarakstā esošajiem 400 preču veidiem. Pirmajā gadā *Oregon Marketplace* radīja 100 jaunu darba vietu un jaunus līgumus par 2,5 miljoniem dolāru. 1987. gadā šī vienkāršā programma jau bija kļuvusi par datorizētu pakalpojumu sniedzēju visā štatā. Ieinteresētajiem pircējiem ar

**legrimušas
sapņos par
rūpniecības
piesaisti,
kopienas
neievēro
vietējās
iespējas.**

tās starpniecību tiek piemeklēti piegādātāji Oregonā, un iecere darbojas gan vietējā, gan štata līmenī.

Oregon Marketplace ne vien stimulēja vietējos uzņēmējus, bet gan dažos gadījumos pat radīja veselus jaunus tirgus. Piemēram, firma, kas nodrošina pasažieru ēdināšanu gaisa satiksmē, bija ievedusi apstrādātus cāļus no Arkanzasas, lai gan milzum daudz cāļu audzētāju bija blakus tās vietējai bāzei Judžinā. *Oregon Marketplace* galvoja par firmu, kas apņēmas nodrošināt gaisa satiksmes pasažieru ēdināšanu, un vietējā banka cāļu audzētājiem aizdeva naudu ražotnes ierīkošanai. Kāds varētu iedomāties, ka *Oregon Marketplace* ir mēģinājums izolēt rajonu no valsts ekonomikas; gluži otrādi, Oregonā nenopērkamo iekārtu ražotnei atveda no Čikāgas firmas, kas savukārt tēraudu tai bija pirkusi no sabiedrības Indiānā. Tātad vietējā iepirkšanās bija padarījusi Judžinu par stiprāku darījumu partneri valsts ekonomikā, kas atbalsta darba vietas Judžinā, Čikāgā un Indiānā.

Citos veiksmīgos mēģinājumos stiprināt vietējos uzņēmumus uzmanība ir vērsta uz uzņēmējdarbības tīkliem. Spilgts gaismas stars rūpju māktajā Vašingtonas štata kokapstrādes rūpniecībā ir *WoodNet*, mazo un vidējo kokapstrādātāju apvienojums, kas tā biedriem sniedz savstarpēju palīdzību. Tas atrod tirgus, izveido piegādātāju sakarus ar pircējiem, veicina ražošanas atlikumu izmantošanu, nodarbojas ar ražošanas kopuzņēmumiem un kopīgas iegādes izdevībām, dibina forumus biznesa ideju apmaiņai un cenšas paplašināt kokmateriālu nīkulīgo piedāvājumu reģionā. Nozarē, kur konkurence parasti ir nežēlīga, *WoodNet* biedri sazinās savā starpā, apmeklē cits cita veikalus un dibina elastīgas darījumu attiecības. Darbodamies kopā, *WoodNet* biedri samazina materiālu, profesionālo pakalpojumu un mārketinga izmaksas. Viņi gūst pieeju lielākiem tirgiem, kopā ražodami produkciju, ko neviena maza firma nevarētu piegādāt atsevišķi.

Biznesa attiecības, ko izlolojis *Oregon Marketplace* un *WoodNet*, var izveidoties par “elastīgi ražojošu tīklu”. Judžinā apvienojās lauku ražotāju grupa, lai noslēgtu līgumu par tērpju izgatavošanu vietējās skolas orķestrim. Līdzīgi *WoodNet* mazie uzņēmēji ir partneri, slēdzot līgumus par kokapstrādi.

Arī fermas ir uzņēmumi. Savienotajās Valstīs strauji izplatās kopienu atbalsts lauksaimniecībai (KAL), kas fermeriem dod sākumkapitālu un nodrošina tirgus viņu ražojumiem. Fermeri pārdod savas ražas “daļas” rudenī un ziemā, kad fermām parasti ir vismazākie ienākumi. Klienti par saviem ieguldījumiem tiek nodrošināti ar svaigu augļu un dārzeņu piegādēm. Labums ir visiem: fermeri saņem skaidru naudu ziemā, patērētāji saņem vasaras atlaides, un kopiena stiprina vietējās pārtikas piegādes un lauksaimniecības ekonomiku. Turklāt biedri dala gan lauksaimniecības ieguvumus, gan risku. *Rural Action*, bezpeļņas organizācijā ar mītni Ohaio, ir konstatēts, ka rančo īpašnieki, kas izmantojuši šādu pieeju lauksaimniecībai, uz vienu dzīvnieku nopelnījuši vismaz par tūkstoš dolāriem vairāk, nekā patstāvīgi pārstrādājot un pārdodot mājlopus.

Cits fermeru atbalsta avots ir kopienas zemes trasts (KZT). KZT uzdevums

ir saglabāt zemes pieejamību iedzīvotājiem un fermeriem ar maziem ienākumiem, kā arī visiem tiem, kam īpašuma vērtības sadārdzināšanās varētu likt pārcelties uz citu dzīvesvietu vai bankrotēt. Labs paraugs ir *Wisconsin Farmland Trust*, kas palīdz fermeriem izturēt attīstības grūtības, veicina zemes pārvaldību, spēcina vietējās lauksaimniecības aktivitāti un stimulē sadarbību.

Arī pilsētu iedzīvotāji piedalās uzņēmējdarbības atbalstīšanā. Pēc *ZPG Reporter* publicētās informācijas, Vašingtonas apgabala Māršalhaitas apkārtnes iedzīvotāji 80. gadu sākumā bija nolēmuši beidzot rīkoties, lai aizkavētu apkārtnes uzņēmumu masveida slēgšanu. Viņi veica pētījumu, kas mazumtirgotājiem parādīja, cik liela potenciāla pirkspēja valda apkārtņē, pēc tam pārliecināja apgabala vadību nobruģēt grantētās ielas. Viņi nodibināja Māršalhaitas kopienas attīstības organizāciju, kuras rīcībā ir apmēram 28 000 kvadrātmetru liela platība uzņēmumiem, kas uzsāk darbību, un piedalās nopirktā un izremontētā tirdzniecības centra vadībā. Ar to esam nonākuši pie ekonomikas atveseļošanas trešā principa...

Fermas arī ir uzņēmumi

Iedrošiniet jaunus vietējos uzņēmumus

Dinamiskā ekonomikā uzņēmumi bankrotē un rodas no jauna. Vairumā kopienu šo procesu parasti nepamana, ja vien bankrotējušo uzņēmumu nav vairāk nekā jaundibināto. Jūsu kopiena var daudz darīt, lai pabīdītu līdzsvaru uz panākumu pusi, iedrošinot jaunu vietējo uzņēmumu. Divi iepriekšējie posmi ir stingrs šo centienu pamats. Tie rada rosinošu biznesa vidi: pilsēta, kas aizbāž caurumus un atbalsta uzņēmumus, ir lieliska vieta jauna uzņēmuma izveidei. Un caurumu aizbāšana bieži vien automātiski rada iespējas veidot jaunus uzņēmumus — tāds kā iepriekšminēto ūdens pudeļu pildīšanas uzņēmumu Tropikā (Jūtā).

Daudzas kopienas, kuru ražotnes balstās uz ierobežotiem resursiem, var radīt jaunus uzņēmumus un darba vietas, pievienojot vairāk vērtības ražojumiem, ko tās izved. Klasisks piemērs ir mežrūpniecības pilsētiņa ar savu kokzāģētavu: izvedot sazāģētus kokmateriālus neapstrādātu balķu vietā, pilsētiņa rada vairāk darba vietu, rēķinot uz nocirsto koku skaitu, nekā pilsētiņa bez zāģētavas. Dažas mežapstrādes kopienas šo koncepciju attīsta, pārstrādājot sazāģētos kokmateriālus par mēbelēm vai citiem gataviem izstrādājumiem, ar ierobežotiem resursiem radot vēl vairāk darba vietu.

Neatkarīgi no tā, vai resursi ir kokmateriāli, graudi, mājlopi vai ogles, vērtības pievienošana ir stratēģija, kas pamatīgi stiprina vietējo ekonomiku. Saskaņevanas fermeri, dabiskās saimniekošanas piekritēji, šo principu ir izmantojuši, lai atbalstītu jau esošos uzņēmumus un lai radītu jaunu. Saskaņā ar projektu, kas tika izstrādāts, viņiem līdzdarbojoties ekonomikas atveseļošanā, 1995. gadā viņi uzbūvēja graudu pārstrādes ražotni. Tas nozīmē, ka graudus vairs neizveda nepārstrādātus. Arī kukurūzas audzētāji Maršalā (Minesotā) 1980. gadā izveidoja kooperatīvu un uzcēla rūpnīcu, kur vietējos graudus pārstrādāja par sīrupu, eļļu un miltiem.

Veikuši pirmos trīs posmus, jūs būsit labākā stāvoklī, lai piesaistītu jaunus uzņēmumus.

Pārbaudīta metode jaunu vietējo uzņēmumu iedrošināšanai ir inkubatori. Tos attīsta uzņēmēji, pašvaldības, koledžas un universitātes, dažādās vietās tie galvenajos vilcienos atšķiras, taču galvenokārt nodrošina naudas ziņā pieejamu (dažkārt subsidētu) vietu, biznesa pakalpojumus un konsultācijas zem viena jumta. Tipisks inkubators ir mazu biroju vai veikalu kopums ap centrālo sekretariāta un datoru dienestu. Bieži vien pēc noteikta laika uzņēmumus lūdz pārcelties uz citu vietu.

Lai iedrošinātu jaunas biznesa aktivitātes, bieži vien ir vajadzīga radoša finansēšana. Piemēram, daudzi vietējie uzņēmumi, kas grib sākt darbu, ir tik mazi vai riskanti, ka parastās bankas tiem naudu neaizdod. Pamatojoties uz “mikrouzņēmumu” aizdevumu fondu milzīgajiem panākumiem jaunattīstības zemēs, Painblafā (Arkanzasā) kāds sabiedrisks fonds izveidoja Labticīgo kopienas aizdevumu fondu, lai finansētu mazos vietējos uzņēmumus. Arkanzasas depresīvajos lauku rajonos bezpeļņas fonds iegulda naudu pašnodarbināto uzņēmumos un jaunās ekonomikas aktivitātēs, jo lielākajai daļai aizņēmēju, kuru ienākumi ir mazi, tikpat kā nav nekādu izredžu saņemt aizdevumus parastajās bankās.

Dažas kopienas radoši attīsta vietējo uzņēmumu finansēšanas veidus. Oberlinas (Kanzasā) iedzīvotāji savāca riska kapitālu — 1000 dolāru no iedzīvotāja, ļoti pieļāvīgu cilvēku kapitālu, ko neviens necerēja saņemt atpakaļ, — un ieguldīja to lopu uzbarošanas uzņēmumā, ko vēlāk privatizēja. Aivenho (Virdžīnijā), lai dabūtu naudu noturīgiem attīstības projektiem, pārdod īpašuma tiesības uz pilsētas parka zemi — pa kvadrātpēdām. Šai zemei tagad ir īpašnieki visā pasaulē! Projekts vairo kopienas lepnumu, attīsta kopienas jaudu un gādā naudu.

Pēc *Oregon Marketplace* nodibināšanas (sk. 29. lpp.) Elana Probst pievērsās citai revolucionārai idejai, 1995. gadā palīdzējuma nodibināt Piekrastes trasta darījumu grupu. Bezpeļņas organizācija piedāvā atbalstu, mārketinga palīdzību un liela riska ārpusbankas kredītu Kolumbijas lejteces reģiona uzņēmējiem, kas samazina atkritumus, taupa enerģiju, ierobežo ķīmikāliju izmantošanu, uz vietas pievieno vērtību vai uzlabo zemkopību, zvejniecību un mēģina saimniecību.

Plašāka diskusija par kopienas attīstības finansējuma mehānismiem ir 203. lappusē.

Piesaistiet piemērotus jaunus uzņēmumus

Veikusi pirmos trīs posmus, jūs pilsēta būs daudz labākā stāvoklī, lai piesaistītu jaunus uzņēmumus. Kopiena, kas aizbāž caurumus, atbalsta līdzšinējos uzņēmumus un iedrošina jaunus vietējos uzņēmumus, nekritīs izmisumā nekādas ekonomiskās aktivitātes dēļ, neraugoties uz to, kādus zaudējumus tā var radīt. Uzņēmumus, kas meklē jaunu vietu, vairāk piesaistīs kopiena ar aktīviem vietējiem uzņēmumiem un augstu dzīves kvalitāti. Ir daudz ticamāk, ka valdības aģentūras un fondi arī virzīs savus resursus uz kopienām, kas rūpīgi strādā, lai uzlabotu savu stāvokli.

Uzņēmumu piesaiste var stipri atmaksāties, it īpaši tad, ja to dara izsmalcināti. Tā var pievilināt jaunus uzņēmumus, lai attīstītu nepietiekami izmantotus resursus un apmierinātu vajadzības, ko līdzšinējie uzņēmumi neapmierina. Ienācējfirmas var ienest svaigu kapitālu, jaunas darba vietas, mēroga ekonomiju, tehnisko lietpratību un piedalīšanos valsts vai starptautiskos tīklos. Ja šīs īpašības papildina vietējos resursus, jaunā firma var jūsu kopienā radīt atjaunotu sparū.

Tomēr, kā ir paskaidrots 1. nodaļā, uzņēmumu piesaiste, ja neievēro kopienas un vides vērtības, var radīt arī lielas problēmas, kas pārsniedz ieguvumus. Daudzas kopienas ir tikojušas pēc jaunas rūpniecības par katru cenu, uzskatīdams, ka labāk ir jebkāda ekonomikas paplašināšanās nekā nekāda. Kopienā būtu jāparēķina, vai piedāvātais jaunais uzņēmums dos netoieguvumu. Vai ieguvumi pārsniegs izmaksas? Vai tas būs saskaņojams ar kopienas mērķiem? Snaudulīgās Kriplkrikas (Kolorādo) iedzīvotāji cerēja, ka tikai labumus gūs no azartspēļu kazino, kas 1993. gadā parādījās pilsētā. Daudzi bija iztērējuši milzum laika un naudas, lai nodrošinātu uzvaru štata balsojumā par azartspēļu atļaušanu pilsētā. Divu gadu laikā jaunās nozares pieprasījums pēc jauniem pakalpojumiem bija par 350 procentiem palielinājies īpašuma nodokli, piespiežot daudzus iedzīvotājus atstāt savu kopienu.

Ja esat nolēmuši jūsu pilsētā ar materiālo stimulu palīdzību ievilināt jaunu biznesu, saprotiet, ka stimulš bieži izraisa pretēju efektu (sk. 12. lpp.). Materiālajiem stimuliem varētu būt visai ierobežota loma plašākos attīstības centienos. Tie ir jāizmanto ļoti piesardzīgi, tikai ar stingru drošību un ja ir jaunu darba vietu garantijas.

Piesardzīga pieeja ir efektīvākais izmaksu veids jaunas uzņēmējdarbības piesaistē. Izraugoties savai kopienai pašu cerīgāko un piemērotāko attīstību, jūs spēsīt rast vislabāko iespēju un efektīvi izmantot ierobežotos resursus un laiku. Ja rūpniecības piesaiste šķiet piemērota, diktējiet tai savus noteikumus. Atbildīga firma būs palāvīga, pārejot uz vietu, kur kopienas vērtības un mērķi ir skaidri noteikti un pašvaldība šo mērķu īstenošanas labad sadarbojas ar uzņēmējiem. Firma neiebildīs pret stingriem vietējiem noteikumiem, ja tie ir skaidri formulēti un godīgi.

Kopumā šie četri principi katrai kopienai piedāvā svarīgu ideju: izticiet labāk ar to, kas jums ir, nevis meklējiet “glābējus” ārpus kopienas, tādus kā patvaļīgas firmas vai valdības programmas. Šī ideja ir līdzīga padomam, ko jūs varētu dot labam draugam, kuram ir sarežģījumi mājās vai darbā. Jūs droši vien teiktu: “Neceri, ka kaut kas mainīsies — darbojies pats.” Tāpat arī kopienai, kas mēģina sevi padarīt stiprāku, klauvējot pie valdības vai korporāciju valžu durvīm, būtu noderīgi iepazīt savus vājumus, strādāt to izskaušanai un vairost spēkus. Lai kādu virzienu jūsu kopiena arī izvēlētos, rūpes par to, kas jums jau ir, dos jūsu ekonomikai spēku palielināt ieguvumus no tās vēlākās attīstības.

Deviņi ekonomikas atveseļošanas instrumenti

Četri iepriekšējie principi ir pamats, uz kā balstās izdarīgas kopienas attīstības centieni, — tie ir karkass domāšanai par noturīgu attīstību. Bet kopienu veiksmīgas attīstības pētījumi, kas apkopotu Klinšu kalnu institūtā, atklāj veselu virkni citu specifisku instrumentu, ko varat izmantot, ja jūsu kopiena vēlas kļūt stiprāka.

Jautājiet — kāpēc

Visos kopienas attīstības centienos viens no jūsu svarīgākajiem instrumentiem ir jautājums “kāpēc”. Jautājums “kāpēc” atmet nepamatotus pieņēmumus un konstatē, kas ir patiešām vajadzīgs. Tas liek novērsties no īpašiem piedāvājumiem, kas kopienu var sašķelt, un aicina uz nostiprinātām pozīcijām, uz pamatmērķiem, kas kopienu apvieno. Pajautājuši “kāpēc”, pēc tam varat izvēlēties labāko veidu, kā šos mērķus sasniegt, nevis šauri fokusēties uz visiem gadījumiem derīgu vienīgo risinājumu.

Šis vienkāršais paņēmieni palīdz noskaidrot pašus radošākos, saprātīgākos kopienas problēmu risinājumus. To var izmantot jebkuram jautājumam. Piemēram, attīstībai veltītas sanāksmes laikā kāds dalībnieks neatlaidīgi pastāvējis uz to, ka kopienai esot vajadzīga liela arka pāri galvenajai ielai. Dalībnieku vairākums bolīja acis vai ignorēja šo ideju, līdz beidzot kāds pajautāja, kāpēc viņš gribot arku. “Mums nav ar ko lepoties,” viņš atbildēja. “Mums ir vajadzīgs kaut kas, kas dotu iespēju cilvēkiem justies lepniem par kopienu.” Kāds cits dalībnieks teica: “Piekrītu, mums ir jāveido kopienas apziņa. *Tas*, lūk, mums ir jādara. Varbūt tad varēsim atrast papildu veidus, kā celt lepnumu, ieskaitot arku.”

Otrais dalībnieks ilustrēja būtisko: apspriežot iespējamo risinājumu, pajautājiet, kāpēc tas tiek darīts. Varbūt tā ir tikai viena no vairākām iespējām. Citas var būt pievilcīgākas, mazāk pretrunīgas un lētākas. Var vērsties pie visas kopienas, ieskaitot puisi, kas gribēja arku.

Jautājot “kāpēc”, var atklāt alternatīvus ceļus cauri daudzām ērkšķainām dilemmām. Cīnīdamies ar ekonomikas problēmām, dedzīgi pilsētu vadītāji nolemj, ka atrisinājums ir jauna ražošana. Ja viņi vēlāk atklāj, ka izraudzītā jaunā ražošana radīs lielas problēmas, viņi tomēr var neatlaidīgi virzīties tālāk, sava sākotnējā pieņēmuma apžilbināti. Bet, ja pieņēmums liek izdarīt sāpīgus secinājumus, saprātīgi ir jautāt: kāpēc jauna ražošana? Atbilde varētu būt: palielināti ienākumi, vairāk darba vietu vai vairāk ietaupījumu. Jauna ražošana ir tikai viens veids, kā var apmierināt šīs vajadzības.

Pieņēmumi par kopienas mērķu sasniegšanu ļoti atšķiras no vērtībām, kas ir šo mērķu pamatā. Tāpēc šo pieņēmumu apstrīdēšana neapdraud kopienas vērtības. Gluži otrādi, tas ir efektīvs veids, kā var sasniegt mērķus, kas saskan ar kopienas vērtībām.

Novecojušies pieņēmumi kopienas padara aklas pret jaunām iespējām. Attīstot kopienu, ievērojiet un ar cieņu uzdodiet jautājumus par pieņemu-

miem — kā par saviem, tā par citu, kuri ir konkrētu ideju pamatā. Vai tie ierobežo kopienas iespējas? Vai tie vada kopienu lejup pa negudru ceļu? Pastāvīgi jautājot, atklāsies ierobežojoši vai kaitīgi pieņēmumi un noskaidrosies produktīvākais uzdevumu risināšanas veids.

Vadiet pieprasījumu

Ja kaut kā ir pietrūcis, parastā atbilde ir sameklēt to vairāk. Piemēram, 80. gados, strauji palielinoties pieprasījumam pēc elektroenerģijas, daudzi komunālie uzņēmumi ieguldīja naudu jaunās spēkstacijās. Tie cerēja, ka patērētāji maksās par jaunajām piegādēm, lai kāda arī būtu cena. Bet jaunās spēkstacijas bija tik dārgas, ka strauji palielinājās elektrības cena. Atbildei patērētāji samazināja pieprasījumu, novedot līdz bankrotam vairākus lielus elektroenerģijas uzņēmumus.

Šādi uz piedāvājumu vērsti risinājumi bieži neizprot pieprasījuma būtību. Tā nav elektrība, ko grib cilvēki, tie ir pakalpojumi, ko elektrība padara iespējamus: atdzesēšana, apgaismojums, silts ūdens, mājas apsilde. Lētāk ir atrast efektīvus šo pakalpojumu nodrošinājuma veidus, nevis tikai palielināt elektrības piegādi. Lūk, kāpēc komunālo pakalpojumu uzņēmumi, līdzīgi Osedžas uzņēmumam Aiovā (sk. 28. lpp.), noskaidroja, ka var lieliski apmierināt sabiedrības pieprasījumu, ieguldot naudu nevis jaunās spēkstacijās, bet gan nodrošinājumā pret laikapstākļiem un atlaižu programmās, kas mudina ieviest efektīvas elektroierīces. Skan neticami, bet uzņēmumi patiesībā var pelnīt vairāk, maksādami klientiem, lai tie patērē mazāk to produktu. Savukārt patērētājiem ir karstas dušas, auksts alus utt., un viņiem ir pāri palikusi nauda, kas ieplūst atpakaļ vietējā ekonomikā.

Daudzu problēmu risinājumi bieži ir daudz lētāki, ja tie pievēršas pieprasījumam, nevis gluži vienkārši pievieno jaunas piegādes. “Pieprasījuma vadība”, kā dēvē šo pieeju, vispirms noskaidro, kādu uzdevumu lietotājs vēlas redzēt izdarītu, un pēc tam nosaka efektīvu veidu, kā to var izdarīt. Parasti izrādās, ka nekādas jaunas piegādes nevar konkurēt ar tā efektīvāku izmantošanu, kas mums jau ir.

Dažas kopienu organizācijas ir atklājušas, ka tām pieprasījuma vadišanā var būt būtiska un ienesīga loma. Tā, piemēram, Dienvidkalifornijā grupa, kas sevi dēvēja par Austrumu Losandželosas mātēm, sadarbojās ar ūdensapgādes uzņēmumiem, lai īstenotu tualesu atlaižu programmu. Uzņēmumi gribēja samaksāt klientiem 100 dolāru, lai par daļēju samaksu nomainītu viņu vecās tualetes pret jauniem modeļiem ar mazāku ūdens patēriņu. Programma piedzīvoja neveiksmi trūcīgajos rajonos, jo daudzi iedzīvotāji gluži vienkārši nevarēja atļauties samaksāt 100 dolāru un nedēļām ilgi gaidīt, kad beidzot dabūs naudu atpakaļ. “Mātes” ar privātas konsultāciju firmas atbalstu iepriekš nopirka jaunās tualetes, noalgoja vietējos cilvēkus to uzstādīšanai, pateicoties uzņēmuma piešķirtajai atlaidei, atguva savus izdevumus

**Novecojušies
pieņēmumi
kopienas
padara aklas
pret jaunām
iespējām.**

Sīki risinājumi ir elastīgāki, lētāki un vieglāk vadāmi.

un no pārpalikušās naudas finansēja bērnu aprūpes programmu. Ilglaicīgā skatījumā uzņēmumi ietaupīja izplatīšanas izmaksas, un iedzīvotāji, kas bija izmantojuši piedāvājumu, guva labumu no mazākiem rēķiniem par ūdeni.

Pieprasījuma vadības risinājumi ir labāki ne tikai ekonomikai, bet arī videi. Piemēram, dažās pilsētās saprot, ka ceļu un maģistrāļu paplašināšana neatrisina satiksmes problēmas. “Satiksmes pieprasījuma vadības” programmas, tādas kā kopīgi braucieni, var šo pašu mērķi sasniegt daudz lētāk. Lesterprērijā (Minesotā) samazina pieprasījumu pēc ielas braucamās daļas, atbalstot vietējos uzņēmumus ar “Kopīgo braucienus dolāriem”, ko braucēji uz darbu un atpakaļ nopelna, pa ceļam aizvezdami savas kopienas iedzīvotājus. “Kopīgo braucienus dolārus”, ko finansē ar štata enerģijas dotāciju, var iztērēt vietējos mazumtirdzniecības veikalos. Programmas pirmajos divos gados Lesterprērijas braucēji par braukšanas un degvielas izdevumiem ietaupīja 600 000 dolāru (un novērsa 100 tonnu oglekļa dioksīda izplūdi atmosfērā).

Centieties panākt attīstību – paplašināšanās nav obligāta

Kā esam secinājuši 1. nodaļā, augšana un attīstība nav viens un tas pats. Augšana paplašināšanās nozīmē ir *kvantitātes* palielinājums, turpretī attīstība ir *kvalitātes* palielinājums. Atšķirība ir īpaši svarīga daudzām kopienām, kas bargā skolā iemācās, ka augšana nav atrisinājums to ekonomiskajām likstām. Baudīdamas augšanas labumus, tās vienlaikus arī dusmojas par jaunradītajām problēmām: lielākiem nodokļiem, satiksmes sastrēgumiem, noziegumiem, gariem braucieniem uz darbu, gaisa piesārņojumu, pieaugošo neiecietību, tradicionālās vadības nerespektēšanu, biznesa konkurences nežēlību, augstāku nomas maksu, mājokļu trūkumu, strauji pieaugošām izmaksām un prasībām pēc lielākām algām, kas nodrošinātu augstāku dzīves līmeni.

Laimīgā kārtā kopienām ir daudz attīstības iespēju, kas tām neliek kļūt lielākām. Tās var radīt darba vietas, palielināt ienākumus, uzlabot apstākļus, taupīt naudu un nodrošināt dzīvei vajadzīgās darbības (bez skaidrās naudas) — visu, kas stiprina vietējo ekonomiku bez obligātas paplašināšanās. Ir taisnība, ka paplašināšanās kopienā rada darba vietas, bet arī noturīga attīstība cilvēkiem dod darbu, nesagādājot problēmas, ko bieži izraisa fiziska paplašināšanās.

Veiksmīgām kopienām, kam jāpieņem svarīgi lēmumi, būtu jāuzdod grūti jautājumi: vai konkrētais attīstības veids ir noturīgs? Vai tas veicinās vai mazinās mūsu mazbērniem iespēju nopelnīt iztiku? Vai tas radīs problēmas, ar kurām kopiena netiks galā? Vai tas atbilst kopienas tradicionālajām vērtībām? Noturību ir grūti noteikt. Dažas attīstības idejas acīm redzami ir nenoturīgas; par citām tas ir mazāk skaidrs. Tomēr ir vērts laikus uzdot jautājumus, lai sev ietaupītu sarūgtinājumu par nevēlamām sekām.

Meklējiet sīkus risinājumus

Kopienas, kurām ir lielas problēmas, bieži meklē lielus risinājumus. Bet, jo lielāks ir risinājums, jo grūtāk ir gūt sekmes un jo lielāks ir risks. Ja kopiena visas olas liek vienā grozā un kāds nomet grozu zemē, kopienas attīstības centieni ir pagalam.

Padomājiet par kopienu, kas savas cerības saista ar noteiktas ražošanas piesaisti. Parasti ir vajadzīgs pāris gadu, līdz jaunā firma ir izlēmusi ienākt. Laikam ritot, var atklāties nepatīkamas lietas. Vietējie vadītāji uzzina, ka jaunā firma pirks (dažos gadījumos ņems) ūdeni no vietējiem zemniekiem. “Ļoti žēl, bet mums ir vajadzīga jauna ražošana,” saka pārslogotie vadītāji. Tad viņi atklāj, ka ražošanā nebūs iespējams novērst ķīmisko vielu noplūdi gruntsūdeņos. Vadītāji, kas jau aizgājuši pārāk tālu, lai atgrieztos, saka: “Nav pierādījumu tam, ka tās nokļūs gruntsūdeņos, un galu galā mums ir vajadzīgas darba vietas.” Vēlāk — atkal sāpīgi jaunumi: lielāko daļu strādnieku firma ieved. “Jā,” atzīst vietējie vadītāji, “tas ir pavisam slikti, bet esam uzņēmušies saistības.”

Pretstatā tam sīki risinājumi parasti ir elastīgāki, lētāki un vieglāk vadāmi. Ja kopiena uzsāk daudzveidīgu pasākumu, kas ietver vairākus mazus projektus, tad panākumu potenciāls ir liels. Ja daži pasākumi neizdodas, nav nelaime. Citi būs sekmīgi, darot sekmīgu vispārējo pasākumu, — tas ir panākumu veids, kas veido labāku nākotni.

Snoufleikā (Arizonā) 1995. un 1996. gadā izmantoja ekonomikas atveseļošanu, lai izraudzītos vairākus projektus ar nolūku stiprināt kopienu: vēsturiskas ekskursijas tūristiem, biznesa apmācību un konsultācijas, mārketingu un sadarbību vietējo fermeru vidū. Pat ja kāds projekts nebūs sekmīgs, citi zels un nodrošinās Snoufleikai lielus ieguvumus. Vēl jo vairāk tāpēc, ka katrs no trim projektiem arī ir daudzveidīgs. Dažas daļas var neizdoties, kamēr citas vainagojas ar panākumiem. Nodarbojoties ar daudziem risinājumiem, Snoufleikas stratēģija ir elastīga un ilglaicīga.

Nav jau tā, ka jūsu kopienai nevajadzētu izmēģināt lielu projektu, — tikai *nepaļaujieties* uz šo lielo projektu kā savas kopienas panākumu vienīgo pamatu.

Atrodiet ieinteresētus problēmu risinātājus

Daudzas kopienas, cenšamās attīstīties, meklē glābējus — lielu korporāciju, valdību vai varbūt fondu — kādu no ārpuses, kas pavicinās burvju nūjiņu un glābs kopienu no posta.

Tas var notikt. Bet šīs pieejas panākumi pilnā mērā ir atkarīgi no svarīga lēmuma, ko pieņem cilvēki, kuri nav tieši ieinteresēti kopienas liktenī. Tie var būt kolosāli cilvēki, kas mīl savus bērnus, bet viņu personiskie mērķi droši vien neietver kopienas panākumu nodrošināšanu. Viņiem ir cita atbildība, citas vajadzības, citas prasības. Uzticēt kopienas nākotni neieinteresētiem cilvēkiem no ārpuses, ļoti iespējams, nozīmē aizkavēties, vilties un nepieņemami zaudēt kontroli par iznākumu.

Tas gan nenozīmē, ka kopienai nebūtu jāizmanto resursi no ārpusē; gluži otrādi, efektīva attīstības stratēģija iepludina ārējos resursus. Bet nepaļaujieties uz tiem kā vienīgo balstu. Paļauties uz cilvēkiem no ārpusē ir sliktāk, nekā likt visas olas vienā grozā — tas nozīmē iedot grozu kādam, kam ir vienalga, vai olas saplīst vai ne.

Cilvēki, kas atrada un nodrošināja oriģinālus risinājumus Tropikā (Jūtā) (sk. 27. lpp.), noteikti tur dzīvoja un bija ieinteresēti kopienas nākotnē. Viņi saprata, ka viņu interesēs ir stiprāka kopienas ekonomika, — viņiem nebija jābūt altruistiem, lai saprastu, ka kopienas panākumi arī viņus padarīs sekmīgākus.

Meklējot problēmu risinātājus, nepametiet neievērotus vietējos uzņēmējus. Viņi, tāpat kā visi, ir ieinteresēti redzēt jūsu kopienu zeļam. Daudzi ir tik ieinteresēti, ka pat ir uzsākuši uzņēmējdarbību, lai paliktu kopienā. Viņi tur ir uz ilgu laiku. Uzņēmējus no ārpusē var pamudināt ienākt, bet tikpat viegli viņi aizies, ja kaut kur viņiem piedāvās labāku darījumu. Vietējie nedosies uz Āziju, lai taupītu darbaspēka izmaksas.

Palieliniet “daudzkāršošanas efektu”

Ja dolārs ienāk kopienā un pēc tam tiek iztērēts ārpus kopienas, ieguvumu jūt uzreiz. Ja to pašu dolāru no jauna iztērē kopienā, ieguvums no tā daudzkāršojas: tas pievieno vairāk vērtības, maksā vairāk algu, finansē vairāk ieguldījumu un galu galā rada vairāk darba vietu. Šā “daudzkāršošanas efekta” dēļ katrs papildu darījums, kurā dolārs ir iesaistīts, rada tikpat daudz bagātības, cik jauns dolārs no ārpusē, bet tas ir atkarīgs no vietējiem lēmumiem, ko pieņem kopienā ieinteresēti cilvēki.

Teiksim, jūs pārdodat konkrētu produktu ārpus kopienas (vai sniežat pakalpojumu apmeklētājam no kopienas ārpusē) un par to saņemat dolārus. Kad esat samaksājuši sava uzņēmuma darbības izmaksas, jūs iztērējat daļu no šiem dolāriem, lai pēc kataloga nopirktu jaunu žaketi. Sīka jūsu izdevumu daļa atgriežas kopienā, lai samaksātu šoferim vai pasta darbiniekam, kas piegādā žaketi. Ja žaketi nopērkat vietējā rūpnīcas veikalā vai milzīgā universālveikalā, no jūsu dolāriem atgriežas vairāk, lai veikala personālam samaksātu algu. Bet, ja žaketi nopērkat vietējā veikalā, kopienā paliek vēl vairāk jūsu dolāru. Veikala īpašnieks uz vietas iztērē daļu peļņas un sedz daudz lielāku daļu izmaksu. Viņš pat var nopirkt kādu no jūsu produktiem. Diezin vai milzīgā universālveikala vai katalogfirmas īpašnieki darīs to pašu. Lielākais daudzkāršošanas efekts un no tā lielākais ieguvums kopienai būs tad, ja žaketi pirsit vietējā īpašnieka uzņēmumā, kurā žakete ir izgatavota.

Jūsu kopiena var palielināt daudzkāršošanas efektu, aizbāžot caurumus, atbalstot līdzšinējos uzņēmumus un radot jaunus vietējos uzņēmumus — it īpaši tad, ja šie uzņēmumi piegādā vietējiem iedzīvotājiem preces, ko agrāk ieveda.

Atrodiet apslēptās prasmes un vērtības

Kolkita (Džordžijā) bija kopiena, kam, likās, nebija daudz ar ko strādāt. Taču tai bija vērtība, kuras svarīgums ilgu laiku bija palicis nepamanīts. Vilkābeles auga apkārt Kolkitai, pirms vēl pilsēta bija dibināta, bet neviens nedomāja, ka to ogām būtu kāda “ekonomikas attīstības” vērtība. Ogas uzskatīja par kaut ko tādu, ko ģimenes var konservēt savam uzturam.

Kādu rudenī radošu sieviešu grupiņa bija iekonservējusi vairāk vilkābeļu želejas, nekā viņu ģimenes spēja apēst. Viņas izgatavoja etiķetes un mēģināja želejas burciņas pārdot delikatesu veikalos. Tīrītāji atzina, ka produkts ir lielisks, un gribēja vēl. Sievietes izveidoja uzņēmumu, kas vēlāk nodarbināja 50 cilvēku, kuri gatavoja vilkābeļu ogu želeju un daudz citu produktu pārdošanai 36 štatos.

Kolkitas sievietes lika strādāt vērtībai, kas auga kokos. Kaut arī vilkābeļu ogu uzņēmums tagad ir pārvietots uz citu pilsētu, tas ir parādījis, ka katrai kopienai ir kāda unikāla vērtība vai prasme, ko var izmantot bagātības radīšanai. Slēptu izdevīgumu var atrast pat atliekās: Raiflā (Kolorādo) un Heizltonā (Pensilvānijā) milzīgas siltumnīcas apsilda ar siltumu, kas pāri paliek vietējās termoelektrostacijās. Visa māka ir palūkoties uz jūsu kopienu ar svaigu aci.

Kāda vērtība vai prasme ir apslēpta jūsu kopienā? Apsverot šo jautājumu, domājiet ne tikai par to, kas ir patiešām slēpts. Izdevīgums var būt ikvienam redzams, bet tas gaida, lai kāds – jums līdzīgs — to ievērotu un liktu lietā. Galu galā vislabākās idejas ir tās, kuras šķiet acīm redzamas, kad jūs par tām dzirdat.

Veidojiet sociālo kapitālu

Kopienai vissvarīgākā stiprā īpašība ir tās cilvēku spēja strādāt kopā kopīgam labumam. Šo spēju bieži dēvē par sociālo kapitālu. Tāpat kā pazīstamākie kapitāla veidi, tas ir būtisks veiksmīgai attīstībai. Atšķirībā no citiem kapitāla veidiem, jo vairāk jūs atdodat, jo vairāk saņemat atpakaļ.

Pēc Hārvarda politikas zinātnieka Roberta Patnema domām, sociālajam kapitālam ir raksturīgas tādas parādības kā vēlētāju aktivitāte, laikrakstu lasīšana, līdzdalība kopienas lēmumu pieņemšanā, mākslā un sportā, kā arī pakalpojumu sniedzēju daudzums. Daudzi to neuzskata par kaut ko īpaši svarīgu, gluži vienkārši atzīst par interesantu vai vajadzīgu. Bet Patnema vairāk nekā 20 gadu ilgie pētījumi liecina, ka katra iepriekšminētā aktivitāte ir svarīgs pāvediens kopienas audumā. Jo stiprāks audums, jo labāk iedzīvotājiem patīk dzīvot kopienā un jo labāka vide šeit ir uzņēmējdarbībai. Citiem vārdiem sakot, kopienas ekonomiskie panākumi balstās uz tās sociālo kapitālu, nevis otrādi.

Panākumus pilsētas gūst tāpēc, ka tās ir kopienas, nevis tikai savāktas celtnes un cilvēki. Tas nenozīmē, ka visi iedzīvotāji cits ar citu ir vienprātis. Gluži otrādi, viņiem ir arī nesaskaņas, bet viņi ar šīm nesaskaņām tiek galā civilizētā veidā. Viņi risina uzdevumus, nevis uzbrūk cits citam. Viņi

**Kopienai
vissvarīgākā
stiprā īpašība
ir tās cilvēku
spēja strādāt
kopā.**

zina, ka nevar gluži vienkārši nikt bezdarbībā un gaidīt labklājību; viņiem ir jāstrādā kopā, lai to sasniegtu.

Veiksmīgām kopienām ir uzticīgi brīvprātīgie, kas kalpo daudzos veidos: daži organizēti, daži individuāli. Viņiem ir daudz organizāciju, sanāksmju, notikumu, festivālu un sarīkojumu. Nav neviena vakara nedēļā, kad kaut kas nenotiek. Lai gan kāda no šīm aktivitātēm atsevišķi var šķist neinteresanta, kopā tās veido pamatu kopienai un tās ekonomikai.

Veiksmīga attīstība var būt vienas personas lieliskas idejas auglis, bet kopiena, kas nikt bezdarbībā un gaida šīs personas parādīšanos, cerot, ka kļūs labāk, domājams, ieslīgs bezrūpībā. Pretstatā tam aktīvi noskaņota kopiena virzās uz panākumiem, pulcējot iedzīvotājus, lai izpētītu, kurp vēlas iet un kā vislabāk tur var nokļūt. Sanākot kopā, var piedāvāt, apsvērt un uzlabot daudzas idejas, arī minēto vienas personas lielisko ideju.

Šis ceļvedis jums palīdzēs jūsu kopienas iedzīvotājus iesaistīt attīstības centienos. 3. nodaļā ir visvairāk ideju, kā var attīstīt sociālo kapitālu. Katrā ekonomikas atveseļošanas posmā pievienojiet vēl vienu sociālā kapitāla bloku, kas noderēs par pamatu, uz kura balstoties jūsu kopiena gūs panākumus.

Organizējiet reģionāli

Lai gan kopienas labklājībai jābūt par galveno mērķi jūsu attīstības centienos, jūsu kopiena nav sala. Ja aiziet par tālu, centrēšanās uz kopienu var sagraut radošās spējas ("Mēs darīsim tā, tāpēc ka vienmēr esam tā darījuši"), provocēt sīku sāncensību ar kaimiņpilsētām vai tuvējo apkārtni vai, kas ir ļaunāk, likt iedzīvotājiem noslēgties aprobežotā naidīgumā pret katru ienācēju.

Tāpat kā jūsu ģimenei ir vajadzīga kopiena, kopienai ir vajadzīgi sakari ar kaimiņpilsētām, apgabalu, valsti un pasauli. Kopienas cilvēciskais mērogs — sociālā līmenī tās stiprā puse — var būt par cēloni ierobežotai ekonomiskai izvēlei un nedaudzām iespējām dibināt biznesa sakarus. Izsmalcināti attīstības centieni meklē veidus, kā var pilnīgāk iesaistīties reģiona ekonomikā.

Reģionālā sadarbība var būt daudzveidīga. Varbūt visparastākais veids ir reģiona attīstības organizācija, ko izveido kaimiņpilsētas lauku apvidos, lai nodrošinātu biedriem atbalstu un palīdzību. Šīs sabiedrības var būt atklātas (pašvaldības), slēgtas (piemēram, tirdzniecības kameras) vai abējādas. 20. izolētu un dedzīgi neatkarīgu Aļaskas Aleksandra arhipelāga pilsētu vadītāji 1956. gadā izveidoja Dienvidaustrumu konferenci, lai uzsāktu prāmju satiksmi. Tagad tā ir būtiski svarīga reģiona tirdzniecībai. Citos gadījumos uzņēmumi var ieviest kooperatīvu tirdzniecību ar apgabala pilsētu centriem. Saskaņošanas fermeri, dabiskās saimniekošanas piekritēji (sk. 31. lpp.), ārpus savām kopienām plašā apgabalā apvienojās ar citiem fermeriem, lai uzbūvētu kopīgu pārstrādes rūpnīcu. Arkanzasas lauku uzņēmumu centrs 1993. gadā izveidoja *Wood Works, Inc.*, kas tirgo Arkanzasas kokizstrādājumus, lai atbalstītu uzņēmumus, radītu darba vietas un nodrošinātu noturīgu mežsaimniecību. Centrs palīdz dažādiem kokapstrādes uzņēmumiem.

miem kopā strādāt un pārdot neatkarīgi no tā, kurā pilsētā tie atrodas. Galaiznākums ir stiprākas, daudzveidīgākas pilsētas.

KAD JĀNODARBOJAS AR EKONOMIKAS ATVESEĻOŠANU

Ekonomikas atveseļošanā izšķirīgi svarīga tās panākumiem ir laika izvēle. Lai tās uzsākšanai izvēlētos īsto laiku, ir vajadzīga intuīcija un kopienas iekšējo darbības principu pārzināšana. Vispār kopiena ir gatava strādāt pašuzlabošanai, ja ir viens vai vairāki šādi nosacījumi.

- Iedzīvotāji atzīst, ka kaut kas jādara un ka neviens cits to nedarīs.
- Krīze (piem., dabas katastrofa, liela uzņēmuma slēgšana) apvieno kopienu.

- Daži cilvēki ir sākuši runāt par organizēšanos, lai censtos sasniegt labāku nākotni. Kad daži rīkojas, daudzi citi domā.

- Viens vai vairāki cilvēki ir apņēmušies rīkoties.

Būs grūtāk veikt EA, ja ir:

- vispārēja apātija vai trūkst apziņas, ka kaut kas būtu jādara,

- ticība, ka tūlīt notiks kaut kas tāds, kas izglābs pilsētu. “Mums nekas nav jādara, mēs tikai pagaidīsim, līdz...”,

- krīze ir tik dziļi sašķēlusi kopienu, ka cilvēki ar pretējiem uzskatiem nevar kopā atrasties vienā telpā.

Domas par laika izvēli ir visai noderīgas, tomēr neuzskatiet tās par noteikumiem. Daudzas kopienas ir guvušas panākumus par spīti šķietami sliktai laika izvēlei vai pat niknai pretdarbībai. Citas, kas likās bezmērķīgi dreifējam, ir enerģiski rīkojušās, lai kļūtu labākas. Daži uzticami un uzstājīgi cilvēki var pamudināt uz rīcību pat relatīvi apātisku kopienu. Tomēr jūsu pūlēm uzsākt veiksmīgu startu ir labākas izredzes tad, ja vismaz viens ietekmīgs iedzīvotājs ir aktīvs idejas entuziasts.

Astoņi ekonomikas atveseļošanas posmi

Ekonomikas atveseļošana ir process, kur visi kopienas sabiedrības slāņi strādā kopā, lai atrastu un attīstītu projektus, kuri stiprina kopienu un tās ekonomiku. Izņemot pirmo sagatavošanas posmu, tā ir vesela virkne pilsētas sanāksmju, kur katru sanāksmi ir paredzēts būvēt uz iepriekšējās iznākuma. Sākotnēji šī kopienā balstītā pieeja var šķist ilga un apgrūtināša, bet, tā kā tā attīsta saprātīgus lēmumus, veido uzticēšanos un mazina opozīciju, tā galu galā ietaupa laiku.

Ekonomikas atveseļošanu veic maza iedzīvotāju komanda, un tai palīdz lielāka brīvprātīgo grupa un dažkārt profesionāls vadītājs. Laiku, kas ir vajadzīgs astoņus posmus garajai atveseļošanai, var ietekmēt daudzi faktori, tomēr vairumā kopienu ir konstatēts, ka ir vajadzīgi seši mēneši.

Kulminācijas punktu process sasniedz ar projekta darbības plānu izveidi (izvēlēto projektu izpilde šajā grāmatā netiek aplūkota), un tā var prasīt gan dažas nedēļas, gan vairākus gadus atkarībā no projektu lieluma un sarežģītības. Procesa dalībnieku skaits dažādās pilsētās ir atšķirīgs — no 25 līdz vairāk par 200.

Katrs no turpmāk īsi aplūkotajiem astoņiem posmiem ir veselas nodaļas temats.

1. posms: Kopienas mobilizēšana

Pirmajā EA posmā kopienas iedzīvotāji plašā diapazonā ir jāmobilizē līdzdalībai. Šis pirmais solis ir pats svarīgākais, un, ja tas nav labi paveikts, turpmāko varbūt nemaz nav vērts darīt. Ja kopienas nākotnei svarīgu lēmumu pieņem izmeklētu cilvēku grupa vai eksperti no ārpusē, tad kopienas iedzīvotāji, kas atstāti ārpusē, var to nepaciest. Tas var izraisīt kavēšanos, neuzticēšanos, pretdarbību, prāvas vai bezdarbību. Bet, ja lēmumus atīsta visi kopienas iedzīvotāji, tad priekšlikumi noteikti gūs plašu atbalstu.

Mobilizācija parasti sākas ar mazu cilvēku grupu, kas, nolēmusi, ka EA izklausās labi un ir vērts ar to nodarboties, ieplāno pirmo pilsētas sanākumi (2. posms) un cenšas par to radīt iespējami lielāku interesi. To dara sistematiski, sākotnēji personiski sazinoties ar katras kopienas organizācijas un interešu grupas pārstāvjiem — gan oficiālajiem, gan neoficiālajiem. Vajadzētu būt pārstāvētiem visu iespējamo viedokļu piekritējiem, arī tiem, ko vietējās sabiedriskajās norisēs parasti ignorē. Guvuši galveno pārstāvju atbalstu, organizētāji ar sludinājumiem masu informācijas līdzekļos un īpašās iepazīstināšanās — tas gan nav obligāti — pavēsta par atveseļošanas plānu un gaidāmo sapulci.

2. posms: Kopienas nākotnes ainas

Šī ir pirmā pilsētas sapulce ekonomikas atveseļošanas gaitā. Tajā ir sanākuši iedzīvotāji, lai noskaidrotu vērtības, mērķus un izpratni un no tā visa projektētu kopienai “vēlamo nākotni”. Šā vingrinājuma mērķis ir uzskaitīt pa punktiem, ko kopiena vēlas saglabāt un ko — radīt no jauna. Atšķirībā no daudziem centieniem attīstīt ekonomiku, kas sākas ar koncentrēšanos uz darba vietām un uzņēmējdarbību, sapulce dalībniekiem dod iespēju pateikt, kas viņiem ir svarīgs. Viņi sāk apzināties, ka šīs lietas līdztekus uzņēmējdarbībai un darba vietām būs pamats kopienas centieniem attīstīties.

Sapulces dalībnieki bieži ir izbrīnīti, diskusijās uzzinot, ka citi — pat tie, kurus viņi uzskata par pretiniekiem, — lielākoties atzīst par vērtīgu to pašu ko viņi. To saprotot, sāk veidoties uzticēšanās, kas ir ļoti svarīgi, lai programma gūtu panākumus. Šajā sanāksmē iegūtā informācija ir noderīga vēlāk, kad 6. posmā dalībnieki atgriežas pie vēlamās nākotnes, lai pārliecinātos, ka perspektīvie projekti tai atbilst.

Tā kā daudzi cilvēki, kas piedalās pirmajā sanāksmē, nav rūpīgi iepazinušies ar ekonomikas atveseļošanas idejām, sanāksme parasti ietver iepazīstināšanu ar noturīgu attīstību, EA gaitu un cilvēkiem, kas to vada.

3. posms: Darba satura noteikšana

Ar šo sanākumi sākas nopietns darbs, kurā dalībnieki inventarizē kopienu un tās ekonomiku. Tas kopienas turpmākajiem attīstības centieniem nodrošina saprātīgu un uz faktiem balstītu pamatu. Bez tā daudzas iespējas būtu zudušas.

Dalībnieki tiek sadalīti mazākās grupās, lai apspriestu septiņus svarīgus vietējās ekonomikas aspektus jeb faktorus: uzņēmējdarbības vidi, kapitāla pieejamību, infrastruktūru, dzīves kvalitāti, neformālo ekonomiku, dabas un cilvēku resursus. Pēc tam katra grupa uzskaita šim faktoram specifiskās kopienas problēmas, vajadzības un līdzekļus. Sanāksmes galaiznākums — darba lapas ar problēmu, vajadzību un līdzekļu uzskaitījumu — kļūst par nākamā posma izejdatiem. Šajā posmā var piedāvāt citus demogrāfiskos un ekonomiskos datus, ja tie ir pieejami.

4. posms: Jaunu iespēju atklāšana

Tagad 3. posmā veikto kopienas inventarizāciju parāda tā, lai ikviens to redzētu kopumā un rastu iespējas, kas citādi varētu būt paslēptas starp neskaitāmiem ikdienas dzīves sīkumiem. Pirms sanāksmes 3. posma darba lapas pārraksta uz lielām papīra loksēm un piestiprina pie sienas plašā sanāksmju telpā, tādā kā vidusskolas sporta zāle. Vizuālais efekts ir liela kopienas apstākļu karte. Uzdevums ir savienot — tiešajā nozīmē — kopienas problēmas, vajadzības un līdzekļus.

Šis vingrinājums ir ne tikai pamudinošs un radošs, bet arī interesants: daudzi cilvēki riņķo gar sarakstiem, rāda uz punktiem, salīdzina piezīmes un veic savienošanu. Vakara gaitā dalībnieki uzskaita desmitiem vai pat simtiem darbību, ar ko varētu nodarboties, lai stiprinātu kopienu.

5. posms: Projektu ideju ģenerēšana

Pilnīgi brīvprātīgs un radošs, šis posms koncentrējas uz to, lai identificētu vairāk projektu, ar ko kopiena varētu nodarboties, lai kļūtu stiprāka. Dalībnieki apspriež projektu idejas, pamatojoties uz 4. posmā uzziņāto un uz citu pilsētu situāciju pētījumos savāktajām atziņām.

Dažas kopienas jau ir radījušas tik daudz projektu ideju, ka šā posma pabeigšanai vajag ļoti maz laika, un tās spēj 5. posmu šajā sanāksmē apvienot ar 6. posmu.

6. posms: Projektu ideju novērtēšana

4. un 5. posmā rodas vairāk ideju, nekā kopienai ir pa spēkam īstenot. Daudzas ir nepraktiskas, kopienai nepiemērotas, pārāk grūtas vai riskantas. Izmantotās darba lapas šajā posmā dod iespēju novērtēt, cik labi projekta idejas atbilst kopienas vajadzībām.

Dalībnieki izveido komitejas, lai novērtētu projektu idejas. Katra komiteja vispirms noskaidro ideju un pēc tam to papildina. Sākotnēji ideja varbūt ir izteikta vispārīgos vai slikti formulētos terminos, pēc tam dalībnieki

novērtē idejas praktiskumu, noturību, atbilstību kopienas vēlamākajai nākotnei un citiem piemērotiem kritērijiem. Projektus, ko neizvēlas novērtēšanai, atliek sānis izskatīšanai vēlāk.

7. posms: Projektu atlase

Lai gan 6. posmā perspektīvo ideju skaits samazinās, parasti paliek pārāk daudz ideju, lai kopienas tās īstenotu uzreiz. Šajā posmā dalībnieki projektu idejas salīdzina citu ar citu, lai izvēlētos dažas, kas kopienai ir daudzsoļākas. Atkarībā no projektu ideju skaita šim posmam vajag vairāk nekā vienu sanāksmi.

Komitejas iepazīstina ar saviem projektu vērtējumiem, kurus, papildinot ar visu dalībnieku komentāriem, kopsavilkuma veidā ieraksta sienas augstuma “projektu izvēles kartē”. Kad visas iepazīstināšanas ir beigušās un projektu izvēles karte aizpildīta, dalībnieki apspriež katra projekta priekšrocības un vienojas, kurus projektus ir vērts attīstīt.

Pēc tam dalībnieki izveido projektu attīstības komitejas un komiteju, kas nodibinās pastāvīgu organizāciju ekonomikas atveseļošanai pēc 8. posma.

8. posms: Projektu rīcības plānu izstrāde

Pēdējais posms ir tilts no ekonomikas atveseļošanas uz konkrētu projektu īstenošanu. Tas sākas ar atklātu sanāksmi, kur komitejas tiek ievadītas pareizā darba ritmā, bet pēc tam strādā neatkarīgi.

Komitejas uzdevums ir katram projektam izstrādāt darbības plānu. Attīstot plānus, tās noslīpē projektu koncepcijas, piesaista tehnisko palīdzību, analizē alternatīvas, noskaidro šķēršļus, nosaka budžetus, nodrošina finanšu atbalstu un tiek galā ar pretestību.

EA PANĀKUMU MĒRS

Ekonomikas atveseļošanas iznākums būs daži reālistiski dalībnieku izvēlēti projekti — projekti, kas virzīs uz noturīgāku nākotni. Tā kā daudzi iedzīvotāji būs piedalījušies projektu izvēlē vai šīs norises vismaz vērojuši un izpratuši, tiem attiecībā uz projektiem būs zināmas īpašnieka jūtas un saistības. Lai veicinātu kopienas atbalstu un entuziasmu, dalībnieki izvēlēsies vismaz vienu projektu, ko var īstenot ātri un viegli un sasniegt īstermiņā mērāmus panākumus.

Daudzi kopienas iedzīvotāji un vadītāji, it īpaši tie, kas ir piedalījušies, labāk izpratīs kopienas ekonomiku; tie ērtāk jutīsies, ja kopiena ekonomiski attīstīsies. Dalībnieki būs izjutuši patiesu sadarbību, un, ja jūsu kopiena ir tāda pati kā kopienu vairākums, tā būs daudz radošāka un mazāk strīdīga nekā citkārt. Viņi labāk sapratīs cits citu un labprāt strādās kopā. Šī pieredze var sekmēt efektīvu lēmumu pieņemšanu nākotnē.

Katra kopiena, kas ir izmantojusi ekonomikas atveseļošanu, ir radījusi un izvēlējusies attīstības idejas, kas atbilst tās konkrētajiem apstākļiem. Lūk, daži piemēri.

- **Alamosa (Kolorādo).** Iedzīvotāji pamatīgi atdzīvināja pilsētas tirdzniecības rajonu, izmantoja alternatīvās zemkopības un zivkopības iniciatīvas, sāka īstenot kopienas atpūtas zonas programmu, veica biznesa vajadzību analīzi, ieplānoja kopienas konferences centru un nodibināja plūdu kontroles programmu, kas katru gadu ietaupa 115 000 dolāru par apdrošināšanu. Turklāt ekonomikas atveseļošana, pēc pilsētas mēra Maika Heketa vārdiem, “palīdzēja apvienot pilsētu” un iesvēla cilvēkos dzirksti.
- **Kentuki.** Kalnu apvienība vietējās ekonomikas attīstībai izmantoja ekonomikas atveseļošanu trijos ekonomiski panikušos apgabalos. Dalībnieki izvēlējās dažādus attīstības projektus, ieskaitot fermeru tirgu, kooperatīvu mākslas galeriju, tūrisma komiteju, palīdzību mazajiem uzņēmējiem, kokizstrādājumu biznesu ar pievienotu vērtību un pilsētas tirdzniecības rajona uzlabojumus.
- **Platovelija (Kolorādo).** Šā lauku apvidus iedzīvotāji sāka izdot vietējo laikrakstu, modernizēja gadatirgus laukumu un inventarizēja vēsturiskās celtnes un tagad pēta alternatīvās zemkopības vietējās kultūras.
- **Snoufleika (Arizonā).** Ekonomikas atveseļošanas dalībnieki nolēma atbalstīt vietējo uzņēmējdarbību, piedāvājot konsultāciju programmu, uzlabot tūrismu, apmācot vietējos ekskursiju vadītājus, un atbalstīt vietējo fermeru kooperāciju īpašu produktu ražošanai.
- **Saskačevana (Kanādā).** Fermeri uzcēla ražotni produkcijas pārstrādei un uzsāka organiskās lauksaimniecības produktu mārketinga kampaņu.

Daži šos panākumus var uzskatīt par laimīgu sagadīšanos vai pieņemt, ka viņiem gluži vienkārši paveicies. Tomēr, lai gan katra kopiena saņēma palīdzību no ārpuses, tās neieguva lielas valdības subsīdijas vai individuālu atbalstu vai arī bija īpaši veiksmīgas. Panākumus tās lielā mērā radīja pašas.

Šo veiksmīgo kopienu iedzīvotāji centās nopelnīt iztiku, un viņiem, tāpat kā jums, nebija daudz laika sanāksmēm. Bet savas saistības ar kopienu viņi līdzsvaroja ar pienākumiem pret ģimeni, balansēja ar grafikiem, mudināja kaimiņus. Pēc pāragriem startiem un dažām neveiksmēm viņi uzņēma gaitu.

Tie ir parasti cilvēki, kas izvēlas neparastu ceļu, neatlaidīgu un pārdomātu virzību uz noturīgu nākotni. Tas ir ceļš, ko jūs varat uzsākt. Jums ir jāizprot, ka pārticīga nākotne jums, jūsu bērniem un mazbērniem pamatosies uz jūsu kopienas, tās vides un ekonomikas pārvaldīšanu. Tā sākas ar jūsu apņemšanos rīkoties.

Kopdarbība kopienas lēmumu pieņemšanā

Kopiena ir pavediens, kas sasaista pilsētas un lauku apvidus. Tā ir cilvēciskā atbalsta sistēma, kas palīdz cilvēkiem izdzīvot grūtos laikos. Tas ir prieks dejot kādā šķūnī, tā ir ķīķināšana par tenku sleju laikrakstā, 40 gadus ilgas draudzības varenā nepārtrauktība, dzīvas sarunas, kurās iesaistās pastā, visa iespējamā izdarišana, lai ledainā janvāra naktī izdabūtu no piesniguša grāvja kāda automašīnu. To nevar nopirkt vai uzbūvēt. Kopienas audumu laika gaitā ir izauduši gādīgi cilvēki, kas liek šajā vietā justies mājās. Šis audums caurvij jūsu pilsētas augsni, ielas, mājas, skolas un uzņēmumus.

Ar kopienu mūs saista ciešas emocionālas saites. Grāmatā *Kopiena un vietas politika* Dens Kemmiss konstatē: “Mēs dzīvojam šajās vietās galvenokārt tāpēc, ka gribam tur būt.” Mēs esam izdarijuši apzinātu un bieži grūtu izvēli, lai pārnāktu uz savām kopienām vai tur paliktu. Kemmiss, kas ir Mizūlas mērs (Montānā), arī raksta: “Domāju, ka vieta, kur mēs dzīvojam, kaut kādā būtiskā veidā mūs ne vien izvēlas, bet arī izveido. Dažādas vietas prasa dažādus cilvēkus.”

Priekšstats par kopienu var būt romantisks — cilvēki strādā kopā kopīgam labumam. Bet tas ir arī praktisks. Jums nav jājūt siltas un maigas jūtas pret ikvienu jūsu kopienā, lai saprastu, ka jums ir kopīga nākotne un ka dažkārt atšķirības nav jāņem vērā, lai kopā darītu darbu. Tāda attieksme pašlaik ir tikpat svarīga kā senos laikos, kad vairāk smagas nepieciešamības nekā kādu romantisku izjūtu dēļ kaimiņi strādāja kopā ar kaimiņiem, lai uzceltu šķūni. Viņi zināja, ka tiem vajadzēs kaimiņu palīdzību nākamreiz, kad liels projekts būs uz viņu zemes. Vietējās ekonomikas veiksmei mūsdienu nestabilajā pasaulē vajag vismaz tikpat daudz uzmanības attieksmē pret kaimiņiem. Kopienas iedzīvotājiem jāstrādā citam ar citu neatkarīgi no tā, vai tie cits citam patīk vai nepatīk, vai tie cits citam piekrīt vai nepiekrīt.

Kopiena ir labklājības pamats. Ekonomikas attīstības centieni ir veiksmīgāki pilsētās, kur iedzīvotāji kopā strādā kopīgam labumam un kur no strīdiem neizvairās, bet tos konstruktīvi risina un virza. Kopiena, kur vietējie satiekas, strīdas, vienojas un organizējas, lai atdzīvinātu ekonomiku, ir daudz pievilcīgāka tam, kas meklē vietu uzņēmumam, nekā pilsēta, kas izmisīgi ķeras pie katra biznesa, kuram tā var sevi pārdot.

Ekonomikas attīstības profesionāļi stāsta par pilsētām, kas ir nepārtraukti slīdējušas lejup, lai gan tām ir bijušas visas tradicionāli pareizās sastāvdaļas: dzelzceļa stacija, tuva ātrgaitas šoseja, izejvielas utt. Visos gadījumos tās ir

pilsētas, kur iedzīvotāji un vadītāji, šķiet, nekad nerunā — kur nu vēl vienojas — par svarīgiem lēmumiem. Tomēr attīstības profesionāļi stāsta arī par dažiem izņēmumiem, kur uzplaukušas kopienas ar mazām fiziskām priekšrocībām. Par spīti šķietamiem trūkumiem, tās ir guvušas panākumus, jo iedzīvotāji gribēja pārvarēt atšķirības, attīstīt nākotnes vīziju un likt tai darboties.

Tātad veiksmīgas ekonomikas attīstības galvenā barjera nebūt nav ekonomika. Tā nav nedz kviešu vai ogļu cena, nedz arī caurbraukušo tūristu skaits. Drīzāk tā ir kopienas iedzīvotāju spēja strādāt kopā.

Kopdarbība lēmumu pieņemšanā ir pamats, lai atjaunotu uzticēšanos un cieņu, kas varbūt ir gadu gaitā nodeldēta; tas ir veids, kā var garlaicīgas un nepatīkamas sapulces aizstāt ar interesantām un radošām; tas ir līdzeklis, kā cilvēki, kas nebija ievēroti, beidzot var piedalīties visā pilnībā. Kopdarbība dod iespēju apspriest tādas jaunas idejas kā noturīga attīstība pilsētā, kur citkārt būtu pieejamas tikai vispārzināmas gudrības. Tas ir veids, kā kopienas vērtības var ietvert lēmumos, kurus citādi pieņemtu maza dominējošā elite.

Kopienas audumu padara stiprāku, uzlabojot un ciešāk iedzīvinot katru pavedienu. Jo labāks ir audums, jo mazāku spriedzi un novalkāšanos izjūt katrs pavediens. Stiprs kopienas audums atbalstīs jūsu centienus nodrošināt veiksmi pilsētai. Patiesa kopdarbība lēmumu pieņemšanā padarīs ciešāku audumu un palielinās jūsu panākumu potenciālu.

VESELĪGA KOPIENA

Kopienai var būt dziļāka ietekme, nekā uzskatīja agrāk. Veselības zinātnieki 60. gadu sākumā sāka pētīt Roseto (Pensilvānijā), jo tās iedzīvotāji piederēja pie veselīgākajiem cilvēkiem Savienotajās Valstīs. Pētnieki pārsteigti konstatēja, ka rosetieši tikpat daudz smēķēja, tikpat maz nodarbojās ar sportu un viņiem bija tās pašas stresa situācijas kā pārējiem amerikāņiem. Tomēr viņiem bija daudz mazāks sirds slimību, čūlu un senilitātes procents.

Cieši saistītajai itāļu un amerikāņu pilsētai bija neparasta īpašība: stipra kopienas izjūta. Darbā *Ārstējošās smadzenes* Roberts Ornsteins un Deivids Soubels secina: “Cilvēkiem ir vajadzīgi cilvēki ne tikai praktiskajam labumam, kas izriet no dzīves grupā, bet pašai veselībai un izdzīvošanai. Mijiedarbība ar plašāku sabiedrisko pasauli kaut kā piesaista mūsu uzmanību ārpus mums pašiem, paplašina mūsu redzesloku, palielina mūsu spēju tikt galā ar grūtībām un, šķiet, padara mūs mazāk uzņēmīgus pret slimībām.”

Kopiena dzīvo jaunus nosacījumus

Laikā, kad mazinās kopības gars un tradicionālie līdzdalības veidi, kopiena aizvien vairāk saskaras ar smagiem lēmumiem un šķēršļiem. Iepriekšējā paaudzē ir parādījušies vairāki lieli šķēršļi, kas apgrūtina lēmumu pieņemšanu kopienā.

- **Lēmumi ir pamatīgāki.** Pirms neilga laika vietējie vadītāji galvenokārt koncentrēja uzmanību uz to, kuru ceļu lai bruģē nākamā, kad vajadzētu nomainīt veco ūdensvadu vai kas labos baznīcas jumtu. Šodien viņiem varbūt ir jāizlemj, vai pārpurvojušās zemes ir svarīgākas par mājbuves projektu vietējām ģimenēm. Viņiem var jautāt, vai piedāvātā lauku apakšnodeļa dos tīru ieguvumu vietējo nodokļu lādē. Uzskata, ka viņiem jāzina, vai agrākās ražotnes vietā palikušie smagie metāli nepiesārņos tuvējo māju akas.

Pieaugošais lēmumu skaits prasa tik plašas tehniskās zināšanas, kādas iegūt var cerēt vienīgi ģēnijs. Vietējiem vadītājiem reti ir tādas zināšanas, lai atbildētu uz daudziem tehniskiem jautājumiem, vai nauda, lai samaksātu par tehnisku konsultāciju. Parastā atbildes reakcija ir izvairīties no lēmuma, noliegt problēmu vai uzkraut vainu citam (valdība ir pašreizējā vainīgo saraksta augšgalā). Taču vietējie vadītāji var būt droši: lai ko arī viņi darītu, kāds viņus vainos.

- **Lēmumi ir jāpieņem straujāk.** Strauja kopienas izplešanās paātrina nepieciešamību pēc daždažādiem lēmumiem. Vietējās amatpersonas aizvien vairāk jūtas kā spēļu automāta lodītes, kas haotiski pārvietojas no vienas grūtas izvēles uz citu. Plānošanas komisiju darba kārtība ir atpalikusi par sešiem mēnešiem vai vairāk. Tiklīdz viens grūts lēmums ir pieņemts, to tūlīt dara nederīgu kaut kas neparedzēts. Pat kopienas, kas nepaplašinās, dziļi ietekmē apkārtnē ātri mainīgā pasaule. Parastā atbilde atkal ir izvairīties, noliegt un vainot.
- **Līdzdalība ir mazinājusies.** Visā valstī pakāpeniski mazinās līdzdalība tradicionālajās kopienas organizācijās. Hārvarda politikas zinātnieks Roberts Patnems norāda, ka līdzdalība tādās sen ierastās vietās kā baznīca vai boulinga līga iepriekšējos 25 gados ir samazinājusies par 25 procentiem. Neatkarīgi no vecuma, ienākumiem vai rases mēs nestrādājam kopā un nesarunājamies cits ar citu tā, kā mēdzām darīt agrāk. Pēc dievkalpojuma vai boulinga pārtraukumos mēs mēdzām pārrunāt skolas obligāciju izlaidumu vai pilsētas padomes kārtējo apjukumu. Šajos neformālajos kontaktos mēs ieguvām informāciju, formulējām lēmumus un rosinājām kopienas problēmu risinājumus. Lai gan pēdējā laikā uzplaukst jauna veida centieni kopienas veidošanai, tādi kā šajā grāmatā aprakstītie, pārāk daudzi no mums, ļoti garo darba stundu nogurdināti, tiecas palikt mājās un skatīties televīziju, nevis sazināties ar līdzpilsoņiem.

- **Partijisms palielinās.** 20.gadsimta beidzamajā ceturksnī ir bijis partijisma, frakcionārisma un īpaši ieinteresētas retorikas pieaugums. Kādreiz cilvēki pastrīdējās par grūtiem jautājumiem un pēc tam izgāja ārā kā labi draugi, turpretī tagad viņi aiziet nikni un sanīdušies. Daudzos gadījumos viena jautājuma interešu grupas ir saprātīga reakcija uz sliktu apiešanos. Ja cilvēki gadiem ilgi ir bijuši izslēgti no lēmumu pieņemšanas, nebūtu jābrīnās, ka viņi reaģē netaktiski vai ierodas ar advokātiem un pieprasa, lai viņu nostājai būtu priekšroka. Bet saistībā ar iepriekšminētajām tendencēm iznākums var būt dziļas nesaskaņas. Aizvien biežāk kopienu politika ir “mēs” pret “viņiem”, un, ja jūs neesat ar mums, jūs noteikti esat viens no viņiem. Frakcionārisms gluži dabiski ved uz atsvešinātību, maisījuma pievienojot vilšanos un dusmas.

Kopienas lēmumi — no augšas uz apakšu vai no apakšas uz augšu?

Sastopoties ar šiem šķēršļiem, kopienas vadītāji mēģina pieņemt konstruktīvus lēmumus. Neatkarīgi no tā, vai viņi ir uzņēmēji, reliģiskie vadītāji, vēlētas amatpersonas, kopienas organizētāji, arodbiedrību vadītāji, sociālie darbinieki vai aktīvi pilsoņi, viņi strādā ilgi un grūti, lai kopienas problēmām rastu risinājumus. Bet sev par pārsteigumu un vilšanos, kad viņi risinājumus mēģina ieviest stipri uzlādētā gaisotnē, lido dzirksteles. Viņi saduras ar kopienas pārējās daļas, t.i., to cilvēku aizvainojumu un pretestību, kuriem nav bijis iespēju vai laika piedalīties risinājuma meklēšanā.

Daudzi vilušie vadītāji, patiesi ticēdami, ka rikojas sabiedrības interesēs, reaģē uz kritiku ar dusmām. Viņi var izmisumā celt rokas pret debesīm vai mēģināt panākt savu ideju īstenošanu. Bet šāda lēmumu pieņemšana no augšas uz apakšu, sagaidāms, novedīs pie neveiksmes vai ilga aizvainojuma pārējā kopienas daļā, un tas nākamās problēmas risinājumu padarīs vēl grūtāku. Efektīvi nav arī šķietamie centieni iesaistīt sabiedrību, tie vienīgi dod ieguldījumu pilsoņu informēšanā, kad lēmumi jau ir pieņemti. Pilsoņi tomēr jūtas atstāti ārpusē; viņi nejūt, ka tas būtu viņu lēmums.

Tomēr nelielā, bet augošā kopienu daļā “virzītāji un purinātāji” veido vietējos lēmumus no apakšas uz augšu. Šī jaunā vadītāju paaudze iesaista pilsoņus no visiem sabiedrības slāņiem, sākot ar konkrētas problēmas risināšanas sākuma posmiem. Tāpēc pilsoņi iegulda konstruktīvas idejas un atbalsta galīgo risinājumu. Ir radusies un izlolota uzticēšanās.

Ja jau no paša sākuma ir pārstāvētas atšķirīgas intereses, vecuma robežas, temperamenti un iepriekšējā pieredze, pilsoņi kļūst labāk informēti par kopienas jautājumiem. Dalībniekiem ir iespēja izprast citam cita apsvērumus un novērtēt kopienas lēmumu pieņemšanas reālo sarežģītību. Viņi uzzina, ka kopienas problēmu risinājumus nevar atrast uz automašīnu uzlīmēm.

Pieejai “no apakšas uz augšu” ir vajadzīgs laiks, un tas var radīt problēmas.

Lielākā daļa kopienu vadītāju piedalās pārāk daudzās sanāksmēs un nepieļauj domu par vēl kādām. Bet daudzi vadītāji ir konstatējuši, ka tracis, ko rada izvairīšanās no sabiedrības istas iesaistīšanas, prasa vēl vairāk laika nekā dažas sanāksmes, kur var veidoties vienprātība. Viņi meklē metodes, lai iesaistītu sabiedrību bez naidīguma, kas bieži veidojas publiskās apspriedēs.

Šajā ceļvedī aplūkots process ir viena no metodēm. Tas ir ērts veids, kā var apvienot kopienas iedzīvotājus, sākt ar mazumu un noteikt, kas kopienai būtu jādara attīstības labad. Izmantojot šo procesu, pilsoņi nevis gluži vienkārši komentē atklātā sēdē cita priekšlikumu, bet strādā kopā, lai radītu paši savu.

Lai šis process būtu efektīvs, cilvēkiem, kas to vada, ir jābūt patiesiem pieejas “no apakšas uz augšu” piekritējiem. Viņiem droši vien ir pašiem savas idejas par to, pa kādu ceļu kopienai būtu jāiet vai kāda veida ekonomikas attīstības projektiem jāpievēršas. Bet, ja viņi mēģinās uzspiest savu viedokli EA gaitai, ir sagaidāma neveiksme neatkarīgi no tā, cik labi ir viņu nodomi. Pārējie dalībnieki saprātīgi, kas notiek, un vai nu izstāsies, vai arī sagraus EA. Lai ekonomikas atveseļošana radītu projektus, kas darbosies vislabāk, vadītājiem ir jāpieļauj risinājums, ko vienprātīgi atbalsta dalībnieki, pat ja tas atšķiras no vadītāju projektiem. (Vienprātība nenozīmē vienprātīgu piekrišanu — tā nozīmē lēmumu, ar ko var dzīvot gandrīz ikviens.)

Kopienas politika

Lūk, piemērs, kā bieži darbojas kopienas politika. Teiksim, mēs dzīvojam iedomātā pilsētā Zorčtonā, kur Tirdzniecības rajona biznesa apvienības (TRBA) priekšsēdētāja nolēmj, ka rotācijas aizdevumu fonds būtu lieliska palīdzība vietējiem uzņēmumiem. Viņa paziņo par sanākumi tirdzniecības rajonā, ielūdz vairākas vietējās organizācijas un uzaicina runātāju, lai pastāstītu par rotācijas aizdevumu fondiem.

No pirmā skata tas šķiet saprātīgs un atklāts veids, kā var panākt attīstību. Bet Zorčtonā, tāpat kā daudzās kopienās, ekonomikas attīstības piekritēji izturas aizdomīgi pret tirdzniecības rajona cilvēkiem. Zorčtonas Ekonomikas attīstības apvienība (ZEAA) ne pārāk labi saprotas ar TRBA. ZEAA biedri sāk jautāt: “Ko viņi mēģina panākt šoreiz? Viņi droši vien grib atbalstīt savus tirdzniecības rajona veikalus un izkonkurēt nomaļos uzņēmumus. Viņi cenšas štata naudu pievākt sev.” Kārtējā otrdienas sanāksmē ZEAA biedri nolēmj boikotēt TRBA sanākumi. Daži nievīgi izsakās par sanākumi cilvēkiem, ko viņi sastop pilsētā. Iznākums ir TRBA sanāksmes slikta apmeklētība un neveiksmīgs mēģinājums uzlabot vietējo ekonomiku.

Var likties smieklīgi, ka kaut kas tik nevainīgs kā sanāksme par aizdevumu fondu var izvērsties par vietējām ķildām. Bet tas notiek visur. Ja jūsu kopiena ir normāla, jūs, iespējams, varat atcerēties vietējo politisko cīņu, kas likās tikpat absurda. Nesaprašanos starp ZEAA un TRBA ir izraisījis nevis

aizdevumu fonds, bet gan neuzticēšanās. Dažādas grupas jūsu kopienā — varbūt pastāvīgie iedzīvotāji un jaunatnācēji vai pilsētas un rajona pašvaldības — var neuzticēties cita citai. Vietējā sāncensība var būt tik ļauna, ka daudzi radoši un spējīgi cilvēki ir izstājušies no spēles. “Nevaru vairs darboties politikā,” viņi ir teikuši. “Es tikai zaudēju laiku.” Šie cilvēki ir gribējuši paveikt kaut ko konstruktīvu un atgriezties pie ģimenēm, bet tagad viņiem ir diezgan.

SADARBĪBA MAZINA KONFLIKTU

Aspenas (Kolorādo) pilsētas padome 1992. gada rudenī sarīkoja referendumu, lūdzot balsotājiem izlemt, vai pilsētai vajadzētu pirkt tukšu skolu un to remontēt dažādām kopienas vajadzībām. Referendumā ar nelielu pārsvaru bija saņemts atbalsts, tomēr mērs Džons Benets nebija apmierināts. Viņš uzņēmās lielu politisku risku, sasaukdams dienu ilgu sapulci, lai, piedaloties piekritējiem un oponentiem, vēlreiz izskatītu jautājumu. Viņa sabiedrotie bija dusmīgi. “Par ko vēl jārūnā?” viņi jautāja. “Tikko iztērējām mūsu laiku un naudu, lai uzvarētu balsojumā, un uzvarējām. Turpināsim rīkoties!” Bet Benets ņēma vērā to cilvēku intereses un bažas, kam šajā jautājumā bija pretēja nostāja.

Dalībnieku nostāja sapulcē bija labi zināma: aptuveni puse bija par, puse bija pret. Bet dažās stundās sapulcē visi darīja zināmas savas intereses, par kurām pretinieki dzirdēja pirmoreiz. Pārsteidzošā kārtā gandrīz visi vairāk vai mazāk piekrita piedāvātajam vecās skolas izmantojumam.

Sapulces tiešā vērtība bija tā, ka tā atklāja īsto nepieņemamības cēloni: finanses. Piekritēji ticēja, ka pilsēta projektu īstenos fiskāli saprātīgi; oponenti neuzticējās. Tā kļuva skaidrs, ka viņiem ir svarīgas kopīgas intereses: finansiāli saprātīgs projekts. Sapulce beidzās veiksmīgi — mērs lūdza oponentus piedalīties finanšu uzraudzības komitejā. Dalībnieki atstāja sapulci apmierināti un runādami par to, kā varētu sadarboties nākamajā jautājumā, *pirms* tas kļūst par naidīguma cēloni.

Viņu vilšanās ir saprotama; viņi tomēr neapzinās, ka politika ir gluži vienkārši sabiedriskās attiecības. Lai panāktu, ka kaut kas tiek izdarīts darbā vai ģimenes locekļi nenožņaudz cits citu, visiem ik dienas ir jānodarbojas ar attiecībām. Kāpēc lai kopienas līmenī būtu citādi? Ja uzskatāt kopienas politiku par kaut ko tādu, no kā jāizvairās vai kas jāiztur, tad jūsu līdzdalība būs nepatīkama, neefektīva un reta. Bet, ja to uzskatāt vienīgi par visu cilvēcisko attiecību sabiedrisko aspektu, jūs spēsīt gūt mierinājumu atziņā: tāpat kā vairumā attiecību, atlīdzība atsver grūtības un ar noteiktu piepūli tās var pārvarēt.

Ja atzīstat, ka kopienas politika un skaudība var būt mīnu lauks, jums ir daudz lielākas izredzes izvairīties no sprādzieniem. Īsākais ceļš cauri mīnu laukam nav taisna līnija. Lai izvairītos no nepatīkamiem brīžiem, jums ir jāpagriežas uz šo pusi, lai apspriestos ar vienu grupu, un jāpagriežas uz to pusi, lai sadarbotos ar otru.

Sadarbība vai piedalīšanās

Kaut arī vietējā politika var nebūt sapnis, tai nav jābūt arī murgam. Efektīvs veids, kā var virzīties uz konstruktīvu vietējo politiku, ir sadarbība problēmu risināšanā. “Mazliet pagaidiet,” jūs varbūt teiksiet. “Vai tas nav tas, ko mēģināja darīt Zorčtonas Tirdzniecības rajona biznesa apvienība?” Gan ir, gan nav. TRBA priekšsēdētāja devās pareizajā virzienā, bet neaizgāja pietiekami tālu. Īstenībā viņa lūdza *piedalīties*, nevis *sadarboties*. Piedalīšanās noder, lai īstenotu ideju, kas jau ir formulēta. Sadarbība sākas daudz agrāk: tā darbojas, lai vispirms radītu ideju. Ja cilvēki ir piepalīdzējuši idejas radīšanā, ir daudz vairāk sagaidāms, ka viņi to atbalstīs vai vismaz labprāt ar to dzīvos.

Ja uzticams draugs meklē piedalīšanos un lūdz otram: “Man ir lieliska ideja, kāpēc tu man nepalīdzi to īstenot,” — otrs draugs droši vien palīdzēs. Bet, ja tos pašus vārdus vienas grupas vadītājs saka konkurentgrupas vadītājam, jautājums vairāk var izklausīties kā: “Kāpēc jūs nenākat palīgā *mums* izskatīties labiem un sasniegt *mūsu* mērķus?” Kaut arī Zorčtonas TRBA to nedomāja, ZEAA biedri, neuzticēdamies TRBA, tieši to varbūt sadzirdēja. Nav jābrīnās, ka viņi neparādījās sanāksmē.

Sadarbība ir vieglāks un drošāks ceļš uz vienprātību. Ja kopienas politika kļūst sadarbīgāka, tā kļūst konstruktīvāka, mazāk juceklīga un tīkamāka.

Ir svarīgi atcerēties, ka sadarbība, tāda kā ekonomikas atveseļošana, nav cenšanās panākt, lai citi darītu to, ko *jūs* gribat. Drīzāk tā sniedz pilsoņiem varenu līdzekli, lai *viņi* panāktu to, ko grib, strādājot ar citiem. Tā ir rūpīgi izstrādāta, lai dzirdētu visu dalībnieku vajadzības un uz tām atbildētu. Protams, tas nenozīmē, ka EA dos ikvienam visu, ko viņš grib. Drīzāk tā nodrošina forumu, kur var apspriest katra vajadzības.

Paust savu nostāju vai noskaidrot intereses

Vairums cilvēku, kas ir iesaistīti kopienas lēmumu pieņemšanā, ir raduši paust savu *nostāju*. Ja ir jāizlemj svarīgs jautājums, parasti katra puse paziņo savu nostāju un gatavojas to aizstāvēt. Tā var būt apzināta taktika vai tā var gluži vienkārši gadīties neformālās diskusijas gaitā. ZEAA, piemēram, noteikti nebija pret uzņēmējdarbības uzlabošanu, bet, kad tās biedri redzēja, ko grib darīt TRBA, viņi secināja, ka TRBA atbalsta aizdevumu fondu. Tāpēc ZEAA, lai aizstāvētu savu stūrīti, pauda pretēju nostāju. Ja nostājas ir izveidotas šādi, ir grūti tās mainīt, nezaudējot pašcieņu. Lai kāds arī būtu iznākums, viena puse beidz ar zaudējumu.

KĀ LIKT SADARBĪBAI STRĀDĀT

Sadarbība ir sarežģīta māksla. Bieži tā nozīmē nopietni runāt ar cilvēkiem, ko jūs nepazīstat, kam nepiekrītat vai kas jums pat nepatīk. Tas nozīmē darboties ar cilvēkiem, no kuriem jūs varbūt bīstaties vai kuriem, pēc jūsu domām, ir vara pār jums. Lai savus centienus sadarboties darītu efektīvus (un, protams, patīkamākus un mazāk saspringtus), izskatiet šos principus. Tie noteikti palīdzēs.

- **Uzklausiet viņu apsvērumus un idejas, pirms izklāstāt savas.** Svarīgās diskusijās daudzi tiecas nobērt savas idejas. Tomēr ir daudz ticamāk, ka jūs sadzirdēs, ja vispirms uzklausīsiet citu domas. Kad viņi mierīgi būs izteikuši savu sakāmo, viņu prāts būs gatavs uz klausīt jūsu idejas.
- **Izprotiet viņu intereses, pirms aprakstāt savējās.** Meklējiet intereses, bažas un vērtības, kas slēpjas zem viņu vārdiem. Atkārtojiet to, ko jūs domājat dzirdam. Jautājiet, vai esat pareizi sapratis.
- **Aprakstiet savas intereses, nevis aizstāviet savu nostāju.** Vairākus mums ir labas idejas, kā var apmierināt mūsu intereses. Tā ir mūsu “nostāja”. Ja tās vietā mēs runājam par to, ko gribam, — par mūsu problēmām, vajadzībām un interesēm, — pirms meklējam risinājumus, diskusija var novest pie alternatīviem šo interešu apmierināšanas veidiem.
- **Pievienojieties viņiem, pirms lūdzat viņus pievienoties jums.** Meklējiet, kur viņu intereses saskan ar jūsējām. Pēc tam strādājiet ar viņiem, koncentrēdamies uz to, kā jūs visi varētu dabūt to, ko gribat.
- **Lai atrisinātu kopīgās problēmas, atbildiet sānis atšķirības un nesaskaņas.** Ja runājat ar cilvēkiem, kam agrāk neesat piekritis, neignorējiet šīs atšķirības. Tā vietā uzlabojiet saskaņu, atzīstot tās. Ar cieņu piekrīti, ka dažos punktos neesat vienprātis, bet paturiet prātā vissvarīgāko — to, ka esat daļa no tās pašas kopienas un esat gatavs sadarboties, neraugoties uz atšķirībām pagātnē.
- **Aktīvi klausieties.** Atzinība, iejūtība un noskaidrošana, kas aprakstīta 92. lappusē, ir visvērtīgākās iemaņas, ko ir vērts ienest svarīgā saziņā.
- **Vispirms nodarbojieties ar vieglākiem jautājumiem.** Jūsu centieni sadarboties var noritēt gludi, bet, ja diskusija ir karsta un jautājumi ir grūti, vispirms risiniet vieglāko. Panākums dos jums pašārvību un pašatrinājumu, lai uzņemtos risināt grūtākos jautājumus.

Sākotnēji situācija var likties bezcerīga. Zaudētājgrupa būs vilusies un nikna. Tā vēl mazāk uzticēsies otrai pusei, nākotnē paudīs vēl stingrāku nostāju un darbosies vēl kareivīgāk, lai pārspētu otru pusi. Bet, ciešāk paraugoties uz līdzīgām situācijām, attiecībā uz jūsu kopienu rodas patiesas cerības. Katras personas vai grupas nostāju izraisa dažādas *intereses*, kas ietver gan bažas, gan nostājas iemeslus. Aplūkojot ZEAA un TRBA intereses, kļūst acīm redzams, ka tām ir kopīgas vismaz vienas svarīgas intereses: vietējās uzņēmējdarbības stiprināšana.

Lai atrisinātu šo konfliktu un izvairītos no bezjēdzīgām cīņām nākotnē, viņiem būtu jāizmanto kopīgās intereses (un varbūt bažas), nevis jāstrīdas par savām īpašajām nostājām. Aizdevumu fonds ir pārāk cieši apvienots ar TRBA acīm redzamo nostāju — kāpēc tā vietā diskusiju nevarētu iezīmēt kā “vietējo uzņēmēju finanšu problēmu izpēti”? Dalībnieki varētu pārrunāt savas grūtības starta kapitāla iegūšanā un iekārtu finansēšanā. Šajā diskusijā aizdevumu fondu varētu piedāvāt kā vienu no vairākām izvēles iespējām. Sanāksmes iznākums varētu būt lēmums radīt rotācijas aizdevumu fondu. Pēc tam kopīgu interešu meklēšanas gaitā vēlreiz varētu uzšķilt dzirksti kopīga projekta ideja, kam neviens neiebilstu. To atbalstītu abas grupas, jo tās būtu šo ideju radījušas kopā. Neviena puse nezaudētu; abas iegūtu.

Jūsu sākotnējie mēģinājumi koncentrēties vairāk uz otras puses interesēm un mazāk uz savu paša nostāju varētu būt pagrūti. Varbūt esat ziedojis daudz laika, lai citus pārliecinātu, cik lieliskas ir jūsu idejas. Viens veids, kā var sev palīdzēt to iemācīties, ir uzdot daudz jautājumu un uzmanīgi klausīties atbildes, pirms pasakāt, kādas, jūsuprāt, tās ir. Šai piesardzīgajai pieejai var būt ļoti labi panākumi, kaut arī tā ne vienmēr ir iespējama. Ja ir tikai ierobežota iespēja pieņemt lēmumu, jums ir jāstrādā ātri, lai izpētītu abu pušu intereses, liktu tām izteikties par priekšlikumu un nepārsniegtu termiņu.

Bet agrākie pretinieki, pieraduši sadarboties un izpētīt intereses, konstatē, ka, darbojoties citam ar citu, viņiem nav jāatrodas drošā attālumā. Viena grupa var ierosināt specifisku ideju, un otra grupa neuzskatīs, ka tai uzbrūk. Būs izveidojusies uzticēšanās.

Tiltu būvēšana

Ir laiki, kad uzticēšanās nerodas viegli. Iedomājieties, ka attiecības starp TRBA un ZEAA, gadiem ritot, ir tā izīrušas, ka abas organizācijas šķir dziļā aiza. Lai uzsāktu nopietnas diskusijas par savstarpējām interesēm, tām ir vajadzīgs *tilts*.

Labākie tilti ir uzticami draugi. Lai gan abas organizācijas var neuzticēties viena otrai, kāds cilvēks vienā grupā var būt tuvs kādam citam otrā grupā. Lai sasauktu sanākumi par uzņēmējdarbības finansēm, TRBA priekšsēdētāja var aprunāties ar ZEAA padomes locekli, ko viņa pazīst jau 20 ga-

du. Viņš ir viņas tilts uz ZEAA. Viņiem ir gara vēsture, kas stāv pāri ķildām organizāciju starpā. Viņa var palūgt, lai viņš uzaicina savu grupu piedalīties finanšu sanāksmē. Ja šajā sanāksmē ies labi, viņa varētu uzaicināt ZEAA kopā sponsorēt lektoru par rotācijas aizdevumu fondu.

Lai svarīgo projektu vadītu efektīvāk, TRBA vajadzētu sākt saskaņotu tiltu būves kampaņu. TRBA priekšsēdētājam vispirms būtu jāsavāc savas organizācijas biedri, lai uzskaitītu visas vietējās grupas, kuras varētu interesēt TRBA plāni. Tāpat būtu jāuzskaita arī tās grupas, kuru iesaistīšanās būtu vērtīga, un tās, kas varētu justies aizvainotas, ja projekts tiktu īstenots bez viņu informēšanas un līdzdalības. Noteikti būtu jāiekļauj organizācijas, ko viņi uzskata par pretiniekiem.

Pēc tam TRBA būtu jāuzskaita katras grupas vadošie un radošie cilvēki, kas nepiedalās nevienā organizācijā, bet kas varētu būt ieinteresēti. TRBA būtu jānoskaidro, kuriem tās biedriem ir labas attiecības ar katru sarakstā ietverto personu. Šiem “tiltu būvētājiem” būtu jāsažinās ar saviem draugiem no otras organizācijas, lai censtos panākt viņu iesaistīšanos un galu galā līdzdalību sponsorēšanā.

Dažkārt var nebūt draugu vai paziņu, kas noderētu par tiltiem. Tad tilti būs jābūvē no druskām. Daudzi no mums drīzāk būtu ar mieru, lai mūs revidē valsts ieņēmumu dienests, nekā norunātu tikšanos ar nepazīstamu cilvēku, kas ir biedrs kādā citā (iespējams, naidīgā) organizācijā. Bet pēc sākotnējās neveiklības sajūtas tiltu būve var būt viegla un pat tīkama. Ja jūsu interese par citiem ir neviltota, tad jau tas vien, ka esat atradis laiku apmeklējumam, uzsāk tilta būvi. Neuzticēšanās nepazudis uzreiz, bet tā arī nespēs turēties pretī patiesiem centieniem izveidot cieņas pilnu saskarsmi.

Tiltu būve veicinās sazināšanos un izveidos sadarbības attiecības visos kopienas centienos un katrā attīstības posmā. Katreiz, kad tiek būvēti un izmantoti tilti, progress kļūst vieglāks; kopienas politika izraisa mazāk vilšanos un kļūst konstruktīvāka.

Ja strīdīgā projektā kopā darbosies agrākie pretinieki, kopiena ideju atzīs par daudz interesantāku un pieņemamāku. Agrāko pretinieku strādāšana kopā ir lielisks jaunums. Tenku dzirnavām tas ir pozitīvs materiāls. Vairs neliemas, ka ideju kontrolē viena interešu grupa — tā sāk piederēt visai kopienai.

Karotāji un diplomāti

Daudzas kopienu organizācijas ir iztērējušas milzum enerģijas, lai nodrošinātu, ka viņu nostāja dominē. Ja rodas pretdarbība, tās ved savus “karotājus” kaujā. Karotāju mērķis ir sakaut ienaidnieku. Šie uzticīgie cilvēki jautājumus bieži redz kā melnus un baltus vai kā pareizus un nepareizus. Viņi domā, ka otras puses interešu ievērošana ir vājuma pazīme. Sabiedrībā pazīstami cilvēki, kam patīk prožektoru gaismā, dažkārt

naidojas pat ar saviem sabiedrotajiem. Jūs varbūt pazīstat kādu no šiem cilvēkiem.

Šie karotāji ir tik labi kalpojuši savām organizācijām, ka viņi parasti tās pārstāv pilsētas sanāsmēs, un noteiktos apstākļos tas var labi noderēt. Bet centieni sadarboties, piemēram, ekonomikas atveseļošanai, nav tikai kopienas kaujaslauks, kur karotājiem vajadzētu uzvarēt. Tai ir vajadzīga cieņas pilna publiska apspriešana. Tāpēc cilvēki, kas pagātnē ir visdrošsirdīgāk uzvarējuši jūsu pretiniekus, varētu nebūt īstie sadarbības vadīšanai.

Sadarbībai ir vajadzīgs kāds, kas taktiski un prasmīgi tiek galā ar delikātām situācijām, kas uzmanīgi uzklausa visus viedokļus un meklē savstarpēji apmierinošus risinājumus. Īsi sakot, jums ir vajadzīgs diplomāts.

Kopienas politikā diplomāti uzņemas lielāku risku nekā karotāji. Stingrās stājas dēļ izpelnījušies sabiedroto apbrīnu, karotāji var justies taisnīgi un pašpaļāvīgi; diplomāti riskē pazaudēt sabiedrotos kopienas saskaņotības labad. Diplomāti redz ainu kopumā, un viņi zina: ja šajā jautājumā uzvarēs, neņemot vērā pretinieku uzskatus, nākamreiz pretinieki atgriezīsies stiprāki un niknāki, lai censtos izlīdzināt iznākumu. Tāpēc diplomāti veido uzticēšanos un būvē tiltus kopienas ilgtermiņa labumam. Tas ir neparasts cilvēks, kas var būt labs karotājs un pēc tam labs diplomāts. Ir grūti uzvarēt pretiniekus un nākamajā gadā ar viņiem strādāt.

Mēs kopienās labi protam karot, bet, lai būvētu nākotni, mums arī jāiemācās veidot mieru. Ja jūs sūtāt karotājus uz sanāsmēm, kas ir paredzētas miera veidošanai, tas var beigties ar vēl vienu karu.

SADARBĪBA STRĀDĀ!

90. gadu vidū pasliktinājušās attiecības starp rietumu štatu vietējiem vadītājiem un federālajām zemes pārvaldības aģentūrām. Pēc ilgjiem konfliktiem par zemes izmantošanu, it īpaši attiecībā uz mājokļiem, izrakteņu iegūšanu un ganībām, vismaz 35 rajoni bija tik saniknoti, ka deklarēja suverenitāti savu rajonu robežās. Dažās vietās šāva uz federālajiem ierēdņiem un spridzināja automašīnas.

Dzīvojamais rajons Eplgeitas ielejā Oregonas dienvidos ir bijis viens no konfliktu nomocītajiem reģioniem. Bet tad, pateicoties sadarbībai, iedzīvotāji tika ar šiem jautājumiem galā. 1992. gadā neformāli sanāca kopā kopienas, rūpniecības un vides grupu pārstāvji un izveidoja Eplgeitas līgumsabiedrību. Apvienībai nav juridiska spēka; neviens politiķis nav iecēlis tās locekļus. Oficiāli neviens nepārstāv īpašu frakciju vai interešu grupu. Līgumsabiedrība ir tikai kopienas iedzīvotāju tīkls, kas meklē praktiskus risinājumus problēmām, kuras daudzas pilsētas ir atzinušas par bezcerīgām.

Tā kā Eplgeitas līgumsabiedrība ir novatoriska un dara to, kas cilvēkiem nav vienaldzīgs, tā ir veiksmīgi atradusi kopīgu pamatu vairākos nevienprātīgos vietējās politikas jautājumos. Tā atbalstīja un nodrošināja kokmateriālu pārdošanu, kad faktiski neviens neizdzīvoja federālās pārbaudes laikā. Vides aizstāvji, kas parasti bija sūdzējušies par katru pārdošanu, šoreiz to neapstrīdēja. Tā aptuveni 50 mežstrādnieku atsāka darbu.

Valdības aģentūras uzticas līgumsabiedrībai un pat ir atļāvušas tai attīstīt ūdenssaimniecības plānu. Štats līgumsabiedrībai ir piešķīris 500 000 dolāru mežu atjaunošanai. 15 cilvēkiem ir dots darbs zemes erozijas kontrolē, apūdeņošanas slūžu uzlabošanā, koku stādīšanā, zivju aizsprostu ierīkošanā un piekrastes joslu aizžogojā, lai nepieklūtu mājlopi. Apgabala pārvalde līgumsabiedrībai atļāvusi ar kopienas spēkiem izmeklēt iespējamās grantsbedru vietas.

Laikā, kad daudzi vietējie vadītāji meklē kādu, uz ko rādīt ar pirkstiem, Eplgeitas līgumsabiedrība gādā, lai darbs būtu paveikts.

**Sadarbība
nenozīmē
atkāpties no
principiem vai
atteikties no
savām
interesēm.**

Sadarboties nav viegli

Lai gan sadarbības koncepcija ir vienkārša, tā praksē var būt problemātiska. Ja jūs šai jomā esat iesācējs, tas nevar būt viegli. Ja, izmēģinot jaunās sadarbības iemaņas, jums ir tieksme atgriezties pie vecajiem konfliktiem, tad nesamulstiet. Neatlaidieties. Galu galā jūs mācāties pats un mācāt apkārtējos cilvēkus veidot politiku jaunā veidā. Tā padarīs kopienas pret-runas mazāk destruktīvas un vairāk konstruktīvas, bet tam ir vajadzīgs laiks.

Sadarbība rada ētiskas dilemmas. Piemēram, vai savu nostāju paust līdz pašam galam ir cēli un tikumīgi? Vai varbūt tas ir egoistiski un pat bezatbildīgi? Ja "turaties stingri", jums nav jānodarbojas ar iznākumu. Jūs varat sacīt: "Lai kas arī notiktu, man bija taisnība. Man nav jāatbild par iznākumu." Pretstatā tam diplomāti meklē risinājumus, kas apmierina abas puses. Viņi riskē ar draugu un sabiedroto dusmām un aizvainojumu. Viņi uzņemas visu atbildību par iznākumu, piedāvājot otram pusei dalīties atbildībā.

Strīdi nekad nezudīs, un tiem arī nav jāpazūd. Sadarbība var būt ciešāka vienā jautājumā, mazāk cieša — citā, bet pakāpeniski mazināsies agrākā attieksme citam pret citu kā pretiniekiem.

Šī nodaļa aplūko politiku un attiecības kopienā, kur plaši izplatīti ir strīdi, nelabvēlība un neuzticēšanās. Jūsu pilsētā var nebūt tik ļauni. Bet, ja arī lēmumus pieņemat samērā mierīgi, šīs idejas par interešu izpēti, tiltu būvi un diplomātu izmantošanu krietni uzlabos vietējo lēmumu pieņemšanas kvalitāti.

Sadarbības un vienprātības veidošanas robežas

Droši vien tagad sev jautājat: “Cik tālu varu iet ar šīm sadarbības lietām? Vai man vajadzētu mēģināt arī turpmāk veidot vienprātību ar cilvēkiem, kam galvenais ir tikai dabūt savu — kaut arī velns parauj kopienu?”

Šiem jautājumiem nav vieglu atbilžu. Bet, iekams jūs tos uzdodat, vispirms tieciet skaidrībā ar sevi pašu. Vai patiešām esat veltījis visas pūles, lai uz brīdi atliktu savu nostāju sānis un ievērotu otras puses intereses? Vai patiesi esat apņēmiest rast risinājumu, kas kopienas ilgtermiņa interesēm atbilst vislabāk? Ja jūsu atbilde ir “jā” un otra puse pat nepakustas, tad šajā situācijā jūsu centieni sadarboties, iespējams, ir sasnieguši robežu. Jūs, iespējams, nepanāksit vienprātību.

Sadarbība nenozīmē, ka jums ir jāatkāpjas no principiem vai jāatsakās no savām interesēm. Tai pat varētu nebūt vajadzīgs kompromiss. Drīzāk tā prasa godprātīgus centienus nolikt malā savu nostāju, pilnībā ņemt vērā otras puses intereses, vērot, kā jūsu intereses krustojas, un meklēt savstarpēji pieņemamus risinājumus.

Ja cenšaties sadarboties ar cilvēkiem, kas, tāpat kā jūs, tic, ka kopienas un tās vides ilgtermiņa dzīvotspēja ir vissvarīgākā, tad jums ir vislabākā iespēja rast vienprātību. Bet, ja jums ir darīšana ar cilvēkiem, kas runā par šīm vērtībām, turpretī viņu rīcība liecina, ka īstermiņa personiskais vai korporācijas ieguvums ir viņu galvenais mērķis, tad panākt vienprātību būs grūtāk. Mērķu nesaskaņas piemērs ir kopiena, kas mēģina sadarboties ar lielu ārpusē dzīvojoša īpašnieka firmu, kurai ir finansiālas intereses kopienā. Protams, ir arī izņēmumi, kur firmas patiesi vēlas strādāt saskaņā ar kopienas interesēm. Tomēr daudzi izmanto savu spēku, lai pret kopienu izturētos nevērīgi: sliktākajā gadījumā — pakļauj vietējos vadītājus, manipulē ar likumiem un noteikumiem un būtībā pērk vietējās vēlēšanas. Labākajā gadījumā šādi cilvēki gluži vienkārši vairāk rūpējas par savas firmas panākumiem, nevis par kopienas dzīvotspēju ilgā laikposmā.

Sadarbība var būt grūta arī tad, ja jums ir darīšana ar kādu, kam pamatmērķi atšķiras no jūsu jēmiem. Šajā gadījumā varbūt būs jāatgriežas pie naidīgā atšķirību risināšanas veida. Tomēr, pat ja patiešām nonāksit konfliktsituācijā vai tiesas prāvā, jūsu pūles sadarboties un panākt vienprātību būs jums izveidojušas uzticama cilvēka reputāciju un sagādājušas stiprus sabiedrotus. Jūs būsiet stiprāks un baudīsiet lielāku cieņu.

Ja jums ir darīšana ar stiprāku pretinieku, jūs sākat grūtu misiju, kas nav šā ceļveža temats. Lai gan pētījumi par nevienādu spēku problēmu vietējā politikā varētu piepildīt nelielu bibliotēku, dažas domas ir vērts šeit minēt.

Efektīvs veids, kā var rīkoties ar varenu pretinieku interesēm, ir parādīt viņu darbus dienasgaismā. Nododiet informāciju vietējam laikrakstam. Ja laikraksts to nedrukā (tā bieži notiek nelielās pilsētās), pašu spēkiem iespiediet rūpīgi izmeklētos faktus un izplatiet tos visā pilsētā.

Ja firma iecerējusi postošu projektu, panāciet, lai vietējie iedzīvotāji par to pauž savu viedokli balsošanā. Liels atkritumu izgāztuvju ierīkotājs, labi pazīstams piesārņotājs, piedāvāja ierīkot izgāztuvi mazā Rietumvirdžīnijas pilsētā, kur bezdarbs bija lielāks par 25 procentiem. Darba vietas bija ļoti vajadzīgas, bet vietējie iesniedza lūgumu un panāca, lai par izgāztuves ierīkošanu notiktu balsošana. Kampanā, kas pēc tam sekoja, piesārņotājs iztērēja 200 reižu vairāk naudas nekā pilsētiņas iedzīvotāji, tomēr viņi uzvarēja ar divreiz lielāku balsu pārsvaru. Tagad viņi strādā sadarbībā, lai radītu uzņēmumus un darba vietas saskaņā ar kopienas vērtībām.

Tomēr ir naivi teikt, ka ar publiskošanu, atklāšanu un balsošanas iniciatīvu ir pietiekami, lai atrisinātu nevienādu spēku problēmas. Tam ir vajadzīga vismaz viena papildu sastāvdaļa: drosmē. Dažkārt nepiekāpties šiem cilvēkiem nozīmē riskēt ar savu reputāciju kopienā. Kopienās, ko kontrolē pāris cilvēku, risks varētu būt darba vieta vai vēl ļaunāk. Nepalieciet viens, ja varat citādi. Tam ir vajadzīga ārkārtīga drosmē, un tas parasti ir mazāk efektīvi, nekā būt kopā ar pūli. Meklējiet atbalstu, organizējieties. Daudzumā ir spēks. Pat Gandijs piesaistīja cilvēkus, lai nebūtu viens.

Vēl kāda piezīme par organizēšanos, lai izaicinātu varenos: pat ja domājat, ka viņi to nav pelnījuši, veltiet viņiem cieņu. Ilgā laikā tas atmaksāsies. Ja kāds mēģina darīt kaut ko pretī kopienas interesēm, tas nebūt nenozīmē, ka viņš noteikti ir slikts cilvēks. Dažkārt tie ir kārtīgi cilvēki, kas dara to, ko uzskata par pareizu. Gandijs, kas lielāko mūža daļu pavadīja, mēģinādamas dabūt britus ārā no Indijas, teica: "Mēs gribam, lai briti aiziet, bet mēs gribam, lai viņi aiziet kā draugi."

4. NODAĻA

Sākums

Ja jums ir tik nopietni nodomi veidot noturīgāku ekonomiku, ka esat izlasījis lielāko daļu no šīs grāmatas, tad droši vien jau degat nepacietībā sākt to darīt. Taču vispirms ir jāveic svarīgs sagatavošanas darbs. Piemēram, jums būs jāsapulcina cilvēki, kas organizēs, uzsāks un vadīs ekonomikas atveseļošanu. Iepriekšējā organizēšana ir izšķirīga, lai jūsu darbam būtu panākumi. Jo vairāk darba ieguldāt sagatavošanā, jo mazāk jums tas būs jādara vēlāk un jo labākus panākumus sasniegsit.

Droši vien pazīstat vismaz dažus cilvēkus, kas ir ļoti ieinteresēti kaut ko darīt, lai stiprinātu vietējo ekonomiku, un kas vēlas nodrošināt, lai ekonomikas uzlabošanas darbības dotu ieguldījumu arī kopienā un tās vidē. Taču šie cilvēki varbūt nav īsti pārliecināti, kas jādara tālāk. Lai jums palīdzētu, šajā nodaļā ir aprakstīts, kāda loma ekonomikas atveseļošanā var būt šiem un arī citiem cilvēkiem, kā var piesaistīt brīvprātīgos, uzturēt viņu interesi un vadīt EA organizāciju.

Svarīgāko cilvēku sapulcināšana

EA no sākuma līdz beigām virza trīs grupas. Kodolgrupa visu iekustina, koordinācijas komiteja ir saikne starp kopienu un EA, un programmas komanda organizē un vada procesu. Šīs trīs grupas varat uzskatīt par sācējām, koordinētājām un darītājām. Lai gan tās ir aprakstītas atsevišķi, lai nodalītu atšķirīgās veicamās lomas, daži cilvēki var piedalīties vairākās grupās. Piemēram, daži kodolgrupas dalībnieki droši vien būs arī koordinācijas komitejā, programmas komandā vai pat abās.

Šīm grupām var izvēlēties atšķirīgus nosaukumus. Piemēram, “atveseļošanas komanda” vai “programmas vadītāji”, nevis “programmas komanda”, vai arī “izpildes grupa”, nevis “koordinācijas komiteja”. Izmantojiet vārdus, kas pilsētā ir visatzītākie. Neviena grupa nav svarīgāka vai mazāk svarīga par citām, tās gluži vienkārši ir lomas, ko izvēlas konkrēti cilvēki.

Kodolgrupa

Gandrīz vienmēr ekonomikas atveseļošana sākas ar saistītu cilvēku grupas interesi par savas kopienas uzlabošanu. Viņiem ir skaidrs, ka kaut kas ir jādara, un viņi ir apņēmušies likt tam notikt. Tie varētu būt vietējās varas pārstāvji, tādi kā mērs vai tirdzniecības kameras priekšsēdētājs, vai arī mazāk ievērojami cilvēki. Nereti viens cilvēks — “dzirksteles aizdedzējs” — rada grupā entuziasmu un stingru apņemību. Drīz šī neoficiālā kodolgrupa kļūst par dzinēju, kas kopienu vada pozitīvā virzienā.

Kodolgrupai nav jābūt lielai – pietiek ar trim līdz desmit cilvēkiem. Var būt, ka tā pat nosacīti jau ir. Iespējams, kādreiz jau esat runājuši par to, kā vietējai ekonomikai varētu piešķirt pareizo virzienu. Iespējams, esat darbojušies kopā citos projektos. Tagad, kad esat nopircis šo grāmatu, jums ir iepatikusies EA ideja, un jūs domājat par to, kā lai sāk. Tāpēc vispirms padomājiet par to, kā ekonomikas atveseļošana varētu darboties jūsu kopienā. Pārrunājiet 1., 2. un 3. nodaļā aplūkotās idejas. Apsveriet, kā katru principu un mācību varētu izmantot jūsu kopienā.

Jūsu kodolgrupas galvenais uzdevums ir sapulcināt koordinācijas komiteju (sk. turpmāk). Kad tas ir paveikts, šī grupa varētu beigt savu darbu. Sāciet ar to, ka savus draugus, kaimiņus un kolēģus iepazīstināt ar EA idejām. Izveidojiet to cilvēku sarakstu, kurus varētu iesaistīt šajā agrīnajā stadijā, to vidū prātīgus cilvēkus ar pretējiem politiskiem uzskatiem.

Jums nav jābūt ekonomikas atveseļošanas ekspertam, lai runātu par to ar citiem. Gluži vienkārši ļaujiet viņiem saprast, kāpēc esat ar to tā aizrāvēs. Sk. 207. lpp. piedāvāto ieteikumu, kā varētu iepazīstināt ar EA kopsavilkumu. Veidojiet pozitīvu gaisotni jau pašā sākumā. Paudiet atzinību par kopienas iepriekšējiem sasniegumiem, pat ja tie jums nepatīk, uzsveriet kopienas iespējas. Un izlasiet šīs grāmatas atlikušo daļu: tā dos atbildes uz lielāko daļu no jautājumiem, kas radīsies.

Koordinācijas komiteja

Pirms doties sabiedrībā un iesaistīt kopienu EA norisēs, ir jāizveido oficiāla koordinācijas komiteja. Tās galvenie uzdevumi ir radīt kopienā uzticēšanos atveseļošanas centieniem, izvēlēties programmas komandu (sk. turpmāk) un sagādāt naudu. (Ja komitejai sekmīgi izdodas veikt pēdējo uzdevumu, tai jāapsver iespēja algot palīgu EA organizēšanai un, iespējams, vadīšanai, kā arī kopienas fonda izveide — sk. turpmākās šīs nodaļas sadaļas.) Komiteja droši vien tiks iesaistīta kopienas mobilizēšanā dalībai EA (sk. 7. nodaļu). Tā var arī izveidot sanāksmju grafiku, tērēt līdzekļus, tikt ārā no strupceļiem un risināt politikas problēmas, lai programmas komanda varētu koncentrēties saviem pienākumiem. Krietni vēlāk koordinācijas komiteja droši vien pārtaps par jaunu organizāciju, lai ar EA kopiena nodarbotos nepārtraukti (sk. 177. lpp.).

Koordinācijas komitejā optimāli varētu būt 10—15 cilvēku, taču tās lielums ir mazāk svarīgs nekā sastāvs. Iesaistiet tajā cilvēkus, ko kopienā ciena. Dažiem jūs varētu nepieņemt vai pat uzskatīt tos par pretiniekiem. Komitejā jābūt vismaz vienai personai no katras vietējās grupas, frakcijas vai politiskās organizācijas, citādi šo grupējumu pārstāvji varētu uzskatīt, ka tas, ko esat iecerējuši, noteikti nav viņu interesēs. Ja tā notiks, jums vajadzēs vēlāk pavadīt daudz laika, mainot nepareizu izpratni un atjaunojot uzticēšanos. EA cietīs neveiksmi, ja uzskatīs, ka tā darbojas kādu grupējumu labā. Savukārt cilvēki patiešām ievēros un cienīs jūsu centienus, ja redzēs, ka bijušie pretinieki sadarbojas.

Lai komitejas lielums būtu vadāms, atrodiēt indivīdus, ko ciena vairāk nekā tikai viens grupējums. Papūlieties piesaistīt pārstāvi no katras pašvaldības — ja ne gluži vēlētu varas pārstāvi, tad kādu, kas tai regulāri ziņos par notiekošo. Apsveriet, vai nevajadzētu iesaistīt skolas padomes locekļus un svarīgākos cilvēkus, kas līdzdarbojušies agrākajos ekonomikas attīstības pasākumos. Daži kodolgrupas dalībnieki droši vien būtu arī lieliski koordinācijas komitejas locekļi. Lemjot, ko jūs vēlaties redzēt komitejā, noskaidrojiet, kas kodolgrupā ir vispiemērotāks, lai darbotos kā “tilts” (sk. 54.lpp.) nākamā dalībnieku piesaistei.

Koordinācijas komitejas dalībniekiem jāizlasa un jāpārrunā šā ceļveža vismaz 1., 2., 3. un 7. nodaļa.

Šajā posmā par jūsu ekonomikas atveseļošanas centieniem vēl neziņo laikraksti, tā ir tikai draugu aprunāšanās. Taču turiet acis vaļā. Strīdi par to, kas kontrolēs EA, var izgāzt programmu, pirms tā sākas. Ja dzirdat, ka cilvēki šaubās par EA, sazinieties ar viņiem, paskaidrojiet, ko jūs darāt, un lūdziet viņus piedalīties. Ja tie ir lietišķi cilvēki, lūdziet viņus piedalīties komitejas darbā. Ja tas nelīdz un daudzi kopienas locekļi kļūst aizdomu pilni, jūs varat EA gaitu darīt zināmu sabiedrībai agrāk, nekā bija plānots.

Programmas komanda

Programmas komanda atbild par EA ikdienas darbībām. Četri līdz septiņi dalībnieki piesaista un vada brīvprātīgos, strādā ar masu saziņas līdzekļiem, organizē sanāksmju tehnisko nodrošinājumu un sekmē sanāksmju darbu.

Koordinācijas komitejai, kas dos komandai padomus visā EA laikā, uzmanīgi jāapsver, kas varētu būt labi komandas locekļi, jo EA panākumi lielā mērā ir atkarīgi no tā, vai ir pieņemti pareizie cilvēki. Tiem nav jābūt ekonomikas attīstības vai vadības profesionāļiem. Daži varbūt jau ir kodolgrupas vai koordinācijas komitejas dalībnieki. Kāds varētu būt ļoti vērtīgs brīvprātīgais, kam ir atbilstīga kvalifikācija un kas var strādāt pilnu darba laiku vai pusslodzi par brīvu, piemēram, pensionārs. Komandas dalībnieku varētu “aizņemt” no pašvaldības, tirdzniecības karmas, bankas vai korporācijas. Šāda vienošanās, ja tā ir bez jebkādiem nosacījumiem, var būt īpaši izdevīga, tāpēc nekautrējieties nodarboties ar potenciālajiem personāla “aizdevējiem”. (Par aizdošanu noteikti izsakiet atzinību publiski.)

KAS ĪSTENĪBĀ IR KOPIENA

Pirms sākat attīstīt kopienu, jums ir jānoskaidro, kas ir jūsu kopiena. Tas ne vienmēr ir tik vienkārši, kā liekas. “Kopienu” nevajag jaukt ar politisko jurisdikciju, kam varētu nebūt nekā kopīga ar atbalsta tikla izveidi, kopīgām interesēm un savstarpējām simpātijām, kas veido to, ko dēvējam par kopienu. Jūsu kopiena varētu būt pilsēta, kurā dzīvojat, taču tā tikpat labi varētu būt arī apkaime vai skolas rajons, saistītu pilsētu apvidus, apgabals, ieleja vai sala. Jūsu darbam būs vislabākie panākumi, ja dalībnieki jutīsies savstarpēji saistīti — kā “vienā laivā”.

Varētu būt piespiedu iemesli, lai ekonomikas atveseļošanai izveidotu grupu no kaimiņpilsētām. Piemēram, ja samazinās iedzīvotāju skaits vai slid lejup ekonomika, izdzīvošanas labad ir nepieciešama sadarbība, un EA varētu noderēt par apvienošanās karogu. Pateicoties tai, pat varētu apvienot blakuspilsētas, starp kurām ir spēcīga sāncensība. EA var īstenot pat veselā apgabalā, ja iedzīvotāji sevi identificē ar šo apgabalu un jūtas kā tā kopiena. Tomēr, ja viņi sevi identificē ar savu pilsētu un tur ļaunu prātu uz apgabalu, tas būtu kā straujš brauciens lejup pa ceļu klintīs. Pilsētās, kur dzīvo vairāk nekā 50 000 iedzīvotāju un kur ir grūtāk iesaistīt reprezentatīvu pārstāvju grupu, varētu ieteikt EA veikt katrā apkaimē atsevišķi; tādējādi katras apkaimes pārstāvji varētu tikties un izjust EA pilsētas vai vairāku apkaimju mērogā.

Kopienai nav svarīga fiziska atrašanās tuvumā. Ir daudz “interēšu kopienu”, kuru kopīgās intereses var būt profesionālas, politiskas, ekonomiskas, izglītojošas, sociālas vai saistītas ar vidi. Organiskās lauksaimniecības pārstāvji Saskačevanā konstatēja, ka interēšu kopienu izveidojuši 1992. gadā, kad Marks Gimbijs no Saskačevanas Zinātnes padomes bija sapulcinājis viņus EA uzsākšanai. Nesen Gimbijs izmantoja EA, lai strādātu ar kokapstrādes kopienām Saskačevanā un Kostarikā.

Veiksmīgu programmas komandu veido atjautīgi iniciatori, kas ir ieinteresēti jaunās idejās un kam ir plašāks priekšstats par to, kas ir iespējams. Viņiem jābūt elastīgiem un jāspēj pielāgoties mainīgiem nosacījumiem. Kopiena viņiem uzticas. Viņiem jābūt iejūtīgiem pret abiem dzimumiem un visām rasēm, reliģijām un frakcijām kopienā, viņi nedrīkst būt nodedzinājuši aiz sevis tiltus (t.i., ieguvuši pastāvīgus, ietekmīgus ienaidniekus). Ja perspektīvs komandas dalībnieks ir pazīstams ar to, ka strīdīgā jautājumā nostājas vienā pusē, viņa atrašanos komandā jālīdzsvaro kādam, kas pārstāv otru pusi.

Ir vēlams, lai komandas dalībnieki cits citu papildinātu ar savām

iepaņām. Daži varbūt jūtas neērti publikas priekšā, taču pavisam labi pa vienam koordinē brīvprātīgos. Viņi zina, kā lai parāda atzinību un cieņu brīvprātīgajiem, iedvesmo uz jauniem darbiem, veic papildu pasākumus un atrod brīvprātīgos darbu pabeigšanai. Daži komandas dalībnieki varbūt ir lietpratīgi mārketinga cilvēki, kas var nodrošināt atbalstu no kopienas apkārtnes. Vēl citi varbūt ir labi organizētāji, kas nodrošina materiālu sagatavošanu, ierašanos laikā, sanāksmju rīkošanu utt.

Taču vismaz dažiem komandas dalībniekiem — tiem, kas piecelsies un vadīs pilsētas sanāksmes, — jājūtas ērti un nepiespiesti, runājot grupas priekšā, un labi jāvada sanāksmes. Vēl svarīgāk — viņiem ir jāprot klausīties. Katru sanāksmi organizē vismaz divi komandas dalībnieki. Jūs varat norīkot divus cilvēkus, kas organizē katru sanāksmi, vai šis uzdevums pēc kārtas jāpilda vairākiem cilvēkiem. Komandas dalībniekiem jāspēj labi sazināties citam ar citu un jābūt sagatavotiem konstruktīvi tikt galā ar konfliktu pilsētas sanāksmju laikā un pašā komandā.

Lai gan galvenā motivācija ir darbs kopienas labā, komandas dalībnieki varētu iesaistīties aktīvāk, ja viņi no tā gūtu personisku labumu. Piemēram, kāds, kas iestidzis nēcilā darbā, darbodamies komandā, varētu parādīt savas spējas potenciālajiem darba devējiem. Spēcīga motivācija var būt slēpto talantu sabiedriskā atzišana. Izrunājiet šīs priekšrocības atklāti. Nav nekāds grēks palīdzēt sev, palīdzot citiem.

Darbošanās EA programmas komandā ir nopietnas saistības. Komandas darbā varētu pāiet aptuveni 300 stundu, organizējot darbu trīs līdz sešu mēnešu laikā, sākot ar pāris mēnešiem pirms pilsētas pirmās sanāksmes un beidzot ar pēdējo sanāksmi. Dalībniekiem būs vajadzīgas zināšanas par EA norisēm, tāpēc viņiem būtu jāizlasa un jāizprot visa šī grāmata, īpašu uzmanību veltot 6.nodaļā minēto iemaņu attīstīšanai. Pēc tam, kad visi dalībnieki būs izlasījuši šo grāmatu, pārrunājiet 1., 2., 3., un 6. nodaļas idejas.

Programmas komanda veiks savus uzdevumus efektīvāk, ja katrs tās dalībnieks uzņemsies atbildību par plašām funkcijām. Jums ir vajadzīgi viens vai divi komandas dalībnieki, kas vadīs brīvprātīgos (sk. 66.lpp.), veidos publicitāti (76.lpp.), pārzinās sanāksmju tehnisko nodrošinājumu (98.lpp.) un vadīs kopienas mobilizēšanu (104.lpp.). Turklāt diviem līdz četriem komandas dalībniekiem jābūt atbildīgiem par sanāksmju vadīšanu (90.lpp.). Atklāti pārrunājiet, kas to varētu veikt. Ja komandas dalībniekiem šķiet, ka viņiem vajadzētu vairāk sagatavoties, viņi var lūgt koordinācijas komiteju uzaicināt Klinšu kalnu institūtu EA apmācības semināra vadīšanai.

Ekonomikas atveseļošanas vadīšana ir aizraujoša spēku pārbaude, kurā atklājas komandas dalībnieku iemaņas un pacietība. Tie, kas tam ir izvēlēti, būtu jāgodina.

Algots personāls

Koordinācijas komiteja var izlemt, ka programmas komandai ir pārāk daudz pienākumu, lai tos veiktu tikai brīvprātīgie. Programmas vadīšanai tā var noalgot palīgu ar nepilnu slodzi un nodrošināt, lai tiek veikti visi brīvprātīgo pienākumi un sekretāra funkcijas.

Atšķirībā no brīvprātīgajiem algotam darbiniekam, kam jūs esat darba devējs, ir likumīga ieinteresētība — jūs varat viņu atbrīvot no darba. Tomēr algošanai ir divi iespējami trūkumi. Pirmkārt, tā maksā naudu. Taču, ja lielākas institūcijas jūsu kopienā — pašvaldība, uzņēmējdarbības grupas, lielie darba devēji u.c. — nopietni izturas pret šiem centieniem, tām būtu jāiesaistās pietiekami atbildīgi un jāmaksā nepilna slodze, teiksim, sešus līdz astoņus mēnešus. Otrkārt, algot kādu nozīmē samazināt atbildības izjūtu brīvprātīgajiem. Viņi varētu justies tā, it kā ekonomikas atveseļošana būtu citu cilvēku programma, un tas dotu attaisnojumu brīvprātīgi nepiedalīties dažādos uzdevumos. No šīs problēmas var izvairīties, skaidri ierobežojot algotā cilvēka lomu ar dažiem iepriekš noteiktiem uzdevumiem.

Koordinācijas komiteja var izvēlēties profesionālu sanāksmju vadītāju. Neskaitot maksājumus, šai pieejai ir tas trūkums, ka vadītājs no ārienes nesaprātīs vietējos politiskus, individualitātes izpausmes un sanāksmju smalkās zemūdēns straumes. Tomēr, algojot sanāksmju vadīšanai cilvēkus no ārpuses, ir arī dažas priekšrocības. Viņi vieglāk varētu pateikt to, ko vietējam būtu neērti teikt. Viņi var nodrošināt lielāku līdzdalību, jo ir atšķirīgi un nepazīstami. Viņi arī netiks saistīti ar bijušajiem pretiniekiem. Ievērojiet visus šos faktorus, pirms izlemjat, vai lietderīgi būtu maksāt par palīdzību jūsu gadījumā.

Varianti

Šajā nodaļā ir atspoguļota vienkārša notikumu secība: vispirms tiek sapulcināta kodolgrupa, kas piesaista un izveido koordinācijas komiteju, kura savukārt meklē cilvēkus programmas komandai. Šis ir lielisks veids, kā var sākt ekonomikas atveseļošanu, tomēr tas nav vienīgais.

Tā, piemēram, kodolgrupa var veikt visus sagatavošanas darbus, kas minēti šajā grāmatā (4.—6. nodaļa), un neveidot koordinācijas komiteju līdz EA pirmajam atklātajam posmam (7.nodaļa). Kādas pilsētas vadītājs uzaiicināja Klinšu kalnu institūtu apmācīt programmas komandu, pirms tika izveidota kodolgrupa — pirms kāds pilsētā vispār zināja par EA. Šajā gadījumā komanda kā kodolgrupa divkārtējās un izveidoja koordinācijas komiteju. Kādā citā pilsētā programmas komanda līdztekus savām funkcijām pildīja koordinācijas komitejas pienākumus. Kopiena uzticējās komandas dalībniekiem, un viņi atklāti veica savus uzdevumus, tādējādi nodalīt koordinācijas komiteju nebija nepieciešams. Citā variantā lauku apgabalu iedzīvotāji apvienoja spēkus ar kopienas ekonomikas attīstības biroja personālu, izveidojot programmas komandu, kas pārraudzīja ekonomikas atveseļošanas gaitu visā reģionā.

Plašāka brīvprātīgo iesaistīšana

Programmas komanda ir atbildīga par EA norisi, bet, lai to panāktu, komandas dalībnieki ir atkarīgi no daudzu citu brīvprātīgo darba. Komandas pienākums ir nevis paveikt jebkuru uzdevumu, bet gan nodrošināt tā izpildi. Ja tā piesaista, iedvesmo un vada brīvprātīgos, lielākā darba daļa ir brīvprātīgo koordinēšana, sanāksmju sagatavošana un vadīšana.

NOSPĒLĒT EA PĒC DZIRDES

Lai darbu izpildei piešķirtu lielāku elastību, dažādas norises un uzdevumus, kas veido ekonomikas atveseļošanu, iedala posmos, nevis sanāksmēs. Tādējādi katrs posms ir veidots tā, lai tam caurmērā būtu nepieciešama tikai viena sanāksme, kaut arī jūsu gadījums nav “caurmēra” — tas ir vienreizējs. Izmantojot veidu “solī pa solim”, nav jāsteidzas pabeigt noteiktas norises līdz attiecīgās sanāksmes beigām. Gluži pretēji — ja viens posms tiek pabeigts labu laiku pirms attiecīgās sanāksmes beigām, varat pāriet pie nākamā posma. Piemēram, 4., 5. un 6. posms ir aprakstīts atsevišķās nodaļās, tiem var būt un var nebūt vajadzīgas trīs atsevišķas sanāksmes. Tos var pabeigt arī divās sanāksmēs.

Ir iespējami arī citi radoši varianti. Kentuki pašvaldības projektā, kas darbojās Harlānas lauku apgabalā, atsevišķas sanāksmes no 2. līdz 4. posmam tika sarīkotas kādā no septiņām apgabala pilsētām. Projekta vadītāji saaicināja kopā dalībniekus no visām septiņām pilsētām uz darba semināru visas dienas garumā un uz pikniku 5. un 6. posma izpildei. Šā darba vadītāji pietiekami labi iepazinās ar EA gaitu un atzina, ka šī forma viņu kopienai ir vispiemērotākā.

Varētu domāt: “Kur lai dabūjam visus šos brīvprātīgos?” – vai: “Esmu bijis iesaistīts brīvprātīgo darbā jau agrāk, un šķiet, ka grupas parasti kļūst pārāk lielas vai izjūk”. Lai gan kopienas vadītājus bieži apgrūtina pārmērīgs brīvprātīgo darbs, dīvainā kārtā viņi reti kaut ko dara, lai iesaistītu tajā citus. Bieži dzirdam viņus sakām: “Vienkāršāk ir pašam paveikt uzdevumu nekā sameklēt brīvprātīgos, kas to izdara.” Tas ir tiesa, ja runa ir tikai par vienu uzdevumu, nevis par ilgākiem pūliņiem. Patiesībā visefektīvākie kopienas vadītāji ir tie, kas lielāko daļu sava laika velta brīvprātīgo piesaistei un koordinēšanai un paši veic tikai dažus svarīgus uzdevumus.

Kā viņi to dara? Ne nu gluži nejauši. Veiksmīgs brīvprātīgā darbs ir saskaņots centienu iznākums. Šeit ir vesels saraksts ar padomiem brīvprātīgo meklēšanai, koordinēšanai un saglabāšanai. Nākamajā reizē, kad pieķersit sevi činkstam par palīdzības trūkumu, sev pajautāriet, cik daudz no turpmāk minētā esat izpildījis.

- **Atrodiet laiku cilvēku meklēšanai.** Atvēliet īpašu laiku sanāksmei, lai izlemtu, kas un kā piesaistīs cilvēkus. Neizturieties pret cilvēku piesaisti kā pret otršķirīgu uzdevumu, kam cerat rast laiku kaut kad vēlāk. Veltiet tai lielāko daļu savu centienu — tas ietaupīs daudz laika ilgākā laikposmā.
- **Izpētiet brīvprātīgo iespējas.** Neceriet, ka tikai tāpēc, ka jūsu programma ir kolosāla, ikviens metīsies jums palīdzēt. Izplatiet informāciju, izmantojot personiskos kontaktus, skrejlapas un paziņojumus masu saziņas līdzekļos. Izpētiet, vai varat sarunāt mārketinga speciālistu, kas veltītu laiku jūsu programmas veicināšanai, — tās būtu labas sabiedriskās attiecības arī viņam.
- **Aktīvi uzņemiet jaunus brīvprātīgos.** Tas var šķist pašsaprotami, bet sev pavaicāji, vai dvēseles dziļumos vēlaties citu cilvēku iesaistīšanos pēc tam, kad esat ieguldījis tik daudz pūļu. Vai jūs neapzināti izturaties pret viņiem kā pret uzmācīgiem cilvēkiem? Kā jūs izturaties, kad jaunatnācēji uzdod jautājumus vai izsaka ieteikumus, kas jau tikuši apspriesti? Vai jūs nepacietīgi atvairāt viņu idejas? Vai jūs novedat viņus malā, lai piedāvātu izklāstīt vēsturi un pamatojumu, vai arī ļaujat viņiem peldēt vai grimt? Uzdodiet kādam iepazīstināt un izglītēt jaunus brīvprātīgos, pat nejaušus cilvēkus, kas domā pievienoties jūsu centieniem.
- **Nodrošiniet produktīvu darbību.** Maz ir tādu brīvprātīgo, kas pieļaus, ka viņu laiks tiek izniekots. Nodrošiniet, lai katra sanāksme un katrs brīvprātīgā darbs būtu labi vadīts un viņš kaut ko paveiktu.
- **Atgādiniet mērķi.** Katrā sanāksmē pasakiet, ko vēlaties panākt. Atsaucieties uz grupas mērķiem vai uzdevumiem. Katram brīvprātīgajam atgādiniet, kāds ir viņa ieguldījums un ka viņš ir daļa no komandas.
- **Ieceliet uzdevuma vadītāju.** Nosauciet komandas dalībnieku, kas koordinē un pārrauga visu brīvprātīgo uzdevumus. Viņam būtu jāizveido uzdevumu saraksts, minot atbildīgo cilvēku un datumu, līdz kuram jāveic katrs uzdevums. Ja brīvprātīgais netiek galā, uzdevuma vadītāja pienākums ir atrast kādu citu, kas pabeigtu darbu. Uzdevuma vadītājam nav jāveic nekādi uzdevumi, viņam jānodrošina to paveikšana. Uzdevuma vadītājam jāizturas pret citiem ar cieņu; tie, kas tikai kritizēs, izgāzīs programmu.
- **Skaidri definējiet uzdevumus.** Nevienam nepatīk brīvprātīgi uzņemties uzdevumu ar neskaidrām beigām. Kad lūdzat brīvprātīgajam kaut ko paveikt, raksturojiet uzdevumu un to, cik daudz laika tam ir vajadzīgs.
- **Uzsveriet īstermiņa projektus.** Visvērtīgākajiem brīvprātīgo darbiem ir nepieciešams laiks. Lai uzturētu brīvprātīgajos motivāciju, iesaistiet viņus (it sevišķi jaunos) projektos ar relatīvi īsiem

termiņiem. Cilvēki iesaistīsies programmā, ja viņiem būs pabeigtības izjūta.

- **Izmantojiet ierobežotu piedalīšanos.** Nelieciet cilvēkiem justies vainīgiem par to, ka viņi nav piedalījušies katrā darbībā. Daudziem labāk patik noteikti uzdevumi nekā sanāksmju apmeklēšana.
- **Pieļaujiet nepiedalīšanos.** Jums pats svarīgākais var šķist atrast brīvprātīgo noteikta uzdevuma izpildei, taču personai, kam lūdzat to paveikt, varbūt ir citas prioritātes. Cilvēki dažādi kalpo kopienai. Viņi var izvadāt pārtiku, strādāt par brīvprātīgajiem slimnīcā vai baznīcā, darboties par brīvprātīgajiem ugunsdzēsējiem vai izsūtāmajiem. Tas, ka viņi nevēlas palīdzēt EA, nenozīmē, ka viņi ir slikti cilvēki.
- **Izmantojiet individuālu darba izvēli.** Vai brīvprātīgais dod priekšroku organizēšanai vai sīkiem darbiem? Vai viņam patiktu zvanīt pa telefonu vai likt aploksnēs vēstules? Vai viņam patiktu projektus plānot vai īstenot? Uzdevumus var dot, ievērojot to, kam cilvēks dod priekšroku.
- **Izmantojiet brīvprātīgā labākās iemaņas.** Dažādiem cilvēkiem piemīt dažādas iemaņas. Ja šīs iemaņas ir skaidri zināmas, tās var cita citu papildināt, vērsot brīvprātīgā darbu ražīgāku un patikamāku.
- **Izvairieties no brīvprātīgo "pārdegšanas".** Ja brīvprātīgie pārāk ilgi ir ļoti grūti strādājuši, viņi var vilties vai kļūt neapmierināti. Ja jums šķiet, ka kāds dara pārāk daudz, atrodi citu brīvprātīgo palīgu.
- **Piedāvāji vadītāju apmācību.** Gandrīz katrā reģionā ir pieejamas programmas iemaņu papildināšanai, no kurām daudzas izveido brīvprātīgos par lieliskiem vadītājiem. Koledžas, pašvaldības, konsultanti un bezpeļņas organizācijas piedāvā mācības un seminārus par sanāksmju vadīšanu, līdzekļu piesaisti, problēmu risināšanu, vadības metodēm, starpniecību, organizācijas vadību, koalīciju veidošanu un citiem jautājumiem. Par šīm programmām bieži vien ir jāmaksā, taču, ņemot vērā to, ka viena no EA funkcijām ir kopienas vadības attīstība, šie varētu būt attaisnojami izdevumi.
- **Kontaktdarbojieties ar brīvprātīgajiem pirms katras darbības.** Gluži vienkārši tas ir visefektīvākais veids, kā var nodrošināt apmeklētību. Šim nolūkam izveidojiet racionālu telefonsakaru shēmu. Telefonsakaru shēma ir sistēma, kur katrs cilvēks piezvana pieciem grupas dalībniekiem, katrs no pieciem piezvana pieciem citiem un tā tālāk, līdz visi ir sazvānīti. Paziņojuma vēstule var noderēt, lai nosūtītu sīkaku, taču ne tik operatīvu informāciju.
- **Pabarojiet viņus.** Efektīvs veids, kā var likt cilvēkiem piedalīties sanāksmē, ir darīt viņiem zināmu, kas tiks pasniegts, pat ja tā būs tikai kafija, virtuļi un sula. Ik pa laikam piedāvāji sātīgu maltīti. Sameklējiet vietējos restorānus, kas ziedotu ēdienu, gūstot atzišanu

sanāksmē un saziņas līdzekļos. Tie, kas nejūtas droši veikt citus uzdevumus, palīdzēs pasniegt ēdienu.

- **Iepazīstiet cits citu.** Savstarpēja cieņa palielina grupas efektivitāti un dara aktivitātes patīkamākas. Pavadiet daudz laika neoficiāli, apspriežot, kāpēc katrs cilvēks brīvprātīgi piedalās. Citu motivācijas izpratne liek cienīt atšķirīgus viedokļus.
- **Izsakiet atzinību brīvprātīgajiem.** Pateicieties katram brīvprātīgajam par paveiktajiem uzdevumiem. Dariet to grupā un, ja iespējams, publiski. Piemēram, laikrakstā varētu ievietot sludinājumu, nosaucot visus, kas palīdzējuši. Ja brīvprātīgais paveicis ko sevišķu, grūtu vai laikietilpīgu, nosviniet viņa ieguldījumu. Atzinība ne tikai liek cilvēkiem justies labi, bet arī atklāj sabiedrībai viņu iemaņas, un tas daudziem brīvprātīgajiem ir reāls ieguvums.
- **Nosviniet panākumus.** Padariet par lielu notikumu visu, ko kaut nelielā mērā var dēvēt par panākumu, piemēram, sanāksmju apmeklētību. Kopā meklējiet idejas, kā varētu paust atzinību un nosvinēt uzvaras un panākumus, kaut arī nelielus.
- **Pielāgojiet savu attieksmi.** Ja jūs šķietat apgrūtināts, nomākts, uzpūtīgs vai bēdu pārņemts, brīvprātīgajiem “pielips” jūsu attieksme kā gripa. Ja esat neuzvarēts, dedzīgs un cieņpilns, viņiem pielips šis noskaņojums.
- **Esiet neiecietīgs pret destruktīviem cilvēkiem.** Respektējiet, taču nesamierinieties ar savtīgiem vai ļaunprātīgiem indivīdiem, kas kaitē grupas darbam un novērš apzinīgo dalībnieku uzmanību. Ja viņi turpina tā rīkoties, laipni parādiet viņiem durvis. Paskaidrojiet: ja ļausit turpināt šādu izturēšanos, grupa cietīs sakāvi.
- **Izklaidējieties.** Izklaidējošs pasākums vai sanāksme ir pievilcīgāka potenciālajiem brīvprātīgajiem nekā grūta sanāksme ar lielu nozīmi vai strīdiem.

EA organizācijas sākums

No ārienes jūsu EA centieni diezgan stipri līdzināsies vēlēšanu kampaņai: jūs iespējami vairāk kontaktēsities ar sabiedrības locekļiem, brīvprātīgajiem būs nepieciešami materiāli un vieta darbam, tiks iespiesti un pavairoti izdales materiāli, izdota nauda, par ko būs rūpīgi jāsniedz pārskati, varbūt uz laiku būs vajadzīgas biroja telpas. Tāpat kā vēlēšanu kampaņa, šajā grāmatā aprakstītās norises patiesībā ir tikai sākums — tikai tad, kad kampaņa būs beigusies, varēs sākt ilgtermiņa darbu noturīgākas ekonomikas izveidei. Tāpēc jums būs jāizveido pastāvīga organizācija. Taču par to ir stāstīts 13. nodaļā.

Tagad koncentrējiet visus pūliņus uz tādas organizācijas izveidi, kas spētu koordinēt EA centienus. Iepriekšējās sadaļās ir norādīts, kādi cilvēki jums ir vajadzīgi organizācijas vadīšanai; šajā sadaļā tiek aplūkoti ikdienišķāki loģiskie jautājumi, kas saistīti ar darba sākšanu.

**No ārienes jūsu
EA centieni
diezgan stipri
līdzināsies
vēlēšanu
kampaņai.**

Nepieciešamie pasākumi

Tikpat kā katra EA izmantojusī kopiena ir konstatējusi, ka turpmāk minētais ir pats mazākais, kas ir vajadzīgs panākumu gūšanai. Tie, kas neietvers visus punktus, vēlāk saskarsies ar problēmām.

Koordinācijas komitejas pienākumi

- **Programmas nosaukuma izveide.** Izdomājiet nosaukumu savas kopienas EA versijai. Jūs to, protams, varat dēvēt par Ekonomikas atveseļošanu, taču nosaukums, kas cildinātu jūsu sabiedrības vēsturi, cilvēkus vai vietas, labāk pievērstu uzmanību un radītu entuziasmu. Kad Karbondeilā (Kolorādo) izmantoja EA, dalībnieki to nosauca par “Pionieru projektu”. Skegvejā (Aļaskā) to dēvēja par “Pēc 1898.”, lai pieminētu Jūkonas zelta drudzi, kas sākās 1898. gadā un kura sākumpunkts bija Skegveja.
- **Konti.** Atveriet kontu vietējā bankā, lai varētu tajā ieskaitīt ziedojumus un izrakstīt izdevumu čekus. Izlemiet, kas un par kādām summām drīkst parakstīt čekus. Par visiem programmas izdevumiem jāsniedz pārskats koordinācijas komitejai: jums nav vajadzīgi jautājumi par nepiemērotu naudas tērēšanu. Atveriet arī kontus norēķiniem par biroja precēm un par kopēšanas darbiem. Jums vajadzēs papīru, zīmuļus, iespējams, ātršuvējus un citas biroja preces, jūs arī kopēsīt daudzas lappuses no šā ceļveža.

Programmas komandas pienākumi

- **Grafiks.** Izveidojiet sākotnējās iepazīstināšanas (pēc izvēles — sk. 110.lpp.) un pilsētas sanāksmju (8.—14. nodaļa) grafiku. Pārlicinieties, ka datumi nesakrīt ar svarīgiem kopienas notikumiem, sanāksmēm, brīvdienām un sporta pasākumiem, tādiem kā vidusskolas spēles vai pirmsdienas vakara futbols. Vispirms izveidojiet pagaidu grafiku un pirms tā pabeigšanas lūdziet padomu aktīviem pilsētas cilvēkiem (pašvaldībai, baznīcai, skolai un vadošajiem uzņēmējiem). Plānojiet laiku tā, lai jūsu darbības nepārtrauktu ilgais Pateicības dienas vai Ziemassvētku brīvlaiks, kas var bremzēt virzību. Domājot par sanāksmju grafiku, apsveriet, cik bieži varat organizēt sanāksmes, nenogurdinot dalībniekus. Vienas vai divu nedēļu starplaiks starp sanāksmēm bieži vien ir optimāls, kaut arī ir iespējamas biežākas sanāksmes (Indiānas ezera kopiena veica 2., 3. un 4. posmu trijos vakaros). Triju nedēļu intervāls varētu būt par ilgu, jo dalībnieki zaudē notiekošā izjūtu vai aizmirst apmeklēt sanāksmi.
- **Pieraksti.** Izveidojiet programmas ātršuvēju, lai apkopotu attiecīgos ziņu rakstus, EA paziņojumus presei un sabiedriskos bezmaksas

VĒL NERAKSTIET EKONOMIKAS ATVESEĻOŠANAS PLĀNU

Rūpīgi plānojot ekonomikas atveseļošanu, tiek nodrošināts gala-iznākums, nevis tikai rakstīts plāns. Līdz projekta īpašai izstrādei beigu posmā tas lielākoties tiek koordinēts mutvārdu dialoga formā un ietver tikai minimālus pierakstus.

Tomēr var būt apstākļi, kur ir vērts rakstīt atsevišķu, visaptverošu ekonomikas atveseļošanas plānu. Piemēram, fonds vai valdības aģentūra var to pieprasīt, lai lemtu par finansiālās palīdzības piešķiršanu. Šāda plāna mērķis galvenokārt būtu paskaidrot, ko esat nolēmuši darīt, kas to darīs un kā to darīs. Tas arī dokumentētu kopienas sadarbību lēmumu pieņemšanā un pierādītu, ka iecerētās darbības atbalsta visa kopiena, nevis tikai neliela grupa. Plāns varētu ietvert kopienas viedokļa izklāstu, dalībnieku un sponsoru sarakstu, izvēlētā(-o) projekta(-u) darbības plānu(s) un galveno vietējo organizāciju un cilvēku atbalsta vēstules un lēmumus.

Visi šie elementi noteikti parādīsies ekonomikas atveseļošanas gaitā. Tagad jums darāmais ir veidot pierakstes sistēmu, kas aptvertu visu šo informāciju, ja tā būs vēlāk nepieciešama. EA plāns jums varētu būt vajadzīgs, bet varētu arī nebūt vajadzīgs, tāpēc nerakstiet to, iekams jums to neprasa.

sludinājumus, programmas atbalstu, sabiedrības komentārus un ieteikumus EA uzlabošanai (lūdzu, nododiet idejas Klinšu kalnu institūtam!). Glabājiēt arī pierakstu mapi ar visiem EA laikā pieņemtajiem lēmumiem un veiktajām darbībām kopā ar visu pārējo, kas vēlāk varētu palīdzēt izstrādāt projekta darbības plānu, pabalsta vai aizdevuma pieprasījumu vai ekonomikas atveseļošanas plānu (sk. iezīmēto tekstu).

- **Sponsoru saraksts.** Saglabājiēt visu to personu un organizāciju koordinātas, kas ziedojušas iekārtas, materiālus un naudu jūsu EA darbam. Nosūtiēt tām pateicības vēstules, ielūdziet uz visiem pasākumiem un publiski paudiet atzinību, kad vien ir iespējams.
- **Atbalstītāju saraksts.** Saglabājiēt visu to personu un organizāciju koordinātas, kas devušas ieguldījumu EA centienos. Šis ir jūsu uzticamības pierādījums. Sarakstam jābūt pieejamam ikvienam, kas apsver iespēju piedalīties.
- **Dalībnieku saraksts.** Izveidojiēt visu to cilvēku sarakstu, kas piedalās EA pilsētas sanāksmēs, pievienojiēt viņu tālruni un, ja iespējams, viņu iemaņu aprakstu.
- **Brīvprātīgo saraksts.** Atsevišķā sarakstā apkopojiēt visus tos, kas brīvprātīgi veikuši kādu uzdevumu. Neaizmirsiet minēt uzdevumu un tā izpildes termiņu.

Papildu aprikojums

Koordinācijas komitejai jāizmanto visa sava spriestspēja, lai noteiktu, kuri no turpmāk nosauktajiem aprikojuma punktiem jūsu situācijā būtu vajadzīgi vai dotu labumu. Piemēram, EA birojs varētu būt derīgs, taču nav obligāti nepieciešams. Dažās kopienās biroja izmaksas ir tik lielas, ka komiteja droši vien atradis labāku veidu, kā var izmantot ierobežotos līdzekļus.

- **Tālrunis.** Nodrošiniet telefonlīniju kā programmas centrālo saziņas līdzekli. Publicējiet tā numuru programmas materiālos. Varbūt varat izmantot kāda komandas dalībnieka telefonnumuru, taču labāk ir izveidot atsevišķu līniju. Ierīkojiet automātisko atbildētāju, ko var izmantot, lai informētu par brīvprātīgo aktivitātēm.
- **Skaidrā nauda.** Izveidojiet skaidras naudas kontu sīkiem norēķiniem un pārbaudiet visu izdoto naudu.
- **Birojs.** Izveidojiet nelielu biroju, kas var noderēt par centrālo vietu, kur strādā programmas komanda, tiekas brīvprātīgie, tiek uzglabāti un izsniegti programmas materiāli. Ja iespējams, mēģiniet sameklēt sponsorētu vietu — to varētu uz laiku piedāvāt tirdzniecības kamera vai pašvaldība. Tāpat kā vēlēšanu kampaņa, jūsu EA programma kopienai liksies daudz svarīgāka, ja tai būs telpa fāsdes pusē un izkārtne.
- **Iekārta.** Iegādājieties biroja iekārtu, arī krēslus, galdus, datoru, printeri un, ja iespējams, kopētāju. Ja nevēlaties iekārtot biroju, šo aprikojumu var izvietot kāda komandas dalībnieka mājās.
- **Kalendārs.** Izveidojiet ikmēneša kalendāru. Reģistrējiet visas vietējās sanāksmes, EA sanāksmju datumus, individuālās tikšanās, brīvprātīgo grafikus, dienas, kad esat apsolījuši uzstāties vai snieguši paziņojumu masu saziņas līdzekļiem.
- **Sakari.** Izveidojiet vietējo sanāksmju grafiku, kas ir būtiskas EA programmai, un nosakiet, kuras būtu jāapmeklē programmas komandas vai koordinācijas komitejas dalībniekiem. Šīs sanāksmes jūs informēs par vietējiem notikumiem un jautājumiem, kas attiecas uz programmu. Tomēr šķirojiet: nemēģiniet apmeklēt visu, jo tad jums atliks maz laika kam citam. Piezvaniet katras sanāksmes atbildīgajai personai, lai noskaidrotu, vai apspriežamie jautājumi attiecas uz EA.
- **Bezpeļņas organizācijas statuss.** Ja jūsu EA organizācija ir nolēmusi kļūt pastāvīga un pieņemt ziedojumus, tai jāmēģina iegūt bezpeļņas organizācijas statusu, lai būtu atbrīvota no nodokļiem. Sponsoriem tas dotu iespēju norakstīt viņu ieguldījumus. Ja potenciālie sponsori jau pieprasa, lai par ziedojumiem atskaitītu nodokļus, palūdziet kādu kopienā jau izveidotu bezpeļņas organizāciju, vai tā nevarētu pieņemt ziedojumu un to nodot jūsu organizācijai.

PLĀNOJIET IEPRIEKŠ — IZVEIDOJIET KOPIENAS LĪDZEKĻU FONDU

Kad esat ieinteresējuši cilvēkus iesaistīties ekonomikas atveidošanā, rūpīgi apsveriet kopienas līdzekļu fonda izveidi. Tam būs jānodrošina sākuma nauda projektiem, kas parādīsies EA beigās. Naudai jānāk no vietējās uzņēmējdarbības, pašvaldības un bezpeļņas avotiem, to var papildināt ar nelieliem pabalstiem no fondiem, štata vai federālajiem birojiem. Padomus līdzekļu iegūšanai sk. 197. lpp.

Sāciet nodarboties ar to jau tagad, EA sākumā, un, kad būs laiks īstenot projektus, būsīt izdarījis vairāk, nekā ir vajadzīgs. Pat pieticīgiem kopienas līdzekļiem var būt liela nozīme. Piemēram, 500 dolāru pabalsts var palīdzēt biznesa plāna izveidē; 250 dolāru var piedāvāt kā balvu par labāko festivāla vai amatnieku tirdziņa ideju; 5000 dolāru var samaksāt par tūrisma mārketinga materiālu izveidi un par 1000 dolāriem var iesaistīt darbā konsultantu vai citu speciālistu.

Nauda jāglabā bezpeļņas organizācijai, piemēram, tirdzniecības kamerai vai ekonomikas attīstības komisijai. (Piemērus attīstības organizācijām, kas varētu pārvaldīt šādus līdzekļus, sk. 180. lpp.) Bezpeļņas organizācijas vadības padomei vai padomdevēju komitejai jābūt atbildīgai par līdzekļu izmantošanu, balstoties uz bezpeļņas organizācijām skaidri noteiktiem kritērijiem. Palīdzēt varētu "Projekta idejas novērtēšanas" darba lapa 166. lpp.

Situācijas izvērtēšana

Vairumam lauku mazpilsētu un daļai pilsētu rajonu ir skaidrs priekšstats par identitāti, kas sakņojas vēsturiskajās profesijās un kopīgajās tradīcijās. Iedomājieties, piemēram, rančo pilsētiņas rietumos, Jaunanglijas zvejnieku ciematus, mežstrādnieku pilsētas ziemeļrietumos, fermeru pilsētiņas Lielajā līdzenumā, Apalaču raktuvju pilsētas un daudzu pilsētu etniskos apvidus. Visur tradīcijas tiek plaši un pamatīgi ievērotas un atspoguļo stingrus uzskatus par to, kādai jābūt kopienas kultūrai un kā jānodarbojas ar biznesu.

Mēs varam lepoties ar šo identitāti, taču jāpūšas, lai tā mums neaizsegtu skatu uz īstenību. Montānas ekonomists Tomass Maikls Pauerss brīdina: kad kopiena pieņem lēmumu, balstoties uz to, kas tā ir bijusi, nevis kas tā ir tagad, tā ir kā autovadītājs, kas lūkojas uz ceļu atpakaļskata spoguļi. Tas ir smieklīgs braukšanas veids un pārāk bīstams, lai kopienu vestu uz nākotni.

Daudzu pilsētu ekonomika ir pilnīgi mainījusies pēdējos divos gadu desmitos. Bieži vien nemanāmu un pakāpenisku pārmaiņu pārveidotas, šīs ekonomikas vairs nebalstās uz lopkopību, apstrādi, zvejniecību, kokmateriāliem, kviešiem vai ogļēm. Kad šādās kopienās analizē ekonomikas

rādītājus, konstatē, ka lielākā daļa ienākumu rodas, teiksim, no tūrisma, atpūtas, vasarnīcām, mazumtirdzniecības vai algām, kas nopelnītas blakuspilsētā.

Vietējiem šīs pārmaiņas var patikt vai nepatikt. Iespējams, ka tās viņi grib palēnināt, apturēt vai virzīt; viņi var vēlēties lietas darīt pa vecam. Visi šie centieni ir apbrīnojami, ja tos vienprātīgi atbalsta kopiena. Tomēr problēma parādās, kad kopiena pati sevi maldina, ignorējama pārmaiņas vai faktus.

Ja jūsu kopienai ir šī dilemma, mēģiniet izvērtēt situāciju, iztīrējot ekonomikas tendences, kas to ietekmē. Lai gūtu skaidru priekšstatu par to, kā kopiena darbojas, apkopojiet svarīgākos datus par pēdējiem 20 gadiem. Noderīgi ir tādi rādītāji kā vietējie ienākumi, nodarbinātība, vidējā gada alga pa rūpniecības veidiem, ienākumi no investīcijām, izveidoto un slēgto uzņēmumu skaits, apgabala nodokļu ieņēmumi, ģimenes vidējie ienākumi un iedzīvotāju skaits. Labākais līdzeklis šāda veida informācijas apkopšanai ir grāmata *Pārmaiņu novērtējums Amerikas laukos: grāmata demogrāfisko, ekonomisko un fiskālo tendenču noteikšanai* (Measuring Change in Rural America: A Workbook for Determining Demographic, Economic and Fiscal Trends). Tomēr ievērojiet, ka vairums ekonomisko datu ir pieejami tikai par veselīgiem apgabaliem, ļoti nedaudz ir par atsevišķām pašvaldībām un tikpat kā nekādu nav par neiesaistītām kopienām. Tāpēc, ja jūsu kopienas ekonomika stipri atšķiras no jūsu apvidus ekonomikas, jums nav īpaši paveicies.

Droši vien jums ir vajadzīga palīdzība, veidojot informāciju, kas ieteikta *Pārmaiņu novērtējumā*. Šādu palīdzību var sniegt privāts konsultants, kā arī to par brīvu vai par nelielu maksu varat iegūt štata vai reģionālās attīstības birojā, universitātē vai kopienas attīstības bezpeļņas organizācijā. Arī grāmatas autori sniedz konsultāciju pakalpojumus.

Varat arī uzaicināt profesionālu grupu no lauksaimniecības, tūrisma, mazumtirdzniecības, būvniecības vai citām jomām, lai analizētu tendences, kas ietekmē vietējo ekonomiku. Jūs varat izmantot gan vietējos iedzīvotājus, gan privātā sektora, štata valdības vai universitātes neakadēmisko programmu un kursu ekspertus. Nodrošiniet, lai būtu pārstāvēti dažādi uzskati. Ja jūs izmantojat ekspertus no ārienes, atrodiēt tādus, kas strādā par nelielu samaksu vai par velti.

Piedāvājiēt viņiem izlasīt 2.nodaļu, lai viņi saprastu, kādā kontekstā jāpiedāvā informācija. Lūdziet viņus pievērsties jautājumiem, kas tieši ietekmē kopienu, un izvairīties no akadēmiskām teorijām vai tehniskas analīzes. Viņi var arī apsvērt, kādas ir kopienas lielākās izdzīvošanas iespējas savu interešu jomā, kā pilsētām jāreaģē uz iespējām, stāstiem par panākumiem un pieejamiem līdzekļiem. Šī pieceja varētu būt lētāka un prasītu mazāk laika nekā tā, ko iesaka *Pārmaiņu novērtējums*, taču ievērojiet: šādiem ekspertiem piemīt tieksme pārrunāt to, ko viņi zina, bet kas varētu būt un arī varētu nebūt tas, kas kopienai jādzird. Viņiem varētu būt arī vecmodīgi priekšstati attiecībā uz ekonomikas attīstību.

Šī situācijas novērtēšana, ja esat izlēmuši to veikt, var prasīt vairākas nedēļas vai pat ilgāk, tā ka ir ieteicams to sākt pēc iespējas ātrāk. Tās novērtējums EA dalībniekiem jāizklāsta 3.posma "Darba satura noteikšana" laikā vai pirms tā (9. nodaļa).

Pārbaudes punktu saraksts: Sākums

Izveidojiet šādu darbu grafiku, paturot prātā, ka daži uzdevumi veicami vienlaikus.

Kodolgrupas uzdevumi

- ☐ Izlasīt un pārrunāt vismaz 1., 2. un 3. nodaļu.
- ☐ Izveidot sarakstu un kontaktēties ar svarīgākajiem cilvēkiem, kas jāiesaista agrāk.
- ☐ Izveidot koordinācijas komiteju.

Koordinācijas komitejas uzdevumi

Daudzus programmas komandai uzticētos uzdevumus var veikt arī koordinācijas komiteja.

- ☐ Izlasīt un pārrunāt vismaz 1., 2., 3. un 7. nodaļu.
- ☐ Ar draugiem neoficiāli pārrunāt ekonomikas atveseļošanu.
- ☐ Izvēlēties nosaukumu ekonomikas atveseļošanai.
- ☐ Izveidot programmas komandu.
- ☐ Atvērt kontu bankā.
- ☐ Sagādāt naudu.
- ☐ Noteikt kopienas robežas, kurās notiks EA.

Programmas komandas uzdevumi

Dažus no tiem var veikt arī koordinācijas komiteja.

- ☐ Izlasīt visu šo grāmatu un grupā pārrunāt 1., 2., 3. un 6. nodaļu.
- ☐ Noteikt komandas dalībniekiem pienākumus (piem., brīvprātīgo uzdevumu vadīšana, publicitātes veidošana, sanāksmju vadīšana, sanāksmju tehniskā nodrošināšana, kopienas mobilizēšana).
- ☐ Izstrādāt grafiku iepazīstināšanai ar EA un pilsētas sanāksmēm.
- ☐ Izveidot un kontrolēt sponsoru, atbalstītāju, sanāksmju dalībnieku un brīvprātīgo sarakstus.

Izvēles uzdevumi

- ☐ Algot personālu.
- ☐ Iesaistīt Klinšu kalnu institūtu, lai sarīkotu EA mācību semināru.
- ☐ Nodrošināt telefonsakarus.
- ☐ Izveidot kontu nelielām skaidras naudas summām.
- ☐ Izveidot biroju.
- ☐ Sagādāt biroja iekārtu.
- ☐ Izveidot kopienas notikumu kalendāru.
- ☐ Nodrošināt sakarus vietējo sanāksmju apmeklējumam.
- ☐ Nodrošināt bezpeļņas organizācijas statusu.
- ☐ Izvērtēt vietējos ekonomiskos apstākļus.
- ☐ Piedāvāt vadības mācības.

Informācijas izplatīšana

Ekonomikas atveseļošana efektīva ir tad, ja tajā piedalās pēc iespējas vairāk kopienas cilvēku, tāpēc sākotnējās informācijas sniegšana ir svarīga tās sastāvdaļa. Publicitāti galvenokārt nodrošinās sadarbība ar vietējiem laikrakstiem, radio un, iespējams, televīziju. EA atspoguļošana informācijas līdzekļos dod impulsu, uzlabo dalībnieku noskaņojumu un uztur viņos entuziasmu. Informēti būs arī tie, kas nav dalībnieki, un tas ir svarīgi jebkurā demokrātiskā procesā un nodrošina plašu atbalstu (vai vismaz mazāk opozīcijas).

Ja vietējie redaktori kādam uzdos pastāvīgi atspoguļot jūsu EA gaitu, saziņa ar kopienu būs viegla. Jums varbūt tikai būs jāinformē vietējie informācijas līdzekļi par sanāksmēm un citām darbībām. Tomēr tā nav vienmēr. Lai palielinātu informēšanas iespējas un labāk saglabātu kontroli par paziņojumiem sabiedrībai, jums būs jāorganizē labi pārdomāta publicitātes kampaņa.

Liela daļa šajā nodaļā atainotā darba galvenokārt parādīsies 1.posmā (sk. 7.nodaļu), kad jūs mobilizēsiet kopienu pirmajai ekonomikas atveseļošanas sanāksmei. Tomēr arī katra nākamā sanāksme un notikums ietvers turpmākās darbības ar medijiem un publicitāti.

Vēršanās pie informācijas līdzekļiem

Jūsu pirmais uzdevums ir izveidot pilnīgu vietējo informācijas līdzekļu sarakstu. Jūs būsit pārsteigts par to, cik daudz jūsu kopienā ir informācijas līdzekļu, pat ja tie nav lieli.

Kad ziņu aģentūras ir identificētas, piezvaniet tām, lai noskaidrotu, ar kuru personu vislabāk būtu kontaktēties par EA notikumiem. Katrai kontaktpersonai pajautāji, kad ir materiālu nodošanas termiņš un kad jums vajadzētu piegādāt informāciju, lai varētu darbu ātri izpildīt laikā. Ja runājat ar ceturtdienās iznākoša nedēļas laikraksta reportieri, piemēram, viņiem informācija varētu būt vajadzīga līdz otrdienas pusdienlaikam, lai pilnīgi pabeigtu rakstu līdz trešdienas pēcpusdienā noteiktajam termiņam. Nākamajā lappusē ievietotajā veidlapā ir piedāvāts visvienkāršākais veids, kā varētu kontaktēties ar informācijas līdzekļu darbiniekiem. Ir lietderīgi katru sarunu īsi pierakstīt, it sevišķi tad, ja darbs ar saziņas līdzekļiem jūsu programmas komandā ir uzticēts vairākiem dalībniekiem.

Vairums informācijas līdzekļu naudu iegūst no reklāmām, tāpēc lai jūs nepārsteidz, ja redakcijas darbinieki mēģina jūs stūrēt uz reklāmas nodaļu. Tādam masveida darbam, kāda ir EA, jums tomēr vajadzētu rast iespēju daudz publicēties, par to nemaksājot. Reklamējieties taupīgi un izmantojiet to par pēdējo līdzekli.

Veidlapa kontaktiem ar saziņas līdzekļiem

Saziņas līdzekļa nosaukums: _____

Kontaktpersona: _____ Amats: _____

Tālrunis: _____

Terminš (-i)/Labākais zvanišanas laiks: _____

Reklāmas izcenojumi: _____

Sabiedrisko bezmaksas sludinājumu ievietošanas procedūra: _____

Kontaktēšanās datumi: _____

Atbildes: _____

Laikraksti

Ja vietējo laikrakstu galvenokārt izplata jūsu pilsētā, tas varētu būt ideāls līdzeklis kopienas sadarbības un EA veicināšanai. Tā redaktoram, iespējams, rūp kopiena, un viņš labprāt publicēs ziņas par turpmākajām sanāksmēm un to, kas noticis pēc tām. Tomēr, ja jūsu vietējais laikraksts ir ļoti mazs, tam varētu nebūt līdzekļu pilnīgai EA atspoguļošanai, bet, ja tas tiek plaši izplatīts, jūsu centienus varētu uzskatīt par nenožīmīgiem. Šādos apstākļos popularizējot EA, jums jābūt atjautīgam, neatlaidīgam un profesionālam. (Kādas nelielas kopienas iedzīvotāji Kolorādo bija tik neapmierināti ar to, ka kopienas darbība netika atspoguļota apgabala dienas laikrakstā, kas iznāca 60 km attālā pilsētā, ka nolēma izdot savu laikrakstu. Jaunais laikraksts kļuva par kopienas ekonomikas atveseļošanas programmas mezgļpunktu.)

Lai izvairītos no iespējamiem negatīviem iespaidiem, sadarbojieties ar laikrakstiem jau no paša sākuma. Tāpat pievērsieties vietējiem maza mēroga laikrakstiem – tos izdod arī daudzas firmas, skolu pilsētiņas un citas organizācijas. Veltiet sarunām par EA tik daudz laika, cik redaktori un reportieri ir ar mieru tām veltīt, iedodiet viņiem 2.nodaļas kopiju. Sākumā,

kad viņi uzzinās, ka vēl nav bijis nekādu aprakstāmu notikumu, viņu interese varbūt atslābs, taču paskaidrojiet, ka jūs piedāvājat pamatinformāciju jau tagad, lai viņi saprastu nostādnes tad, kad sāksies pilsētas sanāksmes. Viņi atzinīgi novērtēs jūsu modrību.

Vēlāk, kad EA jau norisināsies, viņi labāk uztvers rakstiem ieteiktās idejas. Turpmāk izklāstītie ieteikumi jums palīdzēs atspoguļot EA, lai reportieru darbu darītu vieglāku un nodrošinātu labāku tās atainojumu.

Izmetiet āķi

Reportieri un redaktori vēlas “āķus”, ar ko varētu sākt rakstus. Āķis var būt nozīmīgs notikums, lēmums, attīstība vai pavērsiena punkts — vai pat kaut kas šķietami nenozīmīgs, kas paziņo par jauna virziena parādīšanos. Paziņojumos presei droši vien lielākoties būs rakstīts par šādiem jauniem. Taču reportieri arī meklē lielus problēmrakstus, kur āķis var būt kāds cilvēks vai grupa, kas kopienā veic kaut ko labu.

Vispār ziņas ir kaut kas jauns. Rakstos par notikumiem vairāk būtu jāpievēršas iznākamam, mazāk — notiekošajam. Kad tiek lemts par to, ko lai uzsver, sev jautājiet: ko sabiedrība vēlas zināt vai kas tai jāzina? kas to uztrauc? kā šī darbība vai ideja ietekmē vietējos iedzīvotājus?

Žurnālisti galvenokārt ir ieinteresēti rakstīt par aktuāliem notikumiem, nevis par vispārīgām idejām vai labiem nodomiem. Lūk, daži ieteikumi, lai viņu interesi piesaistītu jūsu centieniem.

- **Pārdodiet to, kas interesē cilvēkus.** Apkopojiet vietējās uzņēmējdarbības, sadzīves un pašvaldības panākumu aprakstus. Reportieri meklē intriģējošus stāstus, kas apraksta ievērojamus cilvēkus.
- **Norādiet uz plašo atbalstu EA.** Ekonomikas atveseļošanā ir iesaistīti cilvēki ar dažādu likteni. Ja iespējams, norādiet, ka kopā strādā cilvēki ar atšķirīgu dzīves pieredzi.
- **Pārrunājiet galvenos ieguvumus.** Pārrunājiet un popularizējiet ekonomikas atveseļošanu no cilvēka maciņa viedokļa. Jūs varat izmantot 2.nodaļas piemērus un minēt, kādi ieguvumi no līdzīgiem projektiem būs jūsu kopienai.
- **Uzsveriet cerību.** Runājot par EA ar katru jūsu kopienas pārstāvi, to vidū arī ar saziņas līdzekļiem, uzsveriet, ka ir cerība. Šī cerība balstās nevis uz aklu ticību, bet gan uz vietējiem panākumiem.
- **Sagādājiet fotogrāfijas.** Ja iespējams, nofotografējiet kaut ko vai kādu, kas ir saistīts ar jūsu aprakstu. Ja pievienosit fotogrāfiju, jums būs daudz lielākas iespējas ieraudzīt savu aprakstu presē, un tas piesaistīs vairāk lasītāju.

Paziņojumi presei

Paziņojumi presei ir šaha atklātnes gambīts, tiekoties ar žurnālistiem. Paziņojumiem nav noteikti jābūt noslēptiem vārds vārdā, un patiešām nav

nekādas garantijas, ka tos vispār izmantos, taču žurnālistiem, pirms viņiem radies nodoms veidot rakstu, patīk redzēt “kaut ko rakstveidā”. “Iepriekš sagatavotām reportāžām”, kas gluži vienkārši paziņo par turpmākajiem notikumiem, ir labas izredzes nokļūt presē. Paziņojumi presei, kas ziņo par notikušo, varētu tikt ignorēti vai pārrakstīti (iespējams pavisam citā skatījumā), taču tie var būt spēcīgs ierocis, ietekmējot ziņu darba kārtību.

Paziņojumiem presei jābūt vienu vai divas lappuses gariem, bet ne vairāk par trim lappusēm. Jāizmanto īsi, vienkārši teikumi, jāizvairās no liekvārdīgas, aprakstošas valodas. Tāpat kā ziņas, paziņojumi presei parasti sākas ar vissvarīgāko, un tad tiek pievienotas mazāk svarīgas detaļas. Noteikti ietveriet visu vajadzīgo informāciju: kas, ko, kad, kur, kāpēc un kā.

Pirmajā rindkopā sniedz kopsavilkumu, kas būtu jāiekļauj ziņās. Bieži vien pirmais teikums izskaidro *kas* un *ko*, otrajā teikumā pasaka *kad* un *kur*. Ja šķiet iederamies, tad pirmais teikums varētu būt “ķīrcinošs”, lai lasītājus piesaistītu rakstam, bet tūlīt pēc tam jāseko informācijai ar faktiem. Nākamajās rindkopās jāpievēršas *kāpēc* un *kā*, vēlams, pamatojoties uz citātiem no autoritatīviem avotiem, kas rakstam nodrošinātu ticamību un konkrētību. Citātos varētu būt izklāstīts līdz šim paveiktais, pausts entuziasms vai sniegts ieskats notiekošajā vai pieņemtajos lēmumos. Izvairieties paust savu viedokli un nepārspilējiet, tikai izklāstiet faktus. Visus skaitļus pārbaudiet divreiz. Izmantojiet pilnus vārdus un nosaukumus, cilvēkus minot pirmo reizi, bet, vēlāk pieminot, tikai uzvārdus.

Daži laikraksti iepriekšminētos nosacījumus ievēro mazāk nekā citi, tāpēc, pirms rakstāt paziņojumu presei, izpētiet vietējo laikrakstu. Vai tas izmanto “kas, ko, kad, kur” formulu, vai tas atļaujas arī mazliet pikantuma, humora un interpretācijas? Vai tas publicē rakstus ar gariem, tiešiem dalībnieku citātiem vai dod priekšroku darbības kopsavilkumam un dažiem izteikumiem? Dažiem redaktoriem patīk sākt ar konflikta viedokli, piemēram: “EA finansu komitejas sanāsmē radās domstarpības par to, vai pilsētas komerccentra atdzīvināšana jāfinansē ar palielināto īpašuma nodokli vai ar jauno pilsētas tirdzniecības nodokli.” Pēc tam rakstā ir izklāstīts, kas un kāpēc “uzvarējis” strīdā. Pazīstot vietējo laikrakstu, būs iespējams spriest, kā redaktors izturas šādās situācijās, un atbilstīgi sagatavot paziņojumus presei.

Ja jūsu paziņojums ir par sanāsmē panākto, apkopojiet, ko grupa paveikusi vai izlēmusi, ja vien ir kaut kas īpaši svarīgs (piemēram, sadarbojas tradicionālie pretinieki). Ziņojumu par svarīgāko panākumu papildiniet ar ideju sarakstu, kas nav līdz galam izveidots. Tādā gadījumā tie, kuru viedoklis ir mazākumā, jutīs, ka bijis vērts piedalīties.

Rakstot par sanāsmēm iepriekšējos paziņojumus, noteikti dariet zināmu, kas ir uzaicināts piedalīties, kas un kāpēc sanāsmes rīko (pirmajos paziņojumos presei arī jāpaskaidro, kāpēc ir izraudzīta EA pieceja). Aprakstiet, kas tiks apspriests vai izlemts. Ja sanāsmes vieta dažiem lasītājiem nav

pazīstama, norādiet, kā tur var nokļūt. Kad jūsu EA rit pilnā sparā, jums jāprot sagatavot paziņojumus presei ar diviem mērķiem: lai informētu, kas noticis iepriekšējā sanāksmē un kas būs nākamajā.

Katrs paziņojums presei jābeidz ar jūsu organizācijas aprakstu un kontaktpersonas vārdu un tālruni, pa kuru lasītāji var piezvanīt, lai iegūtu papildinformāciju. Virsrakstu saceriet beigās. Preses paziņojumā virsraksta uzdevums galvenokārt ir piesaistīt redaktora uzmanību, un to reti izmanto laikrakstā.

Paziņojumi presei jādrukā uz parasta balta papīra (vai veidlapām ar papildu lapām tādā pašā krāsā). Augšpusē ir rakstāms jūsu organizācijas nosaukums un adrese, kā arī kontaktpersonas vārds un tālrunis. Jūs varat arī augšā uzrakstīt “PAZIŅOJUMS PRESEI”, taču tas nav obligāti. Preses paziņojuma tekstam jābūt ar pusotru rindu vai dubultrindu lielu atstarpi. Attālumam no labās, kreisās malas un no apakšas jābūt 1 “un vismaz 2” no augšas. Ja paziņojums presei turpinās nākamajā lappusē, katrai lappusei apakšā centrā ierakstiet: “Turpinājums nākamajā lappusē,” — un preses paziņojuma beigās — skaitli “30”.

Papildu paziņojumi

Iepriekšējos paziņojumus izplatiet nedēļu līdz desmit dienas pirms katra notikuma. Ievērojiet termiņus, kas nedēļas un dienas laikrakstiem atšķiras un var atšķirties arī laikraksta dienas notikumu nodaļā. Esiet sevišķi rūpīgs, izplatot ziņu par pirmo EA pilsētas sanākumi. Ja dosit redaktoriem daudz piezīmju par drīzumā gaidāmo pasākumu, viņi var pat publicēt divus rakstus (it sevišķi tad, ja jums ir fotogrāfijas).

Tā kā reportieri katru nedēļu saņem vairākus paziņojumus presei, ar telefona zvanu pārliecinieties, ka viņi ieradīsies uz jūsu pasākumu. Nejūtieties pārsteigts, ja viņi nav redzējuši jūsu paziņojumu presei. Jums varbūt būs jānosūta vēl viens. Lai izvairītos no jucekļa, nesūtiat preses paziņojumu vairākām viena laikraksta personām.

Iespējams, ka nav vērts rakstīt paziņojumu presei pēc notikuma, ja zināt, ka žurnālists tajā ir piedalījies un gatavojas rakstīt rakstu. Ja jūs tomēr uzrakstāt, nosūtiat to krietni pirms reportiera raksta nodošanas termiņa, lai jums būtu kāda cerība ietekmēt publicējamo rakstu. Ja pasākumā nav piedalījies neviens reportieris, nesteidzieties, kad jūs sūtāt paziņojumu presei, lai būtu drošs, ka redaktors vai reportieris saprot, kas un kāpēc ir noticis, jo droši vien jūsu paziņojums tiks pārrakstīts.

Piedāvājiat atbildēt uz jebkuriem jautājumiem vai nodrošiniat vairāk informācijas, taču nekad neprasiet, lai raksta saturu apstiprinātu pirms publicēšanas. Žurnālistu tas droši vien satracinātu. Ja žurnālistam ir iesniegti pareizi fakti, visticamāk, viņš tos pareizi iekļaus rakstā.

Ja rakstā atrodāt kļūdas, nepārdzīvojiet. Katrs kļūdās. Laipni un ar cieņu informējiet par tām reportieri vai redaktoru. Jūs varat mēģināt uzņemties

vainu, sakot: “Man ļoti žēl, droši vien esmu neskaidri izteicies.” Ja tam ir kāda nozīme, lūdziet ievietot labojumu vai paskaidrojumu.

Jūs tikpat kā neko nevarat darīt, ja rakstā ir viedoklis, kas jums nepatīk. Žurnālistu darbs ir koncentrēti pasniegt informāciju, lai piesaistītu lasītāju interesi. Labākajā gadījumā varat uzrakstīt diplomātisku vēstuli redaktoram, paskaidrojot, ka rakstā uzsvars ir uzlikts nepareizi vai kaut kam nav pievērsta uzmanība. Pēc tam pateicieties par raksta publicēšanu (neraugoties uz trūkumiem). Slikti uzrakstīts raksts bieži vien ir labāks nekā nekāds.

Radio un televīzija

Radio ir liels informācijas izplatīšanas veids, it sevišķi tad, ja radiostacija atrodas tieši jūsu kopienā. Radiostācijas parasti bez maksas pārraida publiskus paziņojumus (sk. turpmāk), un tās bieži sponsorē kopienu notikumus. Ja jums paveiksies, vietējā raidstacija vēlēties pārraidīt jūsu EA sanāksmes, vismaz pirmo. Sabiedriskās radiostācijas parasti velta vairāk laika vietējām diskusiju programmām, taču pat komercstacijām vismaz vienreiz nedēļā ir atvēlēts laiks kopienas norisēm.

Tomēr ne jau visām radiostacijām ir vietējo ziņu pārraides, un tās, kurām tās ir, parasti pārraida tikai īsus ziņojumus, kas reti sniedz tikpat daudz informācijas kā raksts laikrakstā. Pat vairāk — radio nav līdzvērtīgs pilsētiņas nedēļas laikrakstam: radiostācijas parasti orientējas uz plašāku tirgu, tādu kā pilsētas vai vairākas mazpilsētas. Tas viss nozīmē, ka jūsu EA centieni droši vien saskarsies ar stipru konkurenci attiecībā uz raidlaiku. Lai būtu drošs, ka jūsu notikums saņems pienācīgo uzmanību, laikus tiecieties ar radiostaciju vadītājiem un informējiet viņus tāpat kā laikrakstu darbiniekus.

Viss par radio teiktais attiecas arī uz televīziju. Taču, tā kā TV studiju izdevumi ir daudz lielāki un tās parasti aptver pat plašākus apvidus nekā radiostācijas, varētu būt vēl sarežģītāk pievērst sev to uzmanību. Pat ja jums tas izdosies, paziņojums tiks pārraidīts plašai auditorijai, kas nedos daudz labuma, vēršoties pie jūsu konkrētās kopienas. Sabiedriski pieejama radiostacija būs daudz atsaucīgāka, taču tās auditorija būs mazāka un ne tik mērķtiecīgi orientēta.

Sabiedriskie bezmaksas paziņojumi

Sabiedriskie bezmaksas paziņojumi (SBP) īsi, uzmanību saistoši informē par drīzu pasākumu vai darbu gaitu. Parasti SBP tiek rakstīti tieši radiostacijām, kur tos regulārajā sludinājumu programmā nolasa kā sabiedrisku pakalpojumu.

Mēģiniet savus SBP izteikt trijos vai četros teikumos jeb piecpadsmit līdz trīsdesmit raidlaika sekundēs — sk. piemērus nākamās lappuses ierāmētajā daļā.

Radio klausīšanās noslogotākās stundas ir no plkst. 6 līdz 10 un no 16 līdz 18, taču jums droši vien nebūs noteikšanas par to, kad pārraidīs jūsu

SBP. Dažas radiostacijas raidīs SBP kā regulāru sabiedrisku paziņojumu vai notikumu kalendāra sastāvdaļu, taču citas varētu to nobīdīt nakts maiņā. Tāpēc jūs nevarat paļauties uz SBP, lai izplatītu savas ziņas. Tas ir tikai viens no jūsu informācijas izplatīšanas veidiem.

Jūs varat arī nosūtīt SBP laikrakstiem, kas to izmantotu par papildinājumu informācijai vai pasniegtu jaunā veidā savos notikumu kalendāros. Laikrakstos vispār ir vairāk vietas nekā radiostacijās raidlaika, tā ka jums varētu būt izdevīgi pārrakstīt savu SBP kā pilnīgi gatavu paziņojumu presei.

Darbs ar informācijas līdzekļiem

Paziņojumi presei, SBP u.c. ir tikai sākums tam, kas, cerams, izvērtīsies par abpusējām attiecībām ar informācijas līdzekļiem. Ja reportieri sāk pieprasīt informāciju un intervijas, tā ir laba zīme. Tikšanās ar masu mediju pārstāvjiem lielākoties būs patīkamas un pozitīvas, kaut arī dažas no tām varētu būt grūts darbs vai pat nepatīkamas. Šeit sniegti dažī vispārīgi padomi daudzām situācijām.

Runātāju izraudzīšanās

Izvēlieties no programmas komandas runātāju un kādu, kas būs šā cilvēka aizstājējs. Šiem pārstāvjiem jābūt labi informētiem, ar skaidru izrunu un droši jājūtas mikroфона un pat kameru priekšā. Taču neizvēlieties kādu, kam patīk izrādīties vai šokēt cilvēkus ar saviem vārdiem. Šis cilvēks ir paredzēts EA un kopienai, nevis lai parādītu, cik lielisks ir runātājs.

Jūsu runātājiem ir jāveido draudzīgas un atklātas attiecības ar informācijas līdzekļu kontaktpersonām, jāpalīdz tiem iegūt precīzus faktus, izveidot skaidrus, jaunus uzskatus un jāiepazīstina viņi ar jūsu EA darbības nodomiem, rīcību un principiem.

Iedodiet informācijas līdzekļu kontaktpersonām sava runātāja mājas un (ja iespējams) darba tālruni, lai viņiem vienmēr būtu nodrošinātas ātras atbildes.

Sabiedrisko bezmaksas paziņojumu paraugi

Šeit ir sniegti daži tāda veida SBP paraugi, kādus jūs varētu vēlēties, lai nodrošinātu pilnīgu piedalīšanos jūsu sanāksmēs un semināros. Izvēlieties tos, kas jums patīk, un piemērojiet saviem īpašajiem apstākļiem. Attiecīgi aizpildiet veidlapas un noteikti paredziet datumu, kad jāpārtrauc publicēt ziņojumu.

Pirmie trīs ziņojumi informē par EA sākšanos. Pēdējie divi attiecas uz īpašām sanāksmēm vēlākajā EA gaitā.

PAZIŅOJUMS PAR EA PROGRAMMU

(Pilsētas nosaukums) noris ekonomikas atveseļošana. Šī programma piedāvā jums iespēju iesaistīties tautas masu ekonomikas attīstībā. Palīdziet uzlabot mūsu nākotni, nodrošinot veselīgu, daudzveidīgu un stabilu vietējo ekonomiku. Lai noskaidrotu, kā jūs varat iesaistīties Ekonomikas atveseļošanas programmā, zvaniet (kontaktpersonas vārds) pa tālruni (numurs).



VAJADZĪGI EKONOMIKAS ATVESEĻOŠANAS LĒMUMU PIEŅĒMĒJI

VAJADZĪGI: cilvēki ar idejām, enerģiju un vēlēšanos uzlabot vietējo ekonomiku. Iepriekšēja pieredze nav vajadzīga. Nepieciešamās iemaņas: cieņa pret kopienu un vēlme redzēt tās uzplaukumu, spēja strādāt kopā ar citiem un spēja saskatīt labāku nākotni. Darbs ir brīvprātīgs, un ieguvumi būs katras patērētās minūtes vērti. Lai iegūtu informāciju par to, kā varat kļūt par tautas masu ekonomikas attīstītāju, zvaniet (kontaktpersonas vārds) pa tālruni (numurs).



VAJADZĪGI EKONOMIKAS ATVESEĻOŠANAS LĒMUMU PIEŅĒMĒJI (NR.2)

Ekonomikas atveseļošanas programma meklē brīvprātīgos, kas būtu ieinteresēti mūsu vietējās ekonomikas uzlabošanā. Pat ja jūs nenodarbojaties ar biznesu, jūs varat ģenerēt idejas, lai stiprinātu vietējo darba tirgu un uzņēmumus, veicinātu jaunas, vietējās uzņēmējdarbības sākšanu un attīstītu mūsu vietējo ekonomiku. Lai iegūtu informāciju par to, kā varat iesaistīties, zvaniet (kontaktpersonas vārds) pa tālruni (numurs).



AR KO JĀSADARBOJAS MŪSU KOPIENAI

Nākamais ekonomikas atveseļošanas programmas seminārs notiks (datums), (laiks), (vieta). Tajā pievērsīsimies vietējām ekonomikas problēmām, vajadzībām un resursiem, lai sev palīdzētu noteikt, ar ko jāsadarbojas, meklējot veidus, kā stiprināt ekonomiku. Lai iegūtu vairāk informācijas, zvaniet (kontaktpersonas vārds) pa tālruni (numurs).



JAUNAS VIETĒJĀS ATTĪSTĪBAS IDEJAS

Nākamā ekonomikas atveseļošanas programmas sanāksme notiks (datums), (laiks), (vieta). Visi kopienas locekļi tiek aicināti piedalīties plaša spektra potenciālo projektu ideju apkopošanā, kuru mērķis ir vietējās ekonomikas stiprināšana. Lai iegūtu vairāk informācijas, zvaniet (kontaktpersonas vārds) pa tālruni (numurs).

Intervijas

Intervijas ir laba iespēja paplašināt informācijas līdzekļu un kopienas izpratni par ekonomikas atveseļošanu. Interviju var izmantot, lai iepazīstinātu cilvēkus ar norisēm, noliegtu vai apstiprinātu baumas, reklamētu paredzamos notikumus, sekmētu piedalīšanos, lūgtu palīdzību vai idejas, kā arī noskaidrotu lietas, kas, jūsuprāt, nav pilnīgi izprastas. Tās var arī palīdzēt cilvēkiem personiski uztvert EA — kad viņi redz jūsu komentārus laikrakstā vai dzird jūsu balsi radio, viņiem tiek atgādināts, ka šis ir darbs, ko veic tādi paši parasti cilvēki kā viņi.

Taču ir arī sarežģījumu iespēja. Ja intervētājs izturas naidīgi pret jums vai jūsu centieniem vai gluži vienkārši cenšas padarīt savu vārdu populāru, viņš var izmantot “uzbrukuma žurnālistiku” un mēģināt jūs samulsināt vai likt lietas izklāstīt tā, lai EA neizskatītos pievilcīgi. Iespējams, ka žurnālists ir redzējis pārāk daudz TV ziņu pārraižu, kur reportieri vajā nelietībās apsūdzētus cilvēkus. Lai kāda būtu viņa motivācija, jums jābūt vērīgam.

Ja žurnālists piezvana, lai uzdotu dažus jautājumus, nedomājiet, ka jums nekavējoties jāatbild. Galu galā jūs esat brīvprātīgais, nevis profesionālis. Ja jūs neesat grupas izvēlētais runātājs, pavaicājiet, vai šis runātājs drīkst piezvanīt žurnālistam. Ja esat grupas runātājs, noskaidrojiet, par ko būs jautājumi. Ja neesat pilnīgi gatavs atbildēt, pajautājiet, vai drīkstat viņam piezvanīt pēc dažām minūtēm. Nav vajadzības būt noslēpumainam. Žurnālistam pasakiet, ka jums jāapkopo domas. Tad dažas minūtes padomājiet par atbildēm, varbūt dažas domas pierakstiet, brīdi atpūties, dažas reizes ievēlciat dziļi elpu un zvaniet žurnālistam.

Droši vien būs gadījumi, kur jūs lūgsit interviju. Ja jums ir kas interesants stāstāms, piezvaniet reportierim, ar ko jūtaties visbrīvāk, pastāstiet par savu ideju un pajautājiet, vai viņš ir ieinteresēts. Ja atbilde ir jā, tad vienojieties tikties viņam izdevīgā laikā. Varat pajautāt, vai drīkstat ņemt līdzi vienu vai divus koordinācijas komitejas kodola galvenos dalībniekus (tos, kas ir labi runātāji).

Pirms intervijas labi sagatavojieties. Izmēģiniet sakāmo — to, ko vēlaties darīt zināmu sabiedrībai, un pārziniet faktus. Labākais veids, kā var ietekmēt galaiznākumu, ir runāt par to, kas jums šķiet svarīgs. Izveidojiet to jautājumu sarakstu, ko vēlaties uzsvērt, un līdztekus atbildēm uz reportiera jautājumiem noteikti miniet visu pierakstīto. Sagatavojiet dažus koncentrētus, citējamus komentārus. Nodrošiniet rakstveida EA pamatojumu, piemēram, 2.nodaļas kopiju.

Veidojiet īsus teikumus. Ja runāsit vairāk, nekā ir vajadzīgs, galvenais saturs var pazust. Ja nezināt atbildi, neizliecieties, bet gan saki, ka nezināt un ka mēģināsiet sameklēt informāciju, un piezvanīsiet. Ja reportieris sāk uzdot grūtus jautājumus, rūpīgi apdomājiet atbildi. Nav nekādas steigas. Neatsakieties atbildēt uz jautājumu — tas tikai palielinās reportiera interesi par šo tematu.

PADOMI VEIKSMĪGAI INTERVIJAS NORISEI

1. Nekrītiēt panikā, kad zvana reportieris.
2. Nekavējoties atbildiet uz reportiera telefonzvanu.
3. Sagatavojieties runāt par trim vai četriem “sarunas tematiem” — galvenajām idejām, ko vēlaties iztīrīt.
4. Praktizējieties pateikt sarunas tematu vairākos atšķirīgos veidos.
5. Lai sagatavotos intervijai, spēlējiet lomu spēles.
6. Atbildiet uz jautājumiem nesteidzoties. Padomājiet, pirms runājat!
7. Nebaidieties teikt, ka nezināt.
8. Nekad, nekad nesakiet: “Nav komentāru”!
9. Runājiet saprotamā valodā, nevis specifiskā žargonā.
10. Esiet godīgs. Nemaldiniet un nepārspilējiet. Reportieris to pamanīs.
11. Saprotiet, ka daži reportieri ir nepieredzējuši.
12. Kaut ko nublicējāmu sakiet tikai tad, ja pazīstat reportieri un viņam uzticiaties (sk. 86.lpp.).
13. Pieņemiet, ka jūsu teiktais tiek ierakstīts un citēts katrreiz, kad runājat ar reportieri, pat netīšām satikušies uz ielas.
14. Radio un televīzijas intervijās runājiet īsos, pilnos teikumos.
15. Neatbildiet aizsargājoties. Nestridieties par jautājumu, bet paskaidrojiet.
16. Pirmām kārtām miniet savus secinājumus.
17. Neesiet izvairīgs.
18. Neatbildiet uz hipotētiskiem jautājumiem.
19. Nekad nelūdziet izlasīt rakstu pirms tā publicēšanas.
20. Un atcerieties...
 - Iepriekšēja sagatavošanās ir veiksmīgas intervijas atslēga.
 - Jums ir izvēle, ko teikt un kā teikt.
 - Galvenokārt no jums ir atkarīgs, kāds būs iznākums.

Žanete Darnauere

Pārīrīžu intervijām līdzās visam iepriekšminētajam ir vajadzīgas īpašas runas spējas. Ēterā runājiet lēni un skaidri. Runājiet mikrofonā, nevis intervētājam. Nebaidieties runāt skaļi, kāds noregulēs skaļumu jūsu balss pārraidīšanas laikā. Radiopārrāides izlīdzina lielāko daļu balsu, tāpēc mazliet uzspēlējiet, vairāk uzsveriet balss modulācijas.

Komentāros apkopojiet visu iespējāmo informāciju. Atcerieties, ka interpunkcija radio nav no svara, der arī gari un izplūduši teikumi. Reportieris parasti brīdina, kad jūs runājat pārrādei. Ja ne, pajautājiet. Jūs taču nevēlaties ēterā izteikt nesagatavotus komentārus savu pamatoto atbīlžu vietā.

Jūsu spēku pārbaude ir dot iespēju vietējiem žurnālistiem ziņot par EA.

Ārpus ieraksta

Iespējams, ir tikai viens absolūts žurnālistikas likums: nekas nav ārpus ieraksta. Šis ir sarežģīts jautājums, kas var radīt problēmas. Žurnālists var piedāvāt kaut ko atstāt ārpus ieraksta, jūs to nevarat ieteikt. Ja jūs paziņojat, ka kaut kas no sacītā nav ierakstāms, tas vēl nenozīmē, ka jūsu komentārs nekad neieraudzīs dienas gaismu.

Ja žurnālistam ir informācija, ir vairāki veidi, kā to var atspoguļot. Tā var negaidīti parādīties tad, kad žurnālists strādā ar nākamajiem materiāliem. Tā var parādīties viedokļu vai redaktora slejā bez konkrēta attiecinājuma. Ja žurnālists ir nolēmis informāciju iekļaut reportāžā, viņš var piezvanīt citam ziņu avotam, uzdot to kā jautājumu un pēc tam publicēt kā šā avota atbildi uz jautājumu.

Ja veidojat darba attiecības ar vietējiem žurnālistiem, jūs uzzināsiet, kā katrs no viņiem rīkojas ar komentāriem, kas ir ārpus ieraksta. Taču, ja nevēlaties kaut ko redzēt publicētu vai dzirdēt ēterā, tad to nesakiet.

Kopienas žurnālistika

Nav nekāds noslēpums, ka žurnālistikai ir tendence pāriet no izsmelošas reportāžas uz virspusēju dažas sekundes ilgu papļāpāšanu. Neviens cits par to nav vairāk norūpējies kā atbildīgi žurnālisti. Daži pretojas šai tendencei, būdami uz kopienu orientētas žurnālistikas priekšgalā, — viņi ziņo par kopienas aktivitātēm, uzdod svarīgus jautājumus un meklē nopietnas atbildes.

Jūsu spēku pārbaude ir dot iespēju vietējiem žurnālistiem ziņot par EA — ne tikai kā par sanāksmju kopumu, bet kā par jaunu domāšanas veidu attiecībā uz kopienu un tās nākotni. Jūs to nevarēsiet paveikt paziņojumā presei vai telefonsarunā. Būs vajadzīgs laiks, lai kopā ar reportieriem izpētītu EA idejas. Tam noderēs pieeja, kas izmanto daudzas 3. nodaļā aprakstītās sadarbības tehnikas. Tajā abas puses — jūs un žurnālists — noliek pie malas savus viedokļus un strādā kopā, lai izveidotu reportāžu par to, kas visvairāk atbilst kopienas interesēm. Šī reportāža var izrādīties kritiskāka, nekā jūs vēlētos, taču, ja tā izraisīs konstruktīvus strīdus par ekonomikas attīstību, tas būs tikai uz labu. Tā pat varētu ieteikt veidu, kā būtu uzlabojams jūsu darbs.

Kopienas attīstības darba vadītāji Ketčikanā (Aļaskā) bija izveidojuši tik lieliskas attiecības ar laikraksta redaktoru, ka dažas nedēļas pirms pirmās pilsētas sanāksmes laikraksts ievietoja rakstu sēriju par kopienas ekonomikas attīstību. Katra raksta atpazīstamībai bija ievietots ievada logotips, kas vēlāk bija redzams arī sanāksmju sludinājumos un rakstos par plānošanas panākumiem. Ir arī daudz citu veidu, kā var sadarboties ar informācijas līdzekļiem. Iesakiet īpašas publikācijas par EA iesaistītajiem cilvēkiem, kam ir kas interesants stāstāms, vai par izciliem projektiem, kas radušies šajā darbā. Jūsu vietējā radiostacija varbūt vēlēšies pārraidīt vienu

vai vairākas pilsētas EA sanāksmes. Laikraksts varētu publicēt vēlamās nākotnes ainas (sk. 8.nodaļu), dodot iespēju citiem kopienas locekļiem piedalīties netieši. Laikraksts vai radiostacija varētu apsvērt pilsētas pirmās sanāksmes daļēju sponsorēšanu, nodrošinot tai reklāmu.

Popularitātes veidošana

Radoši izmantojiet laiku kopā ar programmas komandu, koordinācijas komitejas dalībniekiem un citiem radošiem vietējiem iedzīvotājiem, piemēram, aktieriem un māksliniekiem. Pagatavojiet lielu katlu ar spageti un apkopojiet idejas, lai EA padarītu kopienā redzamāku un aizraujošāku. Ļaujiet idejām plūst. Sevišķi svarīgas šīs idejas ir kopienās, kur nav savas radiostācijas vai laikraksta.

Vai informācijas līdzekļi EA atspoguļo vai ne, efektīvs tās popularizēšanas veids ir skrejlapa lappuses lielumā, ko var izmantot arī par plakātu. Nodrukājiet tās uz spilgta, krāsaina papīra, pievienojiet skatu piesaistošus attēlus, izplatiet un izlīmējiet visur, kur iedzīvotāji iet garām vai pulcējas. Šī skrejlapa/plakāts vissvarīgākā būs pilsētas pirmajai sanāksmei, taču varat nodrukāt jaunas arī nākamajām sanāksmēm. Tajās jānorāda, kur un kad sanāksme notiks, jūsu organizācijas nosaukums, tālrunis un tas, par ko būs sanāksme.

Plakātiem jābūt pievilcīgiem un to lielumam — piemērotam tām vietām, kur jūs vēlaties tos piekārt — veikalu skatlogos, uz ziņojumu dēļiem, elektrības stabiem u.c. Mazus plakātus parasti izvieto vairāk nekā lielos.

Dažas domas jūsu spožo ideju apkopošanai.

- **Radiet iespējas fotogrāfiem.** Liela daļa EA darba notiks sanāksmēs. Ar dažiem izņēmumiem sanāksmju fotogrāfijas parasti ir garlaicīgas. Tāpēc radiet iespēju fotogrāfiem un piedāvāji notikumus informācijas līdzekļiem. Sāciet pirmo EA darbības nedēļu ar izbraukumu zaļumos, fermeru tirdziņu, daiļamatnieku izstādi, talantu parādi vai kādu citu īpašu notikumu.
- **Izmantojiet kopienas notikumus.** Plānojiet EA vienlaikus ar kādu ikgadēju notikumu, piemēram, gājieni vai gadatirgu. Ievietojiet EA plakātu gājienā vai izveidojiet EA stendu gadatirgū. Fotogrāfijas un reportāžas par šiem notikumiem sekmēs darbu.
- **Izveidojiet savu notikumu.** Organizējiet ekonomikas atveseļošanas vai informācijas nedēļu. Lūdziet informāciju par ekonomiku štata vai reģionālās pašvaldības iestādēs. Katrai dienai veltiet citu tematu. Pilsētas pirmā EA sanāksme varētu notikt nedēļu. Rīkojiet preses konferenci.
- **Meklējiet atbalstu.** Lūdziet laikrakstus un citus saziņas līdzekļus atbalstīt un sekmēt ekonomikas atveseļošanu. Ja jūsu koordinācijas

komitejā ir atbildīgais par sludinājumu ievietošanu, viņam jāveic šis darbs.

- **Izmantojiet palīglīdzekļus.** Izmantojiet visus iespējamus vizuālos līdzekļus, lai piesaistītu cilvēkus EA, — plakātus, transparentus, piespraudes, krūšu nozīmes, skrejlapas, izstādes. Iesaistiet vietējos māksliniekus, amatniekus un skolēnus, it sevišķi no klasēm ar mākslas novirzienu. Liels transparents virs galvenās ielas vienmēr ir lieliska ideja, ja jūs saņemat atļauju to izkārt, sarunājat kādu, kas to izgatavo, un kādu, kas to izkar.

RADIO DARBĪBA

Vadītāji Ketčikanā (Aļaskā) bija atraduši efektīvu veidu sadarbībai ar vietējiem informācijas līdzekļiem, lai radītu interesi par kopienas attīstīšanu. Aptuveni 10 dienas pirms pilsētas pirmās sanāksmes viņi uzaicināja dažādus ekspertus – dažus vietējos, dažus no tālienes —, lai runātu par kopienas jautājumiem un ekonomikas attīstību. Runas tika pārraidītas vietējā sabiedriskajā radiostacijā vienā un tajā pašā laikā katru dienu, lai iedzīvotāji pierastu šajā laikā klausīties. Radio krietni vairoja interesi par darbu un sniedza ieguldījumu lieliskā pirmās sanāksmes norisē.

Pārbaudes punktu saraksts: informācijas izplatīšana

Izveidojiet turpmāko darbu grafiku, paturot prātā, ka daži uzdevumi ir veicami vienlaikus.

- ☐ Izraugieties runātājus.
- ☐ Piesaistiet brīvprātīgos, kas palīdzētu publicitātes kampaņā.
- ☐ Izpētiet visus vietējos informācijas līdzekļus.
- ☐ Aizpildiet katra informācijas līdzekļa kontaktēšanās veidlapu.
- ☐ Tiecieties ar laikraksta redaktoru vai izdevēju, kā arī ar radiostaciju un TV studiju reportieriem vai vadītājiem.
- ☐ Piedāvāriet rakstveida materiālus un padziļinātu diskusiju par EA.
- ☐ Izlemiet, vai ievietosit sludinājumu; ja ievietosit, tad nosakiet reklāmas budžetu.
- ☐ Ja ir vajadzīga palīdzība, lai sagatavotu paziņojumu presei, atrodiet labu autoru, kas brīvprātīgi uzņemsies šo pienākumu.
- ☐ Pirms pilsētas pirmās sanāksmes sagatavojiet sabiedriskus bezmaksas sludinājumus un paziņojumus presei. Izveidojiet to izsūtīšanas grafiku.
- ☐ Saaiciniet radošus cilvēkus, lai apkopotu idejas popularizēšanai.
- ☐ Ļoti svarīgi: izveidojiet savu EA skrejlapu/plakātu. Sagatavojieties to izplatīt labu laiku pirms pilsētas pirmās sanāksmes.
- ☐ Palūdziet interviju katrā vietējā informācijas līdzeklī. Saskaņojiet intervijas ar pirmo pilsētas sanāksmi.
- ☐ Pirms pilsētas pirmās sanāksmes apzvaniet saziņas līdzekļus, lai par to informētu kontakt-personas.

Efektīva sanāksmju vadīšana

Lai kopienā vai organizācijā kaut ko īstenotu līdz galam, ir vajadzīgas sanāksmes. Daudzi, kas apmeklē sanāksmes, tajās pilnvērtīgi nepiedalās, jo viņiem ir garlaicīgi, viņi ir vilušies vai kautrējas; citiem tik ļoti nepatīk sapulces, ka viņi tās gluži vienkārši neapmeklē. Grupa negūst iespējamo labumu no viņu piedalīšanās un jaunrades. Vērtīgi projekti un uzdevumi var ciest neveiksmi, ja sanāksmes noris slikti.

Sanāksmēm nav jābūt garlaicīgām vai biedējošām. Tās var būt produktīvas un efektīvas, pat jautras — un jūs varat tās par tādām padarīt. Nevajag pasīvi sēdēt slikti vadītā sanāksmē. Tā vietā varat uzdot jautājumus un piedāvāt priekšlikumus, kas palīdzēs sanāksmei norisēt raiti.

Šī nodaļa sniedz vispārīgus ieteikumus, kas var būt derīgi jebkurai sanāksmei, un specifiskākus padomus EA pilsētas sanāksmju vadīšanai. Liela daļa no tā ir veselais saprāts — idejas, ko jau esat izbaudījuši un redzējuši darbībā. Šī nodaļa jums atgādinās, kas sanāksmēs ir un kas nav veiksmīgi. Mēģiniet to atsaukt atmiņā pirms katras sanāksmes.

Māksla vadīt sanāksmes

Viens no iemesliem, kāpēc daudzas sanāksmes tiek vadītas slikti vai netiek vadītas nemaz, — daudzi uzskata, ka nekas nav jādara, lai tās vadītu labi. Viņi domā, ka sliktas un labas sapulces gluži vienkārši gadās. Viņi uzskata: “Dodies uz sanāksmi, mazliet parunā, pēc tam dodies mājup. Kas tur liels?” Pārāk bieži sanāksmes vada cilvēki, kas uzskata tieši tā.

Sanāksmju vadīšana ir smalka māksla, kas aptver cilvēku spējas, klausīšanās iemaņas, jutīgumu un vissvarīgāko spēju – nodalīt sanāksmes saturu un gaitu. Ne jau katrs piedzimst ar šīm spējām, taču tās var iegūt praktizējoties.

Sanāksmes vadītāja loma

Vislabākie sanāksmju vadītāji ir pozitīvi noskaņoti, enerģiski, pārliecināti un cienījami. Viņi veiksmīgi sadarbojas ar dažādiem cilvēkiem un ir labi organizēti. Viņi vēlas vadīt grupas darbu un informācijas plūsmu, bez varmības un manipulācijām ar grupas lēmumiem.

Varbūt pats svarīgākais, ko jūs kā vadītājs varat darīt, ir grupas vajadzības vērtēt augstāk par savējām. Kaut arī jūs, iespējams, vēlaties sanāksmei īpašu iznākumu, jūsu pienākums ir nodrošināt, lai grupa saņemtu to, ko *tā*

vēlas. Jūs neesat nekas pārāks, kas pasaka, ko grupai darīt, jūs esat vadītājs grupā, kuras dalībnieki kopā pieņem lēmumus un uzņemas atbildību. Šāda veida vadība grupām palīdz darboties efektīvi, izmantojot visu dalībnieku iemaņas un potenciālu. Ja grupas dalībnieki pilnīgi piedalās un kopīgi pieņem lēmumus, viņi veicina panākumus.

Lai jums ir interesanti! Radiet gaisotni draudzīgai ideju apmaiņai. Iedrošiniet dalībniekus uzņemties risku, uzņemdamies to pats.

Ja par kaut ko šaubāties, pārliecinieties par grupas viedokli. Jūsu pienākums nav zināt itin visu. Ja nezināt, kā lai rīkojas, jautāiet dalībniekiem, kā viņi gribētu darīt. Piedāvāiet iespējas, taču izvēli atstāiet dalībnieku ziņā. Esiet gatavs uzklaut grupas kritiku; jūs strādājat cilvēku labā. Viņiem ir tiesības uzskatīt jūs par atbildīgo.

Sanāksmes vadišanā ir būtiski apzināties divus līmeņus: saturu (iztīrājamais temats) un norisi (kā grupas dalībnieki sadarbojas). Kad sagatavojat darba kārtību un nosakāt vēlamās mērķus grupai, lielāko uzmanību pievēršiet saturam. Kad sanāksme jau notiek, jūsu pienākums tomēr ir koncentrēties galvenokārt uz tās norisi. Uzmanieties, lai jūsu ieinteresētība saturā nenovērstu jūsu uzmanību no grupas darbībām. Ja grupa jums ļauj piedalīties diskusijā (novērtējot nostājas, piedāvājot alternatīvas, izsakot viedokli u.c.), uzmanīgi pārlieciniet dalībniekus, ka jūsu prioritāte ir grupas darbs. Jūsu ieinteresētībai ietekmēt iznākumu ir jābūt otršķirīgai.

Lieciet visam notikt dzīvīgi. Katreiz, kad kaut ko skaidrojat, vaicāiet dalībniekiem, vai viņiem nav jautājumu. Taču uzdodiet savu jautājumu tā, lai netieši nenorādītu, ka viņi kaut ko ir pārpratuši. Drīzāk gan jautāiet, vai kaut ko esat pateicis neskaidri. Šādi uzdots jautājums pārprasa "vainu" uzvel jums, tādējādi kautrīgiem cilvēkiem atvieglojot jautāšanu.

Pārliecinieties, ka dalībnieki saprot katra uzdevuma mērķi. Viņi bieži vēlas iet īsāko ceļu, paātrināt norisi un ātri nonākt pie atrisinājuma. "Mēs jau zinām, kādas ir kopienas ekonomiskās problēmas," kāds varētu apgalvot. "Labāk izvēlēsimies projektu un darbosimies ar to." Tomēr parastais projektu neveiksmju cēlonis ir neatbilstīga vietējo ekonomisko apstākļu izpratne. Paskaidrojiet dalībniekiem, ka ekonomikas atveseļošanas laikā viņi gūs jaunu ieskatu kopienā un tās ekonomikā.

Ja tomēr par spīti jūsu pūlēm viens vai divi cilvēki joprojām apšaubā uzdevumu vai sūdzas par kādu īpašu tā aspektu, nodarbojieties ar viņiem individuāli. Paejiet ar viņiem sāņus starpbrīdī, pirms vai pēc sanāksmes vai ārpus parastā sanāksmes laika. Ieklausieties viņu pieņēmumos un neapmierinātībā. Pārlieciniet viņus, ka jūs patiešām klausāties (izmantojiet turpmāk aprakstītās aktīvās klausīšanās tehnikas). Pēc tam, kad viņi ir sapratuši, ka jūs esat dzirdējis viņu pieņēmumus, palīdziet viņiem izprast, kā katrs uzdevums noved pie efektīviem lēmumiem projektu sakarā, kā pārāk ātri pieņemti secinājumi atsvešina cilvēkus un neļauj izmantot iespējas.

Aktīva klausīšanās

Šī varētu būt pati iedarbīgākā un svarīgākā šā ceļveža sadaļa. Aktīva klausīšanās ir efektīvas saziņas pamats. Ja cilvēki saprot, ka viņus klausās, viņi klausīsies jūs un citus; viņi gribēs strādāt ar jums un grupu.

Aktīvā klausīšanās balstās uz trim prasmēm: atzinības izteikšanu, iekļautību un noskaidrošanu. Šīs prasmes ir viegli saprotamas; patiesībā jums tās droši vien jau ir. Taču ir jāpraktizējas, lai tās izmantotu.

Kad jūs strādājat grupā, meklējiet pozitīvo. Diskusijas laikā *izsakiet atzinību* cilvēkiem par labiem novērojumiem komentāros, par izklūšanu no bīstamas situācijas, par to, ka viņi izrāda vēlēšanos brīvprātīgi darboties vai strādāt ar pretinieku, — par visu pozitīvo, ko vien atrodat. Nav nekādas vajadzības cilvēkiem izrādīt tēvišķumu; taču noteikti cilvēkiem skaidri paudiet atzinību par to, ko viņi ir pateikuši vai izdarījuši.

Tomēr neatainotiet grūtības labākā gaismā. Drīzāk, ja cilvēki norāda, ka viņiem ir kāda problēma, *iejutieties*, ļaujot viņiem saprast, ka jūs izprotat, ko viņi pārdzīvo. Jūs varat minēt līdzīgas grūtības, kas ir bijušas jums.

Iekļautība nav tas pats kas līdzjūtība. Piemēram: “Man ir sajūta, ka tu esi dusmīgs,” — ir iekļautīgs apgalvojums. Tā ir svarīgu izjūtu atzīšana, apstiprinājums tam, ka pateiktais ir sadzirdēts. Savukārt teikums: “Viņam to nevajadzēja tev nodarīt,” — apliecina līdzjūtību. Tas atbalsta negatīvas izjūtas un izsaka spriedumu par to, kam ir vai nav taisnība, — vadītājam tā ir nepiemērota pozīcija.

Ja cilvēki runā par sev svarīgiem jautājumiem, viņu apgalvojumi var kļūt mazliet jucekli. Lielisks veids, kā viņiem var palīdzēt šajā jucekli atrast ceļu, ir *noskaidrošana* — sakiet, kā jūs esat sapratis viņu teikto. Rūpīgi vēlreiz formulējiet, nevis interpretējiet viņu apgalvojumus. Tas nozīmē — nepiešķiriet skaidrojumam savu vērtību, vajadzību, uztveres un pieņemumu no krāsu (pat ja uzskatāt, ka jums ir taisnība). Cits noskaidrošanas veids ir dot kopsavilkumu. Piemēram, ja gara apgalvojuma iztīrīšanā tiek noteikti vairāki svarīgākie punkti, jūs varat palīdzēt, apkopojot šos punktus, un pārbaudīt kopā ar runātāju vai runātājiem, vai jūsu kopsavilkums ir pareizs.

Jūs konstatēsiet, ka daži cilvēki atkārtojas, dažkārt pat bezgalīgi. Parasti viņi atkārtojas tāpēc, ka domā, ka neviens viņus nav dzirdējis. Kā vadītājs jūs varat novērst lielāko daļu atkārtošanās, apkopojot un noskaidrojot. Ja viņi dzirdēs jūs to sakām, viņi vairs nejutīs vajadzību to atkārtot.

Šīs aktīvās klausīšanās tehnikas ir svarīgas jebkurā saziņā. Tās var likties pašsaprotamas, taču vieglāk ir pateikt, nevis izdarīt. Daudziem ir tieksme runāt, bet neklausīties. Praktizējieties atzinības izteikšanā, iekļautībā un noskaidrošanā ar saviem draugiem un ģimeni. Jūs būsiet pārsteigts par panākto.

Konfliktu kļedēšana

Pirms jebkuras svarīgas sanāksmes apsveriet iespējamās jautājumus, kur domas var dalīties, un apgalvojumus, kas varētu rasties. Sagatavojieties atbildēt uz tiem tā, lai: a) respektētu personu, kas izteikusi apgalvojumu, b) atvieglotu

situāciju. Piemēram, ja domājat, ka mežstrādnieks varētu teikt, ka pilsētas problēma ir “visi šie radikālie vides aizsargātāji, kas mēģina slēgt rūpniecību”, tad kādam (iespējams, grupas kodola dalībniekam), ko mežstrādnieki ciena, ir jābūt sagatavotam diplomātiskai atbildei. Jūsu “diplomātam” būtu jāatzīst (kaut arī nav obligāti jāatbalsta) bažas un jāsaka apmēram šādi: “Lai gan šis ir svarīgs jautājums, šī nav vieta, kur tas būtu jāiztirzā. Šeit mēs kopīgi strādājam, lai rastu risinājumus, kas apmierinātu mūs visus.” Līdzīgi, ja vides aizsargātājs varētu runāt par “meža izlaupīšanu”, tad kādam, ko viņa piekritēji ciena, būtu jābūt gatavam kļiedēt šo dusmu izpausmi.

IDEJU MEKLĒJUMI

Problēmu risinājumu meklēšana var būt gan nepatīkams darbs, gan patīkama izklaide. Ideju meklēšana var pārvērst problēmu risināšanu par patīkamu nodarbi un sekmēt jaunradi. Tā ir tehnika, kas varētu būt ērta, uzlabojot jebkuru EA sanāksmi, un tā ir vis-svarīgākā 5.posmā “Projektu ideju ģenerēšana”. Dažas vadlīnijas:

- Pieņemiet jaunas idejas — pat tās, kas šķiet neiespējamās.
- Izvairieties no kritikas vai iebildumiem — nav nepareizu ideju. (Ideju kombinēšana vai papildināšana nedrīkst būt netieša kritika.)
- Noklausieties katras idejas pilnīgu skaidrojumu — neiejaucieties. (Taču vadītājam jāmudina dalībnieki komentārus izteikt īsi.)
- Iedrošiniet cits citu piedalīties – panākumiem ir noderīgas ikviena idejas.

Šī ir ļoti svarīga iemaņa, kas būtu nepieciešama jebkurai kopienas sanāksmei. Tomēr daži cilvēki šo pieeju varbūt nepieņems. Viņi, iespējams, turpinās uzbrukt iedomātajiem ienaidniekiem un traucēt sanāksmi. Tādā gadījumā apsveriet iespēju lūgt starpnieku iejaukties. Šāda iejaukšanās var būt liels solis uz priekšu kopienā dziļi sakņotu konfliktu risināšanā.

Lieciet grupai koncentrēties

Diskusijās ir viegli iegrimt sikumos. Liekot cilvēkiem koncentrēties kādam tematam, tiek uzturēta viņu interese un iesaistīšanās, tā var arī izvairīties no vilšanās. Jums varbūt vajadzēs izskaidrot (vai lūgt izskaidrojumu) un apkopot diskusijas, lai radītu koncentrēšanos.

Pārliecinieties, ka ikviens saprot diskusijas objektu un mērķi. Ja iestājies neveikls klusums un šķiet, ka visi gaida, lai kāds cits kaut ko teiktu, var būt, ka viņi nezina, par ko jādiskutē vai kā lai pievēršas sarunas priekšmetam.

Ja diskusija novirzās no temata, atgādiniet dalībniekiem par to un virziet viņus atpakaļ. Taču pieļaut radošu diskusiju, tai pašā laikā vedot grupu uz mērķi, ir delikāta rīcība. Ja novirzīšanās no temata šķiet lietderīga,

Vienprātība nav vienbalsīga vienošanās — tas ir lēmums, kas ir pieņemams gandrīz ikvienam.

jautājiēt dalībniekiem, vai viņi vēlas turpināt šajā virzienā vai doties atpakaļ pie galvenā sarunas temata. Ja diskusija arvien atgriežas pie iepriekš aplūkotā, sakiet kaut ko tādu: “Vai šis temats jau ir pilnīgi iztīrīts? Vai virzīsimies uz priekšu?”

Uzticieties savai intuīcijai. Ja uzskatāt, ka diskusijai jāmaina virziens vai jāvirzās uz priekšu, citiem droši vien šķiet tāpat. Pārliecinieties par to grupā un tad mainiet virzienu. Grupa droši vien būs apmierināta, un jūs nevarat kļūdīties, ja vispirms jautājat grupai.

Lai izvairītos no diskusijām, kas pašplūsmā virzās no viena temata pie cita, gādājiēt, lai katrs jautājums būtu atrisināts, pirms virzāties tālāk. Kad ir pieņemti lēmumi, norādiēt vajadzīgās darbības. Dažkārt diskusija sāk norist pašplūsmā, it sevišķi tad, ja runa ir par sarežģītiem tematiem un nav iespējams pārtraukt debates. Iztīrāto jautājumu vai atsevišķu punktu apkopošana bieži paātrina diskusijas beigas.

Nonāciēt pie vienprātības

Vienprātība nav vienbalsīga vienošanās — tas ir lēmums, kas ir pieņemams gandrīz ikvienam. Balsot ir ātrāk, taču balsošanas problēma ir tā, ka tajā ir uzvarētāji un zaudētāji. Zaudētāji nevis izgaiss, bet gan nākamajā reizē varbūt atnāks dusmīgi un spēcīgāki. Vienprātībai vajag mazliet vairāk laika īslaicīgā skatījumā, taču tā ir izvairīšanās no konfliktiem un ietaupa laiku vēlāk.

Ja diskusijas laikā ir noskaidrojies, ka dalībnieki kopumā ir apmierināti ar lēmumu, pajautājiēt, vai ikvienam tas ir pieņemams. Ja neviens neiebilst, esat panākuši vienprātību. Taču pārliecināties, vai kautrīgi cilvēki nejiētas tā, it kā būtu piespiesti būt padevīgi. Ja ir balsis, kas ie bilst, varat atgriezties pie diskusijas, lai atrisinātu palikušos jautājumus.

Teiksim, jūs vadāt sanāksmi, kur jālemj, kā bezpeļņas grupām iznomāt telpas pilsētai piederīgā ēkā. Pilsētas apsaimniekotājs Džonss saka: “Ja grupa nevar maksāt, tad visiem bezpeļņas nomniekiem jāuzliek par pienākumu, ka maksā viens vai vairāki valdes locekļi.” Jūs domājiāt: “Bezpeļņas grupas tam nekad nepie kritīs. Ja es lūgšu balsot, viena daļa uzvarēs, bet otra — zaudēs. Zaudētāji izies ārā, un viss projekts aizies pa burbuli.” Jūsu uzdevums ir censties kaut kādā veidā sasniegt Džonsa kunga mērķus, neaizvainojot bezpeļņas grupas.

Jūs varat piedāvāt īpašu alternatīvu. Piemēram, jūs pieņemat, ka Džonsa kungs nemēģina torpedēt bezpeļņas organizācijas (kaut arī tās tā uzskatītu) un ka viņam vienīgi rūp, lai tiktu apmaksāti rēķini. Jūs varētu teikt kaut ko tādu: “Džonsa kungs, vai jūs būtu ar mieru, ja visi nomas līgumi tiktu slēgti atbilstīgi standartdarījumu praksei?” Viņš piekristu, bezpeļņas grupas būtu atvieglotas, visi uzelpotu. Kauja novērsta. Jūs neatradāt kompromisu, kurā kādam no kaut kā būtu jāatsakās. Jūs drīzāk atradāt savstarpēji apmierinošu alternatīvu, kas ir pieņemama ikvienam.

Tomēr, tāpat kā lielākajai daļai cilvēku, jums varbūt nepiemīt Zālamana gudrība. Daudzos gadījumos jūs nezināsiet, kāda alternatīva varētu apmierināt visus. Tas ir normāli. Ir daudz iespēju palīdzēt – lūdziet to. Jūs varat ar cieņu pajautāt Džonsa kungam par interesēm, kas veido viņa nostāju. Pajautāji, kāpēc viņš uzskata, ka viņa priekšlikums ir vajadzīgs. Džonsa kungs droši vien atbildēs, ka viņš gluži vienkārši vēloties rīkoties tā, kā ir pieņemts darījumā pasaulē. “Tas šķiet saprātīgi,” jūs atbildat. “Vai kādam ir padomā cits veids, kā var sasniegt šo mērķi?” Kāds izsaka priekšlikumu. Jūs jautājat: “Vai visiem tas ir pieņemami?” Ja neviens nesaka nē, ar pavisam nelielām pūlēm ir panākta vienprātība.

Balsošanu var pieprasīt ikviens. Lai nonāktu pie vienprātības, ir vajadzīgas iemaņas un pacietība.

Nodrošiniet godīgumu un cieņu

Gādāji, lai ikviens tiktu pie vārda. Ja daži cilvēki vēlas runāt vienlaikus, ātri izveidojiet mutvārdu sarakstu — kurš runās un kad. Jūs varētu teikt: “Labi, tagad mēs klausīsimies Šaronu, pēc tam Bilu un Pegu.” Kamēr kāds runā un kāds nemierīgi gaida, lai runātu, notveriet šā cilvēka skatieni un pamāji, lai viņam ar galvu, lai viņš saprastu, ka jūs zināt — viņš vēlas runāt. Dodiet viņam vārdu, kad pienākusi viņa kārta. Tas palīdz dalībniekiem klausīties uzmanīgāk, nevis uztraukties par to, vai viņi tiks pie vārda.

Cilvēki, kam ir sakāms kas derīgs, varbūt nejūtas labi, to sacīdami. Savukārt tiem, kas runā daudz, varbūt ir maz derīga sakāmā. Sanāksmes sākumā jūs varētu grupai atgādināt, ka dažiem cilvēkiem ir tieksme sanāksmēs daudz runāt un, kaut arī viņu uzstāšanās noteikti ir vēlama, viņu pienākums ir nodrošināt iespēju tikt pie vārda arī citiem. Mierīgi “savaldiet” tos, kas runā pārāk daudz vai pārāk bieži. Ir vajadzīga uzmanīga diplomātija. Piemēram: “Paldies par komentāriem, tagad paskatīsimies, vai kāds cits var piedāvāt idejas.” Jūsu teiktie vārdi ir mazāk svarīgi nekā jūsu nodoms, kad jūs tos sakāt. Ja jūs cilvēkus cienāt, viņi to sapratīs. Nodrošiniet, lai kautriem cilvēkiem tiktu dotas plašas iespējas piedāvāt savu viedokli un idejas, taču nespiediet viņus uzstāties.

Konstruktīvā grupas darbā cieņa laikam ir visnozīmīgākā sastāvdaļa. Daudzi viņas, pat kļūst nikni, ja jūt, ka pārējie neklausās. Viņiem var rasties sajūta, ka viņus neciena. Tāpēc jums jānodrošina, lai ikviens dalībnieks justos sadzirdēts.

Ja dalībnieku viedoklis tiek banalizēts vai izsmiets, daudzi meklēs patvērumu. Kā vadītājam jums sanāksme jāizveido par drošu vietu, kur var brīvi paust idejas, atvairot vai novirzot nerespektējošu reakciju uz izteiktajiem komentāriem. Jauka un optimistiska attieksme ir galvenais, lai ikvienam grupas loceklim nodrošinātu entuziasma pilnu piedalīšanos. Piemēram, ja kāds novirzījies no temata, nekritizējiet viņu. Atzīstiet izteikuma vērtību un

norādiet, ka tas laikam nelīdzēs atrisināt konkrēto jautājumu. Ja būsīt paties, tad neizklausīsities pamācošs.

Ja jums jākritizē, izmantojiet savu pieredzi vai izjūtas, nevis izsakiet universālus apgalvojumus. Sakiet nevis: “Jūsu aprēķini ir nepareizi,” — bet gan: “Jūsu aprēķinātie skaitļi neatbilst manējiem.” Pirmā pieceja apgalvo, ka otra cilvēka aprēķinātie skaitļi nesakrīt ar visas pasaules skaitļiem. Otrā pieceja nav tik draudīga: tā neapgalvo, ka aprēķini ir nepareizi, tie tikai atšķiras no jūsējiem.

Rīcība konflikta gadījumā

Līdz laikam, kad visi piekritīs visam, konflikts būs vajadzīga un radoša, demokrātiska grupas darba daļa. Taču domstarpībām nav noteikti jāietver nepatīkamas izjūtas — domstarpības var novest pie konstruktīvām pārmaiņām un izaugsmes. Tāpēc radiet uzticēšanās gaisotni, lai domstarpības varētu izteikt un atrisināt, pirms tās sāk nomocīt.

Neatrisinātas domstarpības var aizskart jūtas un iznīcināt centienus virzīties uz kopīgo mērķi. Grupas dalībnieki var baidīties izteikt viedokli vai kļūt pārprasti vai izsmieti. Neatrisināti konflikti atņem drosmi iesaistīties un bieži ir grupas sairšanas pamatā.

Ir vismaz pieci veidi, kā dalībnieki var rīkoties ar konfliktu.

- **Izvairīšanās.** Viena vai abas puses var atturēties no konflikta. Tās var atteikties ar to nodarboties vai tās var izlemt, ka nav piemērotākais laiks domstarpībām.
- **Nogludināšana.** Uzsverot vienošanos un izvairoties no domstarpībām, var aizsargāt attiecības, taču tas var būt arī padošanās veids. Cilvēkus, kas mēģina nogludināt konfliktu, iespējams, var savtīgi izmantot.
- **Kompromiss.** Daudzi konflikti tiek atrisināti, noslēdzot darījumu, kur katra puse mazliet iegulda un mazliet saņem. Tomēr cilvēki bieži pieļauj kompromisu, neizpētījuši alternatīvas. Viņi pieņem, ka vidējais lielums ir vienīgais pieņemamais risinājums.
- **Piespiešana.** Viena puse var piespiest otru padoties, tādējādi panākot savu uz otras rēķina. Šīs piecejas problēma ir tā, ka zaudētāj-puse droši vien tik ātri neaizmirsīs, ka tikusi sakauta; tā var savākt atbalstu nopietnākai cīņai nākamajā reizē. Konflikts var turpināties.
- **Problēmas risināšana.** Puses var vienoties par risinājumu, kas apmierina abas puses, lai neviena nejostos zaudētāja. Tiek noteiktas abu pušu vajadzības, lai noskaidrotu, vai tās visas vai lielāko daļu var īstenot, savstarpēji vienojoties.

Pēdējā pieceja parasti ir vislabākā, taču tā ne vienmēr ir iespējama. Jūsu izvēle būs atkarīga no situācijas. Lai kā jūs tiktu galā ar konfliktu, radiet uzticēšanās un cieņas pilnu gaisotni, lai dalībnieki vēlētos izteikt domstarpības, kas citādi paliktu neiztirzātas.

Sagatavošanās

Daudzas sanāksmes ir lemtas neveiksmei, tāpēc ka iepriekš nekas nav plānots. Katru sanāksmi vajag vismaz mazliet apdomāt un veikt sagatavošanas darbus. Sarežģītākas sanāksmes, piemēram, par ekonomikas atveseļošanu, lai tās būtu veiksmīgas, ir jāveido īpaši pamatīgi.

Izmantojiet pārbaudes punktu sarakstu, lai nodrošinātu sanāksmju efektivitāti. Pirmajā sarakstā ievietojiet uzdevumus, ko vispareizāk būtu veikt programmas komandai, otrajā — tos, kas jādod citiem brīvprātīgajiem. Sadaļā “Sagatavošanās un materiāli” 8.—14. nodaļā ir sniegti izsmelši padomi, kas ir noderīgi katrai sanāksmi ekonomikas atveseļošanas gaitā.

“PRETĒJAS VADĪŠANAS” APSVĒRUMI

Cilvēki bieži ir uzņēmīgāki pret jaunām idejām, ja tās izteicis kāds ārpus viņu kopienas — it sevišķi, ja šis kāds ir puisis no tālienes uzvalkā un ar diplomātu rokā. Lai cik praktisku ideju cilvēki dzirdētu no vietējā, tā tomēr nešķitīs tik laba. Viņi pārāk labi pazīst šo cilvēku. Viņi zina par viņa problēmām, vajībām, pat to, kā viņš skolā mācījies pirms 20 gadiem. Jūs varat ar šo problēmu saskarties savā kopienā. Viens veids, kā ar to var tikt galā, ir reklamēt to tik ilgi, kamēr cilvēki pierod. Otrs veids ir “pretēja vadīšana”. Palūdziet kolēģus citās pilsētās novadīt EA sanāksmes jūsu kopienā, un jūs vadīsit EA sanāksmes viņu kopienā. Tiekot vaļā no aizdomām, jums būs arī citi ieguvumi, piemēram, varēsiet mācīties no citiem un jūsu kopienām būs iespēja labāk sastrādāties.

**Nodrošini,
lai pirms katras
sanāksmes
tiktu apzvanīti
visi iespējamie
dalībnieki.**

Programmas komandas sagatavošana

- **Atrašanās vieta.** Noskaidrojiet visas iespējamās sanāksmju telpas. Ja jūs strādājat ar vairāk nekā vienu pilsētu vai apdzīvotu vietu, ņemiet vērā arī mainīgās sanāksmju vietas. Izvēlieties vispiemērotāko vietu sanāksmi, ņemot vērā lielumu, apgaismojumu, iespējamo sēdvietu vēlamu izkārtojumu un valsts adrešu sistēmas pieejamību (ja uzskatāt, ka tā būs vajadzīga). Izmantojiet vietas, kas ir “neitrālas”, t.i., vietas, kas nav cieši saistītas ar kādu kopienas strīda pusi. (Piezīme: 4.posmam “Jaunu iespēju atklāšana” — sk. 10. nodaļu — vajadzēs ļoti lielu sienu; ideāla būtu vidusskolas vingrošanas zāle.) Rezervējiet izvēlēto vietu noteiktos datumos un nodrošini, lai sanāksmes laikā tur nenotiktu citas darbības, kas novērstu uzmanību.
- **Kas ko darīs.** Dodiet uzdevumu katram programmas komandas dalībniekam. Piemēram, labiem runātājiem būtu jāveic iepazīstināšana; pieredzējušiem vadītājiem būtu jāveda grupas diskusijas. Līdzīgi varat komandas dalībniekus sadalīt apakškomandās. Katra no

tām organizē un vada vienu vai divas sanāksmes. Sadalot darba kārtības jautājumus dažādiem cilvēkiem, sanāksme tiek dažādota.

- **Alternatīvās komandas.** Veids, kā var efektīvi izpildīt darba kārtību un uzturēt dalībniekos modrību, ir izmantot divus programmas vadītājus kā “alternatīvās komandas” pārstāvjus. Kad viens pārstāvis beidz izskatīt jautājumu, viņam nav jāpārliecinās, vai viss ir pateikts, un jārakņājas papīros, lai konstatētu, par ko jārunā tālāk. Iesaistās otrs pārstāvis, sākdams aplūkot nākamo jautājumu. Viņš var piedāvāt arī dažas papildu domas, atgādināt partnerim par izlaistiem jautājumiem vai atpazīt dalībniekus, kas bija pacēlušī roku.
- **Darba kārtība.** Uz pārlokāmo lapu stenda vai tāfeles uzrakstiet darba kārtību, pārliecinieties, ka jums tā ir skaidra, lai izvairītos no jucekļa sanāksmes laikā. Laba pārzināšana nodrošina elastību, tāpēc darba kārtību vajadzības gadījumā var mainīt.
- **Sagatavojieties pats.** Labi pārziniet materiālu. Pirms katras pilsētas sanāksmes izpētiet ceļveža nodaļu, kur tā ir aprakstīta. Pārliecinieties, ka jūs patiešām zināt, ko gatavojaties pārrunāt, lai jautājumu varētu ātri virzīt uz priekšu. Citādi sanāksme ieilgs un dalībnieki sāks pārspriest, vai viņi veltī netērē laiku. Jūs varat noteikt darba kārtības jautājumus, ko varētu izlaist, ja jums būtu palicis par maz laika.
- **Vizuālie līdzekļi.** Nodrošinieties ar vizuālajiem palīg līdzekļiem, piemēram, ar tāfelēm vai projektoru. Turpmākajās nodaļās ir minētas tikai pārlokāmo lapu tāfeles, jo EA darbā tās ir vispiemērotākās; lapas var noņemt un atkal piespraust pie sienas, lai dalībnieki redzētu savus komentārus. Ja jūs izmantojat pārlokāmās lapas, pārliecinieties, ka tām ir piemēroti statīvi vai arī tās labi piestiprinātas pie sienas. Nav ērti rakstīt, ja statīvi ir nestabili, un tas var paildzināt sanāksmi. (Padoms: ja nevarat atļauties pārlokāmo lapu tāfeles, dodieties uz tuvāko laikraksta redakciju un palūdziet ruļļu galus. Parasti šos tīra avīžpapīra ruļļu galus izmet, tāpēc viņi droši vien jums tos atdos. Jūs varat izveidot savas pārlokāmās lapas, sagriežot avīžpapīru un piespraužot to pie finiera vai kartona.)
- **Uzmetums.** Uzrakstiet EA uzmetumu uz pārlokāmās lapas, lai katrā EA pilsētas sanāksmē to novietotu dalībnieku priekšā.
- **Sanāksmju kopsavilkumi.** Sagatavojiet katras sanāksmes īsu kopsavilkumu (ne vairāk par minūti), ko dalībniekiem izdalīsīt nākamajā sanāksmē. Tas rada sajūtu, ka ikviens ir iesaistīts, pat ja viņš nav piedalījies sanāksmē, uztur impulsu un nepārtrauktību, atgādinot iepriekšējo sanāksmju galaiznākumu, kā arī rāda, ka centieni ir nopietni.
- **Dalībnieku saraksts.** Katras sanāksmes sākumā izdaliel dalībniekiem papīra lapas vai kartītes, lai apkopotu to vārdus, telefonnumurus, adreses un nodarbošanos. Var arī lūgt dalībniekiem parakstīties uz papīra lapas pie reģistrācijas galda, taču tas varētu radīt

drūzmēšanos. Dalībnieku saraksts dod jums iespēju nodrošināt apmeklētību, piezvanot cilvēkiem pirms katras sanāksmes. (Padoms: jūs varat lūgt dalībniekus sarakstā uzskaitīt “papildu iemaņas”. Jūs būsiet pārsteigts par gadiem ilgi pazīstamu cilvēku slēptiem, lietderīgiem talantiem. Šī informācija var noderēt, kad meklēsiet brīvprātīgos.)

- **Telefonkoordinētājs.** Atrodiet cilvēku, kas pirms *katras* sanāksmes apzvanīs visus iespējamus dalībniekus. Katrs zvans ir ātra, taču izšķirīga atgādināšana. Tas ir efektīvs veids, kā var nodrošināt sanāksmju labu apmeklētību. Ja jūs to neizmantosiet, apmeklētība noteikti saruks. Koordinētājam jāsavāc brīvprātīgo zvanītāju komanda un jākontrolē, lai visi brīvprātīgie to patiešām paveiktu.
- **Lomu spēle** (pēc izvēles). Praktizējieties vadīt sanāksmes pa daļām, programmas komandas un koordinācijas komitejas dalībniekiem spēlējot kopienas dalībnieku lomas. Viņi var piedāvāt ieteikumus un konstruktīvu kritiku.

Brīvprātīgo sagatavošana

- **Protokolētāji.** Atrodiet divus cilvēkus ar labu rokrakstu, vislabāk tādus, kam ir pieredze garu piezīmju rakstīšanā grupas priekšā. Palūdziet viņus darboties par protokolētājiem un rakstīt piezīmes sanāksmes laikā.
- **Telpas detaļas.** Izveidojiet nelielu komandu telpas sakārtošanai, novākšanai, gaismu ieslēgšanai un izslēgšanai utt.
- **Bērnu aprūpe** (pēc izvēles, taču svarīgi). Atrodiet brīvprātīgo vai izveidojiet grupu, lai piedāvātu rūpēties par bērniem sanāksmju laikā. Ja bērnu aprūpes nebūs, liela daļa kopienas locekļu nevarēs piedalīties sanāksmēs. (Kad reklamēsiet EA sanāksmes, noteikti pieminiet, ka būs iespējams atstāt bērnus aprūpē.)
- **Reģistrēšanas galds** (pēc izvēles). Izveidojiet reģistrēšanas galdu, no kura dalībnieki paņems identifikācijas kartes ar vārdiem un katras sanāksmes materiālus. Iepriekšējo sanāksmju izdales materiālu eksemplāri jāapzīmē kā “Vecie izdales materiāli”. Uz šīs sanāksmes izdales materiālu eksemplāriem jānorāda “Jaunie izdales materiāli”.
- **Identifikācijas kartes ar vārdiem** (pēc izvēles). Sagādājiet identifikācijas kartes ar vārdiem. Vārdus rakstiet lieliem burtiem un salasāmi.
- **Dzērieni un uzkodas** (pēc izvēles). Nodrošinieties ar atspirdzinājumiem un uzkodām – sulu, kafiju, cepumiem —, kas šķiet piemērotāks. Tie darīs sanāksmi patīkamāku un nodrošinās nelielu stimulu dalībniekiem ierasties arī uz nākamajām sanāksmēm. Dažās kopienās veiksmīgi tiek organizētas EA sanāksmes ar groziņiem.
- **Pazīšanās zīmes.** Izveidojiet kādus līdzekļus visu ekonomikas atveseļošanas dalībnieku atpazīšanai. Piemēram, ja EA sanāksme notiek Alamosā (Kolorādo), katram dalībniekam iedod nelielu piespraudi ar uzrakstu “Alamosas ekonomikas atveseļošana”.

Sanāksmju izdošanās

Vadīšana ir zinātne un māksla. Turpmākie padomi palīdzēs jūsu sanāksmei nodrošināt raitu norisi.

Izveide

Pārliecinieties, ka jums ir viss vajadzīgais, lai sanāksme ritētu gludi. Darba materiāliem jābūt istajā vietā un istajā laikā. Pārziniet atpūtas telpu atrašanās vietu un ziniet, kā regulējama temperatūra telpā. Telpai nevajadzētu būt pārāk siltai, it sevišķi pēc ēdienreizes.

Ja ir iespējams, katram dalībniekam būtu vajadzīgs acu kontakts ar citiem dalībniekiem. Ir ļoti svarīgi, lai vadītājam būtu acu kontakts ar katru dalībnieku: tradicionālais klases izkārtojums — jūs atrodaties priekšā, un visi ir ar seju pret jums — piešķir jums varas pozīciju un nodala jūs no pārējās grupas. Ideāls izkārtojums ir krēslu aplis, jo tajā visiem dalībniekiem ir vienāda pozīcija un tādējādi tiek nodrošināti sakari. Ja grupa ir pārāk liela, lai sēdētu aplī, un klases telpas izkārtojums ir vienīgais iespējamais, lieciet grupai saprast: kaut arī jūs atrodaties priekšā, jums nav vairāk varas vai pienākumu kā citiem šai telpā.

Pat ja telpa ir pilnīgi sakārtota, ierodieties vismaz 30 minūtes pirms sanāksmes sākuma, lai tiktu galā ar neparedzētām problēmām un sagaidītu tos, kas ierodas agrāk. Mēģiniet pabūt vienatnē pirms sanāksmes sākuma, pat ja jums ir tikai viena vai divas minūtes. Sakārtojiet domas, aizmirstiet par citām dienas aktivitātēm un rūpēm. Pāris reizes dziļi ieelpojiet un atslābinieties.

Aiz cieņas pret tiem, kas ieradušies laikā, sāciet katru sanāksmi precīzi, neņemot vērā to, cik cilvēku vēl nav atnācis. Ja sāksit vēlāk, dalībnieki uz katru nākamo sanāksmi ieradīsies aizvien vēlāk, līdz kļūs pavisam neskaidrs, kad īsti lai sāks.

Iepazīstināšana

Iepazīstināšana ir lielisks ledlauzis. Palūdziet dalībniekus iepazīstināt ar sevi un pateikt, ko viņi sagaida no sanāksmes. Dalībnieks var norādīt arī uz personiskajām, īpašām vai kopienas interesēm. Rādiet priekšzīmi — vispirms iepazīstiniet ar sevi. Pēc iepazīšanās ikvienam būs pareizāks priekšstats par to, kas kurš šeit ir un kāpēc. Nejauši sapulcējušies cilvēki sāks atzīt kopīgas intereses un justies kā grupa vai komanda. Pagaisis atšķirība starp runātāju un dalībniekiem.

Iepazīstināšana ir sevišķi svarīga sanāksmēs, kur dalībniekiem sākumā ir maz iespēju piedalīties runājot — ja viņiem jāsēž un jāklausa kādu brīdi. Šādos apstākļos iepazīstināšana viņiem no jauna atgādina, ka viņi patiesībā ir dalībnieki, nevis tikai novērotāji. Iepazīstināšana mazina viņos spriedzi un, juzdamies sadzirdēti, viņi var klausīties.

**Ir ļoti svarīgi,
lai vadītājam
būtu acu
kontakts ar
katru
dalībnieku.**

Lielākās sanāksmēs nevajag gari iepazīstināt ar katru personu, citādi tā būs lielākā darba kārtības daļa. (Tomēr tas var būt lietderīgi, ja sanāksme ir pirmā no vairākām, kur piedalīsies vieni un tie paši cilvēki, – patiesībā iepazīstināšana varētu būt galvenais pirmās sanāksmes mērķis.) Grupā, kur ir vairāk nekā 30 cilvēku, ir lietderīgi ierobežot iepazīšanos, nosaucot tikai vārdu un amatu. Ļoti lielā sanāksmē jums, iespējams, nebūs laika, lai iepazītos, tāpēc vēl viens iepazīšanās paņēmiens ir sadalīt grupu mazās grupās vai pa pāriem.

Sanāksmes priekšnosacījumi

- **Mērķis.** Norādiet sanāksmes mērķi, konkrētos aplūkojamus jautājumus un gaidāmo iznākumu. Vienmēr noskaidrojiet, vai ir jautājumi.
- **Darba kārtība.** Jautājiet dalībniekiem, vai viņi vēlētos izdarīt kādus grozījumus darba kārtībā, un ieteikumus uztveriet nopietni. Pēc tam lūdziet apstiprināt darba kārtību. Tas šķiet pārāk sarežģīti, taču tam vajag tikai vienu vai divas minūtes, un pēc tam visi ir savu radošo enerģiju koncentrējuši konkrētajiem uzdevumiem. Grupas iesaistīšana darbības virziena noteikšanā veicina sadarbību. Parasti grupas daudz vairāk uzmanības velta darbībai, ja pašas ir izlēmušas, ko tieši darīs.
- **Vēsture.** Sanāksmes sākumā apkopojiet, kā jūs uztverat faktus, kas ir rosinājuši sanāksmi. Pēc tam pajautājiet, vai kādam ir cits viedoklis. Tā ir iedarbīga tehnika, kas veido kopīgu izpratni par pagātņi. Ja dalībnieki atceras notikumus citādi, bet nezina atšķirību, galaiznākumā var būt pārpratumi, iebildumi un zaudēts laiks. Neatstājiet pretrunīgus vai emocionālus notikumus ārpus sava kopsavilkuma: ja tos nenosauc, tie traucē attīstībai.
- **Laika sadale.** Dalībnieki novērtēs, ja sanāksmes beigas garantēs noteiktā laikā. Vakarā sanāksmei nevajadzētu ilgt vairāk par divarpus stundām, labāk ja ir tikai divas. Esiet piesardzīgs, novērtējot laiku, ko atvēlat katram jautājumam. Pretojieties kārdinājumam nereāli saīsināt laiku noteiktam jautājumam, lai to ietvertu sanāksmes laika aprēķinos. Stingri ieturiet tempu, lai dalībnieki zinātu, ka kaut kas notiek un ka sanāksme ir viņu laika vērtā.
- **Pieraksti.** Izmantojiet tāfeli vai pārlokāmo lapu stendu, lai pierakstītu dalībnieku idejas un komentārus, kad viņi tos izsaka. Tādējādi tiek atzīts katras personas ieguldījums un rodas skaidrība par sanāksmes virzību. Pierakstiem jābūt neitrāliem, bez redakcionāliem komentāriem. Izlemiet, kādi pieraksti būtu jāsaģlabā iespējamai izmantošanai turpmāk (sk. 70. lpp.). Vai ir vajadzīgi sīki pieraksti? Kam tie ir vajadzīgi un kad? Vai pārlokāmās lapas ir jāsaģlabā? Lūdziet talkā brīvprātīgos drukāt, kopēt un izplatīt pierakstus.

- **Pamatlikumi** (pēc izvēles). Jūs varat ieteikt, lai grupa izveido pamatlikumus, piemēram, tādus, kādi minēti nākamajā lappusē.
- **Uzdevumu instrukcijas.** Ja vadāt grupas vingrinājumus, instrukcijām jābūt vienkāršām un jānosaka katra uzdevuma izpildes termiņš. Ja mēģināsiet dot instrukcijas vairākiem uzdevumiem vienlaikus, dalībnieki, iespējams, aizrausies ar pirmajiem un nekad nenonāks līdz pēdējiem uzdevumiem.
- **Samulsis vadītājs.** Ja jūs kā vadītājs samulstat un nevarat atcerēties, par ko jārūnā turpmāk, apdomājieties. Ja jums, lai atcerētos, vajag vairāk nekā 10 līdz 15 sekundes, mierīgi palūdziet grupai brīdi pagaidīt. Cilvēki sāks sarunāties, kamēr jūs centīsities atcerēties.
- **Pārtraukumi.** Neturpiniet sanākumi ilgāk par 90 minūtēm bez pārtraukuma. Neatkarīgi no tā, cik laika jūs atvēlat pārtraukumam, parasti tam vajag vairāk laika. Viena no pieejām, lai visi būtu atpakaļ vēlamajā laikā, ir mānīšanās. Piemēram, ja vēlaties, lai pārtraukums ilgst 15 minūtes, sakiet, ka jūs tam veltāt 10 minūtes. Paziņojiet pārtraukuma beigas vismaz piecas minūtes agrāk par laiku, kad vēlaties atsākt sanākumi. Taču atcerieties, pārtraukumi nav zaudēts laiks: svarīgs darbs tiek veikts neformāli nelielās grupās vai divatā.

PAMATLIKUMI

Ja vadītājs dara visu, lai sanāksmes būtu jaukas un ražīgas, dalībniekiem viņam jāpalīdz. Vienošanās par galvenajiem pamatlikumiem mazina strīdu skaitu, veicina piedalīšanos un uzlabo sanāksmes gaitu.

Mizūlas (Montānā) mērs Dens Kemmiss vairākus gadus ir strādājis ar pilsētām, kas bija ieinteresētas kopienas ekonomikas attīstībā. Viņš iesaka šādus pamatlikumus.

Atklātība, nenorobežotība un ilgas aktivitātes

- Sanāksmes ir pieejamas ikvienam kopienas loceklim.
- Jaunpienācēji ir laipni gaidīti. Lai palīdzētu viņiem iekļauties, tiek nodrošināti kopsavilkumi par to, kas jau noticis.
- Katrs dalībnieks mudina aktīvi piedalīties tos, kas līdz šim nav piedalījušies, ievērojot viņu intereses.
- Jau panāktu vienošanos nevar viegli atcelt. Ikviens, kas vēlas pārbaudīt pieņemtos lēmumus, drīkst to darīt, taču jārespektē iepriekš veiktais darbs. Grupas nolūks ir likt lietām notikt.

Lēmumu pieņemšana

- Lai nodrošinātu maksimālu vienošanos, pēc iespējas vairāk tiecas pēc vienprātības. Vienprātība nenozīmē pilnīgu vienošanos, to

drīzāk panāk, nonākot pie gandrīz ikvienam pieņemama galaiznākuma.

- Ja vienprātību nevar gūt, taču vienoties vajag, notiek balsošana un pieņem vairākuma lēmumu.
- Šādos gadījumos protokolē mazākuma viedokli.

Dalība

- Visi dalībnieki kontrolēs savus senos strīdus, naidu un uzskatus.
- Dalībniekiem būtu jārunā tā, lai gūtu lielāko un dziļāko vienprātību, nevis jācenšas uzvarēt strīda jautājumos.
- Tiem, kas zina, ka tiecas dominēt grupā, būtu patiesi jāiedrošina kautrīgākos dalībniekus piedalīties.
- Atbildot uz citu cilvēku izteikumiem, dalībniekiem būtu jānoskaidro, kam viņi piekrīt un kam ne, un, pirms sāk iebilst, jāmēģina saprast citu nolūkus.
- Ir pieņemts, ka nevienam nav pilnīgi pareizas atbildes, ikvienam ir daļa no tās.

No jums ir atkarīgs, vai šos pamatlikumus vispār vēlaties un kādiem tiem jābūt. Šie ir drīzāk ieteikumi. Ja jūs izvēlaties tos izmantot un kāds šos likumus pārkāpj, atgādiniet par to delikāti un bezrūpīgi, nevis nelokāmi norādiet uz pārkāpumu.

- **Kopsavilkums.** Sanāksmes beigās apkopojiet pieņemtos lēmumus, turpmākās darbības un to, kas ko darīs un kad. Nekad nebeidziet sanāksmi, nenosakot, kas būs turpmāk un kas to darīs. Labas idejas ir izgāzušās, jo sanāksme beigusies bez norādes uz nākotni. Atrodiet programmas komandas dalībnieku, kas pārbaudīs cilvēkus, kuri brīvprātīgi pieteikušies veikt uzdevumus. Jūs varat arī pajautāt, cik labi ir izpildīts gaidītais.
- **Apspriede pēc tam.** Īpaši svarīgi: sasauciet programmas komandu uz dažām minūtēm, lai pārrunātu, kas izdevies, ko varēja paveikt labāk, vai iznākums apmierina un kas būtu jādara, lai tas būtu labāks. Noskaidrojiet, kas nebija atnācis un kam būtu vajadzējis būt klāt. Nosakiet, kas sagatavos un kas vadīs nākamo sanāksmi. Vissvarīgākais – nosviniet sanāksmes panākumus.

1. posms: Kopienas mobilizēšana

Izveidojot pamatu ekonomikas atveseļošanai, esat jau daudz paveikuši. Esat noorganizējuši koordinācijas komiteju un programmas komandu. Esat sākuši iesaistīt brīvprātīgos īpašu uzdevumu veikšanai. Esat nodibinājuši sakarus ar informācijas līdzekļiem. Tagad esat gatavi sākt pašu ekonomikas atveseļošanu. Šajā nodaļā ir aplūkots 1. posms — kopienas mobilizēšana uz piedalīšanos. Pārējie posmi ir izklāstīti no 8. līdz 14. nodaļai.

Kopienas mobilizēšana ir plaša mēroga kampaņa, ko izraisa lielais atspēriens — pirmā vietējā EA kopsapulce (sk. nākamo nodaļu). Radiet pietiekamu rosību un atbalstu pirmajai sapulcei, un skrējiens varēs sākties. Daļēji tam ir sakars ar informācijas līdzekļiem un informācijas tehniku, kas ir atainota iepriekšējās nodaļās. Taču pirmajā ekonomikas atveseļošanas stadijā vairāk nekā citās jums un pārējiem komandas dalībniekiem būs jārūnā ar cilvēkiem tieši, veidojot kontaktus aci pret aci un priekšlasījumus grupām.

Runāt vajadzēs ar iespējami daudziem cilvēkiem no iespējami plašiem slāņiem. Lūgsit piedalīties cilvēkus, kuru klātbūtne stiprinās ticību jūsu pasākumam, kuru idejas bagātinās EA, kuru zināšanas par novada vēsturi sniegs informāciju un kuru atbalsts palielinās iespēju gūt panākumus. Ar šiem līderiem ir jāsazinās, lai atbalstītāju sarakstos varētu iekļaut ne tikai viņus pašus, bet arī viņu apakšniekus. Tāpat ir jāapzina arī visa pārējā kopiena, lai iedzīvīnātu jaunas idejas, meklētu jaunus vadītājus un izvairītos no vecās stagnācijas.

Ir vairāki iemesli, kuru dēļ jāmobilizē tik dažādas kopienas intereses. Pirmkārt, kopienas iedzīvotāji ievēro lēmumus, kuru pieņemšanā paši piedalījušies. Ja lēmuma izstrādē sadarbosities ar citiem, to visi kopā uzskatīs par savu un vairāk atbalstīs. Otrkārt, galīgie lēmumi balstās uz plašāku kopienas pieredzi un gudrību. Dažādi cilvēki nāk klajā ar lielāku skaitu dažādu ideju, un tas dod iespēju kopienai izvēlēties no plašāka klāsta. Treškārt, šāda pieeja veido kopienas vadību. Tā dod ierastajiem vadītājiem efektīvus līdzekļus kopienas problēmu risināšanai un paver vadības durvis jauniem cilvēkiem. Daudzi cilvēki — gan tie, kas ir noguruši no šķietami bezgalīgām sapulcēm, gan tie, kas nekad nekur nav piedalījušies, — atklāj, ka šajās norisēs ir ērti piedalīties. Juzdamies zinošāki un drošāki, viņi piedalās vairāk. Tā kā viņus uzklausa un pret viņiem izturas kā pret līdzīgiem, viņos vairojas interese par piedalīšanos problēmu risināšanā — tas nenotīktu, ja viedokļus viņiem uzspiestu. Daudzi pat iesaistās oficiālos amatos.

Kopienas līderu meklēšana

Sāciet ar savas kopienas līderiem. Cilvēki atbalstīs ekonomikas atveseļošanas centienus, ja tajos būs iesaistīti cilvēki, kurus viņi ciena.

Iespējams, ka esat jau runājuši ar dažiem vietējiem līderiem par EA, kad meklējāt cilvēkus koordinācijas komitejai un programmas komandai (sk. 4. nodaļu). To vidū ir cilvēki vadošos amatos, piemēram, vēlētie valdības pārstāvji un tirdzniecības kameras locekļi, kā arī sabiedrisku, kultūras, etnisku, reliģisku un dzīvesvietas organizāciju vadītāji. Daži var būt formāli neatzītu grupu līderi; citi var vispār nebūt grupu vadītāji, tomēr tikt cienīti zināmās kopienas aprindās vai slāņos. Tās var būt gluži vienkārši personas, kas kopienā ir ievērojamas, — piemēram, pensionēta skolotāja, kas mācījusi visiem pamatskolas beidzējiem, vai vecais vietējais aptiekārs. Viņi neietilpst nekādās formālās grupās, taču var daudz darīt ekonomikas atveseļošanas labā.

Meklējot līderus, pievērsiet uzmanību tiem, kuri ir saskarē ar daudziem, un tiem, kuri savas ieceres īsteno. Pārcilājiet atmiņā pēdējos gadus — kuri bija tie, kas atrada risinājumus problēmām, ar kurām kopiena bija sadūrusies? Daudzi līderi neapzinās sevi par līderiem. Kad jūs viņiem jautāsiet, viņi var atteikties: “Es, vai? Nu gan jūs dzenat jokus. Mēs ar kaimiņiem gluži vienkārši gribējam vēl drusku samazināt ātruma ierobežojumu,” — vai: “Es tikai uzskatu sevi par veikālnieku, kas gribētu mūsu vietējā sabiedrībā redzēt dažas pārmaiņas”. Neļaujiet viņiem jūs piemulķot! Viņi ir īsti līderi.

Nākamie teksti palīdzēs jums identificēt kopienas līderus. Jūsu iespējamo kontaktu sarakstā varētu būt no 10 līdz 70 cilvēkiem atkarībā no kopienas lieluma, daudzveidības un dinamikas. Saraksta apjoms ir mazāk svarīgs nekā aptvērums. Jūsu mērķis ir gādāt par to, lai visas grupas kopienā sajustu, ka tām ir sabiedrotie, kuriem ir teikšana. Ap katru līderi, kas nebūs iesaistīts, var būt ļaužu kopa, kas jutīsies atstāta ārpusē vai pat apdraudēta.

Veidojot sarakstu, sargieties no tādām domāšanas kļūdām kā “viņai tam nav laika” vai “viņš nekad ne ar ko tamlīdzīgu nav nodarbojies”. Nekad nevajag domāt, ka kādi cilvēki nepiedalīsies — neizlemiet viņu vietā. Klinšu kalnu institūta darbinieki nereti ir dzirdējuši programmas dalībniekus sākām: “Taisni brīnums, ka tāds un tāds piedalījās, — mēs to ne iedomāties nespējam, bet no viņa patiešām bija liela jēga!”

Stabili vadītāji

Ir cilvēki, kas praktiski vienmēr ir iesaistīti ekonomikas attīstīšanā. Nav grūti iedomāties, ka tās ir kopienas ietekmīgākās personas:

- valdības ierēdņi,
- uzņēmēji,
- tirdzniecības kameru locekļi,
- nekustamā īpašuma mākleri,
- nekustamā īpašuma investori,

**Aiz katra līdera,
kas nebūs
iesaistīts, var
būt ļaužu kopa,
kas jutīsies
neievērota.**

- avīžu redaktori un izdevēji,
- rūpnieku pārstāvji,
- partiju pārstāvji,
- pakalpojumu grupu vadītāji.

Daudziem ir pieredze ekonomikas attīstības jautājumos un dažādas idejas. Daudziem ir pieejami kapitāla avoti vai zināšanas par tiem. Daži ir “vārtsargi” — cilvēki, kas var atvērt vai aizvērt “vārtus” uz cilvēkiem un resursiem. Piemēram, pilsētas izpilddirektors bieži ir šāds sargs pilsētas padomei. Reģionālās attīstības aģentūras pārzinis parasti sargā kādus vārtus uz valsts līdzekļiem.

Šādi līderi palaikam ir pieraduši savu panākt. Daži, iespējams, neaizrausies ar jauno revolucionāro pieeju un centīsies jums pretoties, juzdamies apdraudēti. Tomēr, lai kādas būtu viņu intereses, viņi ir svarīgas personas, kas tieši jāiesaista EA vai vismaz pietiekami jāinformē.

Bieži nepamanīti līderi

Vairāki kopienas segmenti vēstures gaitā ir palikuši iesāņus no lēmumu pieņemšanas, vai arī tiem ir dota tikai virspusēja pārstāvība. Te ir daļējs saraksts (varat to papildināt ar citām grupām):

- sievietes un minoritātes
- pensionāri
- jaunieši
- skolotāji
- veselības un sociālās aprūpes darbinieki
- reliģiskie līderi
- ienācēji
- mežstrādnieki, zvejnieki un ogļrači
- lauksaimnieki
- vides darbinieki
- vietējie aktivisti
- nekvalificēti strādnieki
- mākslinieki un amatnieki

Daudziem šiem cilvēkiem ir vērtīgas zināšanas un pieredze, kas ir pilnīgi citāda nekā tiem, kas parasti lemj par ekonomikas attīstību. Daudziem ir radošas idejas. Un, par spīti pretējiem pieņēmumiem, viņus bieži interesē jautājumi, kas tieši skar kopienas attīstību. Kolorādo ielejas EA pasākumus aizsāka vidusskolas beidzēji, kuri vēlējās, lai būtu iespējas palikt kopienā, un juta, ka kopienas nākotne ir lielā mērā atkarīga no viņiem. Sitkā (Aļaskā) veselības plānošanas organizācijas vadītāji uzsāka ekonomikas attīstības pasākumus, jo saprata, ka veselības un attīstības jautājumi ir savstarpēji saistīti (piemēram, laulības pārkāpumiem ir tendence palielināties reizē ar bezdarbu). Šādu grupu vadītāji var ieinteresēties par jūsu pasākumiem, ja tos viņiem izskaidrosit no viņu īpašo interešu viedokļa.

Dažām grupām var nebūt izteiktu līderu, bet ir svarīgi dabūt savā komandā vismaz kādu, ko grupa respektē. Tas var nebūt viegli. Cilvēki mēdz stāstīt par to, kā līdz šim veltīgi nopūlējušies, lai kaut ko izskaidrotu tiem, kas pieņem lēmumus. Agrāk ignorēti, tagad viņi var būt vīlušies. Dažos gadījumos ir īpaši jānopūlas, lai pārvarētu viņu dusmas un nepatiku (sk. ieteikumus 92.—96. lpp.). Pārlieciniet viņus, ka šinī reizē viņiem būs tikpat daudz teikšanas kā visiem citiem.

Personisko kontaktu dibināšana

Pēc kopienas līderu identificēšanas un saraksta izveides sazinieties ar viņiem, iepazīstiniet viņus ar ekonomikas atveseļošanas programmu un lūkojiet panākt viņu apņemšanos piedalīties tās norisēs.

Šī ir personiska kampaņa, kur cilvēks runā ar cilvēku. Pirms kontaktēšanās var izsūtīt rakstveida uzaicinājumu (sk. 212. lpp), taču ar to neapmierinieties — vēstulēm mūsdienās vairs nav tādas nozīmes kā agrāk. Vienīgais efektīvais līdzeklis, kā var panākt cilvēku piedalīšanos sanāksmē, ir personiska tikšanās. Sāciet tikties ar vadītājiem iespējami agri, lai dotu viņiem pietiekami daudz laika iekļaut EA savos plānos.

Darba dalīšana

Vienai personai nav jāuzņemas visa kontaktu dibināšanas nasta — mēģiniet sadalīt darbu iespējami daudzu koordinācijas komitejas un programmas komandas locekļu vidū. Izlasiet visus vārdus sarakstā un izlemiet, kurā komitejā vai komandā varētu vissekmīgāk savervēt minēto personu. Kur vien iespējams, uzticiet kontaktus cilvēkiem, kas jau ir uzcēluši tiltus uz šīm organizācijām (sk. 54. lpp.).

Pārāk bieži notiek tā, ka sapulcēs cilvēki labprātīgi uzņemas daudz ko darīt, taču īstenībā neizdara. Ja grupa darbojas šādā veidā, tad tai panākumu nebūs nekad. Tikšanās ar kopienas vadītājiem ir izšķirīgi svarīgs uzdevums. Tiem, kas ir ar mieru to izdarīt, ir skaidri jānosolās to izdarīt līdz noteiktam brīdim. Neapņemieties sazināties ar cilvēkiem, ja patiesībā jums prātā ir: “Es viņiem piezvanīšu, ja sanāks.”

Zvanišana svešiem cilvēkiem par kopienas saimniecības attīstības jautājumiem nav daudziem tīkama nodarbe. Ja kādi komandas locekļi rādās negribīgi vai kautrējas, varat sasaukt nelielu sapulci par kontaktu dibināšanu. Sapulcē pārliecinieties, vai visiem ir skaidrs, kas viņiem jāpasaka (sk. turpmāk). Tad parunājiet par savām izjūtām, kādas jums ir tamlīdzīgās reizēs. Jums ir neērti? Pasakiet, kāpēc. Pavaicāji pārejiet, vai viņiem nav mazliet neērti, un pārrunājiet iemeslus. Jautājiet, ko viņi darīs, ja saņems atbildes, kas visticamāk ir sagaidāmas. Izmēģiniet lomu spēles, lai pārvarētu minstināšanos.

**Vienīgais veids,
kā var panākt
cilvēku
piedalīšanos
sapulcē,
ir sazināties ar
viņiem
personiski.**

Ko sacīt

Zvani un apmeklējumi jāizvēlas pēc to ērtības un parocīguma. Radiet pozitīvu gaisotni. Nebūvējiet priekšlasījumu uz negatīvā; tādi brīdinājumi kā: “Mēs būsim lielā ķezā, ja to nedarīsim,” — cilvēkus uzreiz atgrūdis. Tā vietā lieciet skaidri manīt, ka *ir cerības*. Varat minēt kādu no iedvesmojošajiem 2. nodaļas piemēriem. Pieminiet agrākos vietējos panākumus un paudiet atzinību tiem, kas tos guvuši.

Jums ir jācenšas pārliecināt cilvēkus darīt to, ko *jūs* gribat, proti, piedalīties ekonomikas atveseļošanas programmā. Atcerieties, ka jūs esat piedāvātāji — jūs piedāvājat EA, kas palīdzēs viņiem dabūt to, ko grib viņi.

Lūk, seši galvenie punkti, kurus jāmēģina ievērot.

Uzmanība tiek pievērsta viņu rūpēm

Ļaujiet cilvēkiem saprast, ka viņu idejas ir pieprasītas un vajadzīgas. Arī tad, ja viņi neiesaistās EA, viņi par to būs labākās domās, jo jūs patiesi interesējaties par viņu iesaistīšanos.

Pavaicājiet, kādas rūpes viņiem sagādā vietējā ekonomika. Uzmanīgi uzklausiet, ko viņi saka. Aktīvi izvaicājiet viņus tā, kā ir aprakstīts 92. lappusē. Ja viņi nebūs droši, ka jūs dzirdat viņu teikto, viņi neklausīsies jūsos un var nepiedalīties ekonomikas atveseļošanā.

Aprakstiet ekonomikas atveseļošanu

Te būs īss konspekts, ko jūs varat apstrādāt: *“Ekonomikas atveseļošana ir citāda pieeja ekonomikas attīstībai. Tā nav atkarīga no valdības vai lielu korporāciju palīdzības mums. Un tā arī necentīsies mūs padarīt līdzīgus visiem citiem. Toties tā mums palīdzēs ekonomikas attīstības centienus pielāgot mūsu unikālajai situācijai. Mēs noturēsim veselu virkni sapulču, kurās koncentrēsimies uz mūsu kopīgajām interesēm, nevis atšķirībām. Pēc tam meklēsim risinājumus, kas netraucēs nevienam.”* Pielikumā ir garāki scenāriji, kur atradīsiet vairāk materiālu (sk. 208. lpp.).

Pirms sarunas iepazīstieties ar ekonomikas atveseļošanas programmu, izlasot 1., 2. un 3. nodaļu. Tomēr, lai sekmīgi nodibinātu kontaktu, nav jābūt ekonomikas attīstības ekspertam. Vispārliecinošāk būs, ja tas notiks personiski. Pastāstiet, kāpēc esat nolēmis iesaistīties šais pasākumos un kāpēc, jūsu prāt, tie palīdzēs kopienai sasniegt mērķus. Atainojiet EA nevis kā sapulču sēriju, bet gan kā aizraujošus notikumus, kas paver lielas iespējas. Ja sarunas partneris vēlas saņemt sīkākas ziņas par EA, tad labprāt tās sniedziet, iedodiet viņam 2. nodaļas eksemplāru. Pēc tam pavaicājiet, vai viņš vēl kaut ko nav sapratis par EA.

Ja sarunas partneris saka, ka kopiena jau īstenojot ekonomikas attīstību, paslavējiet šos centienus un norādiet, ka ekonomikas attīstība nav vienreizējs izkārtojums un prasa pastāvīgu darbošanos. Iespējams, ka ir jāparāda EA atšķirības no programmām un pieejām, kas kopienā ir izmēģinātas agrāk.

Panāciet apņemšanos

Nelieciet cilvēkiem domāt, ka viņiem tagad būtu jāmetas iekšā visā ekonomikas atveseļošanā, taču mēģiniet panākt viņu piekrišanu atnākt uz pirmo sapulci. Tā kā tikai dažiem cilvēkiem nav grūti būt pirmajiem, kas kaut ko dara, labāk ir norādīt, kuras personas jau ir uzņēmušās saistības (vai izrādījušas interesi) programmas sakarā.

Nezaudējiet dūšu, ja sākumā viņi tielējas un ir slinki piedalīties, jo tāda var būt parastā jūsu kopienas dzīves kārtība. Ir cilvēki, kas gaidīs kaimiņu reakciju un tikai tad nāks uz nākamajām sapulcēm. Daži nevēlēsies piedalīties, jo bīstas, ka tas varētu mest ēnu uz viņu svarīgo amatu, vai arī tāpēc, ka viņiem nav ērti pārstāvēt savu grupu. Aiciniet viņus uz sapulci par novērotājiem; pieraduši pie EA, viņi sāks piedalīties pilnīgi. Pārlieciniet viņus, ka viņiem nav jārunā visas grupas vārdā un ka jūs viņus aicināt tāpēc, ka viņi izprot grupas mērķus un nolūkus.

Neuzstājiet

Daudziem cilvēkiem gluži vienkārši nepatīk iet uz sapulcēm. Tas nekas. Sakiet viņiem, ka jūs vēlaties tikai nodrošināt to, ka tiek ņemti vērā viņu uzskati, un ka ir svarīga informācija, kuru piegādāt spēj vienīgi viņi. Piemēram, kas cilvēkiem ir palīdzējis grūtos laikos? Ko viņi zina par to, kā lai rīkojas, lai palīdzētu paši sev un apkārtējiem? Kas visvairāk ir vajadzīgs viņu draugiem un kaimiņiem? Neļaujiet viņiem pazust no jūsu redzesloka — vienmēr informējiet viņus par EA sasniegumiem un konsultējieties ar viņiem īpašos jautājumos.

Palieliniet viņu ietekmi

Sarunas partnerim pavaicājiet, kuri cilvēki vēl būtu iesaistāmi EA, — draugi, kaimiņi, sabiedrotie, kolēģi, partneri — un vai viņi būtu ar mieru iesaistīt šos cilvēkus. Lūdziet viņus atbalstīt EA pasākumus, mudinot piedalīties citus. Pavaicājiet, kā varētu iesaistīt viņu apakšniekus. Piemēram, kurā laikā un kurā vietā būtu jāriko sapulce? Kam vajadzētu viņus uzaicināt?

Ierosiniet sarīkot grupas sanāksmi

Visbeidzot pavaicājiet, vai jūs nevarētu pastāstīt par EA nākamajā tās grupas sanāksmē, ar ko jūsu sarunbiedrs ir saistīts. Šajā grupā jūs varēsīt labāk pārliecināt, jo jūsu sarunbiedrs jūs būs atbalstījis. Šādiem sakariem var būt pozitīva loma jūsu centienos mobilizēt kopienu.

Pārējās kopienas mobilizēšana

Kad jums “uz klāja” jau būs pietiekami pārstāvēta vadītāju grupa pirmajai ekonomikas atveseļošanas sapulcei, būs daudz vieglāk saaicināt pārējos kopienas locekļus. Vadītāji atvērs jums durvis, lai jūs varētu uzrunāt

grupas, ar kurām viņi ir saistīti, un viņu atbalsts palīdzēs pārliecināt viņu draugus un sekotājus par to, ka ir jāpiedalās.

Nu ir pienācis laiks darīt zināmus atklātībai savus EA pasākumus. Izmantojiet ikkatru līdzekli, kas jūsu kopienā šķiet piemērots, — turpmākajās sadaļās ir iztirzāta individuālā, grupu un kopienas mēroga pieeja. Plānojiet pasākumus tā, lai pieaugtu spriedze un kopiena sajūtu aizvien lielāku rosību, kuras kulminācija ir pirmā pilnsapulce. Priekšlasījumi, plakāti, apskats informācijas līdzekļos un citi publiski pasākumi jāsāk pietiekami agri, lai iedzīvotājiem būtu laiks ieplānot sapulci, taču ne tik agri, lai viņi uzskatītu to par attālu notikumu un uzreiz par to aizmirstu.

Personiski ielūgumi

Ir skaidrs, ka jūs un citi komandas locekļi personiski pateiksīt draugiem un paziņām par gaidāmo sapulci. Bez šiem un bez vadītājiem, ar kuriem jau esat nodibinājuši sakarus, ir vēl citi iedzīvotāji, kuri būtu pelnījuši saņemt personisku uzaicinājumu.

Piemēram, apziniet klusus, radošus cilvēkus, kas darbojas savās mājās, bet kas ir kautrīgi un kam netiek publiskas sanāksmes. Tomēr šiem klusajiem bieži vien ir pašas labākās idejas. Organizējiet kopienas dabiskos sakarus, kurus ietekmīgus padara viņu ikdienas kontakti: pastniekus, kasierus, apkopējus, ugunsdzēsējus, policistus, reģistrētājus. Ja viņi ir iesaistīti ekonomikas atveseļošanā, viņi var pārējos pastāvīgi informēt un mudināt piedalīties.

Saraksts 106. lappusē var būt pamats arī citu cilvēku uzaicināšanai. Piemēram, pensionāri — gan vecāki, gan nupat atvaļinājušies — var būt ekonomikas atveseļošanai ļoti svarīgi dalībnieki. Viņiem parasti ir pietiekami daudz laika, lai brīvprātīgi uzņemtos pienākumus, un viņi parasti vēlas būt kopienā un uzlabot dzīves kvalitāti. Kerola Lema no Kentuki Kalnu apvienības vietējās ekonomikas attīstībai saka, ka pensionāri “paplašina kopienas attīstības vērienu un ļoti bieži viņiem ir vērā ņemamas prasmes”. Viņus saista “spēcīgāka kopības izjūta nekā caurmērā. Ja viņi ir pašu ļaudis, kas atgriezušies dzimtajā pusē, viņus kopiena palaikam pieņem un atzīst”. Alabamas Enerģētikas attīstības kopienas vadītājs Bārts Kenedijs norāda, ka pensionāri, kas pārceļas dzīvot pilsētā, atnes līdzīgu apņēmību, citurienes pieredzi un finansiālu neatkarību no vietējiem “savējiem” un ir mazāk apkrāvušies ar pilsētas sociālās struktūras bagāžu.

Visbeidzot gandrīz katrā kopienā ir ķertie, kas piedalās kopienas dzīvē. Varbūt jūs negribēsīt viņus aicināt, bet viņi ieradīsies tik un tā. Ja jūs viņus nebūsīt aicinājuši, viņi ieradīsies saniknoti.

Priekšlasījumi grupām

Lai gan tie ir fakultatīvi, priekšlasījumiem grupā var būt efektīva nozīme visas kopienas mobilizēšanā. Tie ne tikai dod iespēju jums uzrunāt daudzus cilvēkus reizē, bet arī ļauj klausītājiem savā starpā apmainīties ar jautājumiem un atbildēm, pārspriest idejas un pārņemt citam cita entuziasmu.

Iepriekš satiktie vadītāji ir tilti uz galvenajām cilvēku kopām jūsu kopienā, taču tajā var būt arī citas grupas, kuras ir vērts uzrunāt. Vēlreiz ieskatieties 106. lappuses sarakstā. Jauniešus, piemēram, var viegli dabūt rokā, izmantojot skolas sanāksmes. Par postu lielākajai daļai no kopienām jauniešus lēmumu pieņemšanā gandrīz vienmēr ignorē; ja viņus uzaicina piedalīties kā līdzīgus, viņi var būt neaizstājams labu ideju un brīvprātīgas palīdzības avots. Var gadīties, ka ir jāparedz viens vai divi kopienas mēroga priekšlasījumi, un tie tad ir jāizsludina informācijas līdzekļos.

Priekšlasījumi grupām var būt tik īsi vai gari, cik jūs vēlaties, — ekonomikas atveseļošana būs efektīva, ja izvēlēsities jūsu kopienai piemērotāko. Piemēram, Kentuki pašvaldības projekts uzsāka EA, vispirms sarīkojot neformālas “apsprides pie virtuves galda” vietējo mājās. Projekta komanda bija sapratusi, ka iedzīvotāji nepiedalīsies plašākās sanāksmēs, ja vispirms ar EA neiepazīsies personiskās ievadsanāksmēs.

ATGRIEZENISKUMS

Iespējams, ka tikai daži no visas kopienas varēs apmeklēt ekonomikas atveseļošanas sapulces. Šie dalībnieki var stipri palīdzēt kā sakarnieki starp savu grupu un EA kopumā. Lai arī viņi varbūt nerunā savas grupas *vārdā*, būtiski ir tas, ka viņi runā *ar* savu grupu. Ja viņi savai grupai izstāsta, kas notiek sapulcēs, un ja viņi sapulcēs pastāsta par savai grupai svarīgo, viņi veido atgriezenisko saiti, kas dod iespēju izstrādāt visai kopienai pieņemamus lēmumus.

Tāpēc, attīstot EA, mudiniet dalībniekus ziņot par EA sapulču iznākumu savām grupām un darīt sapulcei zināmas savas grupas rūpes un idejas. Daļa no šīs saites radīsies pati no sevis. Piemēram, tirdzniecības kameras pārstāvji, kas piedalās EA, par to pastāstīs kameras sēdēs. Vairumā gadījumu tomēr šīs saites dalībniekiem ir jāveido apzināti. Laimīgā kārtā šī nav izniekota enerģija — radītie sakari veicinās visu kopienas lēmumu pieņemšanu.

Īstenībā jūsu priekšlasījumi grupās noder par “mānekļiem”, lai ievilinātu pilnsapulcē, un tajos nevajag aiziet par tālu. To nolūks ir ieskicēt EA galvenās koncepcijas, ko ne vienmēr ir viegli pa īstam novērtēt vienā reizē; atšķirībā no pilnsapulces šajās sanāksmēs netiek doti nekādi uzdevumi. (Protams, likumiem ir izņēmumi. Lai mobilizētu jaunatni, kāda kopiena pirms pilnsapulces vietējās skolās izpildīja 8. nodaļā parādīto nākotnes ieceru uzdevumu un ar šā uzdevuma iznākumu iepazīstināja pilnsapulces beigās. Tas bagātināja nākotnes ieceres, neparastā aspektā radīja interesi par EA pasākumiem un aktivizēja jauniešu iesaisti EA norisēs.)

Komandas locekļi, kam ir uzticēts būt par sapulces vadītājiem, varētu būt

vispiemērotākie šādu saietu vadītāji. Viena no vienkāršākajām metodēm ir dot iespēju diviem trim cilvēkiem kopā veikt priekšlasījumu. Tā ir laba iespēja radināties pie runāšanas publikas priekšā.

Jums būs jārunā par gandrīz visām tām pašām lietām, ko apspriedāt, tikdamies vaigu vaigā ar līderiem (sk. 108. lpp.). Jūsu uzdevums ir tikai vadīt sarunu par ekonomikas atveseļošanas idejām — neraizējieties par EA pamatošanu un nepārlieciniet nevienu par to, ka šī ir pati labākā pieeja. Svarīgākais, ko varat izdarīt, ir atstāt cilvēkiem pozitīvu iespaidu par cerībām, iespējām un kopienas potenciālu. Atainojot katru EA aspektu, uzklausiet dalībnieku reakciju un idejas. Rezervējiet pietiekami daudz laika debatēm. Sanāksmes nobeigumā norādiet, ka esat gatavs to pārrunāt ar katru vienatnē, un pavaicājiet, ar kuru cilvēku klātbūtni var rēķināties pirmajā pilnsapulcē.

Sanāksmē izdaliet katram dalībniekam vienu 2. nodaļas eksemplāru. Jūs varat piedāvāt arī 1. un 3. nodaļas eksemplāru. (Piezīme. Vienu vai vairākas sanāksmes ir gatavs novadīt Klinšu kalnu institūts.)

Vispārēja atklātība

Publiskums — atreferējumi informācijas līdzekļos, plakāti, izkārtnes u. tml. — ir redzamākais kopienas mobilizācijas aspekts. Tas ir mazāk personisks un tāpēc mazāk efektīvs nekā tiešie kontakti, taču tas ir vienīgais veids, kā var informēt klusējošo kopienas daļu. Reklāmas tehnika ir izklāstīta 5. nodaļā.

Viss, ko cilvēku iesaistīšanas labad izdarīsīt šajā EA programmas posmā, vēlāk lieliski atmaksāsies, un tas pats ir sakāms arī par reklāmu. Troksnis, kādu spējat sacelt sakarā ar pirmo pilnsapulci, ir diezgan labs indikators tam, cik cilvēku piedalīsies kopumā. Protams, nepiedalīsies lielākā daļa iedzīvotāju, bet tāpēc vēl jo vairāk ir jāpublisko jūsu veikums. Arī nepiedalīdamies EA pasākumos, daudzi malāstāvētāji grib būt *informēti*. Ja jūs viņus barojat ar ziņām informācijas līdzekļos un pa citādiem kanāliem, viņi var atbalstīt jūsu centienus.

Un nezaudējiet drosmi, ja nepanākat milzīgu dalību pirmajā sapulcē. Relatīvi maz cilvēku spēj pirmajā reizē rast radošus risinājumus un likt tiem darboties, nezaudējot sakarus ar pārējo kopienu.

Visbeidzot — saglabājiet gaišu skatu. Kāds vīrs Holijā (Kolorādo) sauca kopienas attīstības sapulci, uz kuru tikpat kā neviens neieradās. Kad vēlāk viņam par to jautāja, viņš teica, ka tā bijusi patiešām brīnišķīga sanāksme un tajā paveikts ļoti daudz. Viņš izziņoja nākamo sapulci, un dalība bija lieliska.

KontROLSARAKSTS. Kopienas mobilizācija

Izveidojiet laiku asi šiem uzdevumiem, paturot prātā, ka daži uzdevumi jāveic vienlaikus.

Tikšanās ar līderiem

- ☐ Apziniet visas attiecīgās vietējās grupas.
- ☐ Pierakstiet personas, ko katrā grupā var uzskatīt par līderiem.
- ☐ Pievienojiet sarakstam citus līderus, kas nav nevienā grupā.
- ☐ Uzdodiet programmas komandai un koordinācijas komitejas locekļiem sazināties ar katru no sarakstā minētajām personām.

EA priekšlasījumi (fakultatīvi)

- ☐ Norīkojiet vienu vai vairākus cilvēkus par runātājiem.
- ☐ Apziniet un pierakstiet grupas un vietas iespējamiem EA priekšlasījumiem.
- ☐ Aiciniet uz tikšanos katru attiecīgo vietējo grupu.
- ☐ Nosakiet laiku vienam vai diviem kopienu mēroga priekšlasījumiem. Izveidojiet pārskata materiālus un apziniet preses izdevumus (sk. 5. nodaļu), kur ziņojat par šiem saietiem.

Gatavošanās 2. posmam (pirmajai EA pilnsapulcei)

- ☐ Izlasiet 8. nodaļu.
- ☐ Sarūpējiet plašu konferenču zāli un pārējo vajadzīgo aprīkojumu (sk. 114. lpp.).
- ☐ Izlemiet, kuri programmas komandas locekļi vadīs sapulci; pierakstiet, kas būs “namatēvs”, kurš to atklās.
- ☐ Izplatiet pārskatus, preses izdevumus, skrejlapas/plakātus un citus materiālus, kur tiek reklamēta sapulce (sk. 5. nodaļu).

2. posms: Kopienas nākotnes ainas

Nu ir klāt pirmā ekonomikas atveseļošanas pilnsapulce — lielais atspēriens. Lietas kļūst interesantas un EA norises sāk dzīvot savu dzīvi. Sapulcei ir četri galvenie mērķi.

- **Izskaidrot, kas un kāpēc notiks.** Pēdējās nedēļās kopienas iedzīvotāji var būt saklausījuši par EA visu ko. Uz līdzienas vietas jāsāk rūpīga iepazīstināšana. Saņēmuši vienotu informāciju, cilvēki turpmāk efektīvi darbosies kā vienota komanda. Tas rada perspektīvu jauninājumiem vietējās ekonomikas attīstībā un paver ceļu radošām un noturīgām idejām. Tas arī ir iemesls dalībniekiem uzaicināt draugus un kaimiņus.
- **Iztēloties kopienas vēlamo nākotni.** Trīs sapulces vadītāja dotie uzdevumi, kas koncentrē uzmanību uz kopienas nākotnes vīziju. Tā kā parastie ekonomikas attīstības pasākumi galvenokārt ir vērsti tikai uz uzņēmējdarbību, tie mēdz izlaist no redzesloka kopienas pamatvērtības vai pat nonāk ar tām konfliktā. Šie trīs svarīgie uzdevumi rada pamatu EA pasākumiem, kur kopienas vērtības kļūst par tās mērķiem.
- **Vairot uzticību.** Nākotnē iecerētie uzdevumi attīsta arī apzinīgumu un kopīgu mērķu izjūtu dalībniekos, vairojot uzticību, kas ir svarīga kopienas ekonomikas attīstīšanai.
- **Sacelt ažiotažu.** Sapulce ir notikums, kas no paša sākuma sabiedrībā rada interesi un satraukumu un dod impulsu, kas tiek pārnesti uz nākamajiem posmiem.

Sagatavošanās un materiāli

Rūpīgi izstudējiet šo nodaļu. Vēlreiz atšķiriet 97. lappusi un izlasiet, kā vajag gatavoties sanāksmēm.

Pirmo kopsapulci plānojat ne vēlāk kā divus mēnešus pēc kopienas mobilizācijas sākuma. Kavēšanās var izraisīt impulsa zudumu un dalības mazināšanos.

Izraugieties vietu sapulcei. Jums ir vajadzīga plaša telpa, jo pirmā sapulce, iespējams, būs visplašāk apmeklēta. Labs risinājums varētu būt skolas zāle. Tāda vieta, kur bieži notiek strīdi, piemēram, pilsētas padomes sēžu zāle, nav tik ideāla, jo daudzu iedzīvotāju apziņā saistās ar nesaskaņām un nelāgām izjūtām. Telpas, kas pieder kādai grupai un ko uzskata par tās “midzeni”, arī var cilvēkus atgrūst.

Par sapulces vadītājiem jau esat norīkojis vismaz divus programmas

komandas vai koordinācijas komitejas locekļus. Viņi vadīs lielāko daļu sapulces, bet nav peļama doma ļaut ievadvārdus teikt “namatēvam”. Namatēvam jābūt vispārēji ieredzētam kopienas loceklim, kas nav saistīts ne ar vienu frakciju. Namatēvs (tiklab namamāte!) var būt no koordinācijas komitejas. Ja nav iespējams atrast namatēvu, kas būtu pietiekami neitrāls, uzaiciniet konfliktējošu frakciju pārstāvjus kopīgi atklāt sapulci. Ja kādu pasākumu atbalsta pretēju uzskatu cilvēki, tam ir liels svars.

Nokopējiet 2. nodaļas un darba lapas “Mūsu nākotnes ieceres” (120.-121. lpp.) eksemplārus tādā skaitā, kādā gaidāt ierodamies dalībniekus. Darba lapas var kopēt abās papīra pusēs. Novietojiet 2. nodaļas eksemplārus pie ieejas sapulces telpā; darba lapas dalīs sapulces laikā. Paņemiet līdzī pietiekami daudz rakstāmo un paliktņu — kartona gabalus, uz kuriem var rakstīt, ja dalībniekus nav paredzēts sēdināt pie galdiem.

Uz tāfeles vai uz pārlokāmajām papīra loksnēm rakstiet šādus virsrakstus:

- Māksla
- Arhitektoniskā vide
- Uzņēmējdarbība un darba vietas
- Sabiedriskā dzīve
- Izglītība
- Pašpārvalde
- Veselība
- Vēsture un tradīcijas
- Dabasvide
- Atpūta
- Prasmes un talanti

Sagatavojiet loksnes, kur ar lieliem, trekniem burtiem ir uzskaitīti ekonomikas atveseļošanas principi un līdzekļi (sk. 26.—41. lpp.). Gan šajā sapulcē, gan nākamajās izkariet tās zāles priekšplānā.

DARBA KĀRTĪBA

- Atklāšanas uzrunas (10 minūtes)
- Uzdevums “Kas man patīk mūsu kopienā” (15 minūtes)
- Iepazīstināšana ar ekonomikas atveseļošanu (45 minūtes)
- Uzdevums “Ko es gribētu mainīt” (15 minūtes)
- Uzdevums “Kad pārmaiņas būs notikušas...” (15 minūtes)
- Vispārēja apspriešana (10—15 minūtes)
- Kopsavilkums (5 minūtes)

Izmantojiet šo paraugu, lai izveidotu savu darba kārtību, norādot, cik katram punktam jābūt. Izkariet darba kārtību sanāksmju telpā.

Sapulce

Tā kā jums varbūt pirmoreiz ir darišana ar sanāksmju rīkošanu, šai nodaļai ir dots izvērstāks scenārijs nekā nākamajām. Kursīvā iespīestās daļas ir tikai ieteicamie formulējumi, ko varat izmantot un varat ignorēt. Iegūstot pieredzi, jūs atklāsiet, ka ātri pierodat pie sapulču vadīšanas un spējat veidot paši savu scenāriju.

Dalībnieku pilnīga iesaistīšanās iespējami ātri viņus pārlicina, ka šī ir viņu sanāksme, nevis jūsu. Tieši tāpēc sanāksmē jau pašā sākumā pāriet pie pirmā no trim uzdevumiem par nākotnes iecerēm. Tomēr daudziem var nebūt nekādas iepriekšējas informācijas par ekonomikas atveseļošanu. Pirmā uzdevuma beigās viņi gribēs zināt, kas tā EA tāda ir, tāpēc jums visā pilnībā jāiepazīstina ar EA. Pēc tam varat atgriezties pie uzdevumiem un pabeigt otro un trešo. (Darba kārtību ir iespējams variēt — sk. 126. lpp.)

Ievadvārdi

Namatēvam būtu jāapsveicinās ar dalībniekiem, jāpiemin agrākie kopīgie sasniegumi, jāpastāsta, kādā veidā esam nonākuši līdz sanāksmei, jāpateicas visiem, kas palīdzējuši, un jāiepazīstina ar sapulces rīkotājiem. Šai atklāšanai jābūt īsai, un namatēvam nav jānotur runa. Ja kādas organizācijas vai privātpersonas ir iemaksājušas naudu vai ziedojušas programmai pakalpojumus vai preces, tad šai brīdī ir jāpiemin viņu devums. Namatēvam būtu jāpalīdz klausītājiem orientēties telpās un jāparāda, kur atrodas tualetes un smēķētavas.

Namatēvs varētu teikt šādi: *“Mūsu vietējo iedzīvotāju kopa, kas pārziņina ekonomikas atveseļošanu, ir piekritusi sarīkot un noturēt šo sanāksmju virkni. Mēs viņus dēvējam par “programmas komandu”. Daži no viņiem ir sapulces rīkotāji un palīdzēs mums tikt galā ar tās norisi un paveikt mūsu darbu.”*

Lūdziet sapulces vadītājus iepazīstināt ar sevi. *“Šie nav tādi vadītāji, kas mēģinās mums iestāstīt, kas mums jādara. Drīzāk sapulces vadītāji palīdzēs darboties grupai, kur visiem locekļiem būs kopīgi lēmumi un pienākumi. Šāda vadīšana dos mums iespēju darboties efektīvi un izmantot visu mūsu potenciālu.”*

Ja šī sapulce nav pirmais kopienas attīstības mēģinājums, namatēvam ir jāmin agrākais vērtīgais ieguldījums un jānorāda, ka EA centīsies panākumus attīstīt.

Namatēvam vajadzētu nolasīt vai parādīt to organizāciju sarakstu, kas atbalsta jūsu pasākumus. Tas dod iespēju dalībniekiem skaidri saprast, ka ekonomikas atveseļošanai ir plašs atbalsts un ka to nevirza neviens grupējums. Jūs pat varat organizāciju pārstāvjiem likt piecelties, kad nosauc viņu vārdus. (Tikai neaiciniet viņus runāt — runām tagad nav laika!)

Beigās namatēvam būtu jāiepazīstina ar darba kārtību un jāsniedz minūti ilgs EA pārskats, lai dalībniekiem būtu nojēga par to, kas notiks turpmāk.

Paturiet prātā, ka vēlāk sanāksmes gaitā programmu izklāstīsīt rūpīgāk. Namatēvam ir tikai jāpasaka apmēram šādi: *“Mēs esam uz visai kopienai svarīgu lēmumu pieņemšanas sliekšņa. Cilvēki no visdažādākajām aprindām tiks iesaistīti, lai rastu risinājumus saimnieciskajai attīstībai. To sauc par ekonomikas atveseļošanu, un tā palīdz vietējām kopienām pašām sevi saimnieciski atbalstīt, saglabājot kopienai un videi raksturīgās vērtības. Mēs pārlūkosim mūsu unikālos apstākļus, analizēsim, ko var izdarīt ar mūsu bagātībām, problēmām un vajadzībām, un tad veidosim projektus, kas nostiprinās mūsu kopienu un tās saimniecību. Pēc dažām minūtēm izskaidrosim programmu sīkāk, bet pirms tam mēs gribētu šo to dzirdēt arī no jums.”*

Uzdevumi par nākotnes iecerēm

Ir daudz veidu, kā jūsu kopienai var veidot priekšstatu par “iecerēto nākotni”, un daži prasa lielu piepūli. Piemēram, varat konsultēties ar galvenajiem kopienas cilvēkiem un grupām, rīkot sanāksmes un aptaujas. Pēc tam komiteja var apkopot savākto informāciju, publicēt projektu melnrakstu, lūgt sabiedrību to novērtēt un visbeidzot publicēt kopienas nākotnes ieceres.

Bet, šādi darbojoties, var paiet gads vai vairāk, un tad jau daudzi dalībnieki būs atbīruši. Viņi aizies, lauždami rokas un sūkstīdamies: “Nu, kas tie par cilvēkiem, kas netiek nekādā galā!” Pat ja būsit pierunājuši kādu grupu piedalīties, tad, tiklīdz EA sagatavošana būs pabeigta un būs gatavi īstenot vēlamā, vairums dalībnieku negribēs ne dzirdēt par vēl vienu sapulci un kur nu vēl tajā piedalīties.

Šajā nodaļā sniegtā iztēlošanās tehnika prasa daudz mazāk laika. Tās iznākums, kaut arī ne tik galīgs kā rūpīgāk izstrādātajā sagatavošanas gaitā, ir ideju saraksts vai deklarācija par to, ko kopiena vēlas saglabāt un ko radīt. Ekonomikas atveseļošanas vajadzībām šāda pieeja ir gluži labi piemērota.

Jautājot dalībniekiem, kas viņiem ir tikams, pirmajā nākotnes ieceru uzdevumā uzzina, ko kopiena vēlas *saglabāt*. Otrajā un trešajā uzdevumā, jautājot cilvēkiem, ko viņi gribētu mainīt un kā kopiena varētu izskatīties pēc šīm pārmaiņām, noskaidro, ko viņi vēlētos *radīt*.

Šie uzdevumi palīdz dalībniekiem apjaust, ka ekonomikas atveseļošana ir kas vairāk nekā tikai “uzņēmējdarbības un darba vietu uzlabošana”. Ekonomikas atveseļošana tiecas stiprināt visu kopienu, ieskaitot uzņēmējdarbību; šis plašākais vēriens piesaistīs vairāk dažādu cilvēku nekā ierastie ekonomikas attīstības centieni. Bez tam EA gaitā izraudzītie projekti būs vieglāk savienojami ar kopienas vērtībām, jo nākotnes ieceres dalībnieki izmantos par vienu no mērauklām to novērtēšanai.

Iztēlošanās arī veido pamatu iedzīvotāju sadarbībai. Daudzās kopienās liekas neiespējami kaut ko darīt kopīgi. Strīdi var būt tik sīvi, ka vieni strīdnieki nevēlas ne runāt ar otriem. Šādās pretīšķībās cilvēki noskaņojas uz konfliktiem. Taču lielākoties šo nesaskaņu priekšmets ir tikai 5 procenti no

Kopainas izveide ir pamats, uz kura iedzīvotāji var kopīgi strādāt.

visa problēmu kopuma. Protams, tās ir svarīgas, taču cilvēki mēdz ķīviņa laikā piemirst pārējos 95 procentus. Nākotnes ieceru uzdevumi koncentrējas galvenokārt uz tiem 95 procentiem, par kuriem visi ir vienprātīgi: kopienai ir jābūt draudzīgai un drošai, labai vietai, kur audzināt bērnus, tai ir jāsauglabā un jāizkopj vairākas vērtīgas īpatnības utt. Vienmēr būs pietiekami daudz laika risināt arī tos pēdējos 5 procentus. Tiklīdz iedzīvotāji saprot, ka viņi īstenībā sev un savām ģimenēm vēlas gandrīz vienu un to pašu, viņi sāk vairāk uzticēties cits citam. Kopienas konflikti nepazūd, taču tie kļūst konstruktīvi un mazāk personiski.

Uzdevums “Kas man patīk mūsu kopienā”

Šajā posmā namatēvs dod vārdu sapulces vadītājiem, un tie var sākt pirmo nākotnes ieceru uzdevumu. Pirms ar to iepazīstināt, lieciet palīgiem izdalīt darba lapas “Mūsu nākotnes ieceres”.

Raugiet, lai ievadvārdi nav pārāk gari. Pasakiet tikai to, kas ir vajadzīgs, lai izskaidrotu uzdevumu nolūkus un tagad darāmo. Atstājiet laiku jautājumiem. Neatvēliet tam vairāk par 10 minūtēm, taču nesteidzieties; izsakieties skaidri.

Sakiet šādi: *“Šī pieeja ekonomikas attīstībai no citām visvairāk atšķiras ar to, ka to virza pašas kopienas mērķi un vērtības. Tai pamatā ir ne tikai uzņēmējdarbības, bet gan visas kopienas apsvērumi. Tāpēc izpildīsim trīs uzdevumus, kas mums palīdzēs noteikt šīs vērtības. Tie dos iespēju saprast, kādu mēs iztēlojamies iecerēto nākotni. Iegūtās atbildes izmantosim kādā no nākamajām sanāksmēm, lai lemtu, kādus projektus kopienai vajadzētu īstenot. Izpildot uzdevumus, pavērojiet, vai jūsu vērtības līdzinās citu iedzīvotāju nosauktajām, it sevišķi to cilvēku vērtībām, kam jūs nepiekrītat.*

Lapās, kas jums ir iedotas, ir trīs jautājumi — katram uzdevumam viens. Jūsu atbildes paliks anonīmas. Sapulces beigās lapas savāksim un atbildes tiks apkopotas vienā kopīgo interešu sarakstā, ko izdalīsim nākamās sanāksmes sākumā.

Pēc brīža jūs atbildēsīt uz pirmo jautājumu un uzrakstīsīt, kas jums mūsu kopienā patīk. Nevis lietas, kas jums gluži vienkārši patīk, bet par kurām esat pārliecināti. Varat iztēloties, ka runājat ar labu māsīcu vai senu draugu, kas pilnīgi neko nezina par mūsu apkārtni. Jūs gribat viņu pierunāt pārcelties pie mums. Ko jūs teiksīt?

Iesakām pagaidām neminēt konkrētus projektus, programmas vai darbības. Vēlāk sīkumiem laika būs atliku likām. Drīzāk šai reizē uzrādiet plašākos aspektus, vērtības, īpatnības un citas lietas, kas jums patīk.

Jūsu priekšā ir kategoriju saraksts, kas jums atgādinās par raksturīgākajām lietām, kuras jūs gribētu uzskaitīt.” Norādiet uz sarakstu. *“Jūs varētu minēt, piemēram, “drošas ielas, pietiekami daudz ienākumu pieklājīgam dzīves līmenim, tīrs gaiss, nav jāslēdz durvis, jauni cilvēki var atrast darbu, atsaucīgi kaimiņi”.*

Vai ir kādi jautājumi?

Pirms sākam pierakstīt domas, mazliet izvēdināsim smadzenes. Sliktu domu te nemaz nevar būt. Viens pasaka savas domas, otrs nekritizē, bet tikai pasaka savējās.

Ko jūs gribētu kopienas sakarā minēt, lai māsīcai sagribētos pie mums braukt?”

Ja cilvēki uzreiz neceļ roku, pavaicājiēt kādam, kas ir vaļširdīgāks. Kad cilvēki sāk atbildēt, pavaicājiēt arī tiem, kas izskatās tādi, it kā gribētu kaut ko teikt, tomēr roku neceļ. Nolūks ir panākt, lai cilvēki par šo jautājumu padomā plašāk. Ja kāds dalībnieks ierosina konkrētu projektu vai darbību, nenoliedziet to nekādā ziņā. Drīzāk pasakiet kaut ko atzinīgu, piemēram, ka tā nav slikta doma. Pēc tam pavaicājiēt, kādi apsvērumi, intereses vai mērķi ir izraisījuši šo projektu. Pajautājiēt, kāpēc konkrētā lieta ir svarīga, ko tā dos vai ko varētu dot kopienai.

Tamlīdzīga smadzeņu izvēdināšana nodrošina to, ka grupa ir sapratusi jūsu norādījumus un, kas ir vēl svarīgāk, dod iespēju katram dalībniekam dzirdēt to, kas liekas vērtīgs citiem. Tas vairo uzticību.

Dažās kopienās cilvēki gluži vienkārši ir klusi; kad uzdodat grupai jautājumu, viņi var neko neatbildēt. Tas nekas, pārejiēt uz uzdevuma rakstveida daļu.

Vēdiniēt smadzenes divas trīs minūtes. Pēc tam sakiet: *“Vēl viena lieta. Varbūt jums bažas rada tas, ka šo steigā izpildīto uzdevumu atbildes būs paviŗšas vai nepilnīgas. Neraizējiēties. Vēlāk mums būs pietiekami laika formulēt idejas visā pilnībā. Labi, jums tagad ir 10 minūtes laika — sāciēt rakstīt!”*

Kad viņi pāris minūtes jau ir rakstījuši, sakiet: *“Ja lauzaēt galvu par labākajām idejām, tad ievērojiēt, ka tikpat labi tās var uzrakstīt kāds cits. Tāpēc pierakstiēt visu svarīgo, kas ienāk prātā.”*

Brīdiniēt grupu divas minūtes pirms termiņa beigām. Ja dalībnieki būs pabeiguši uzdevumu ātrāk nekā desmit minūtēs, jūs pamanīsiēt, ka viņi skatās uz jums vai arī sarunājas. Ja tā nav, paziņojiēt, ka laiks ir pagājis. Pēc tam sakiet: *“Šis saraksts mums pavēstīs, ko mēs vēlamies mūsu kopienā saglabāt. Bet mēs esam sākuši būvēt iecerēto nākotni. Lai to paveiktu, paraudziēsimies, ko mēs vēlamies radīt. Bet, pirms to darām, minūtes 45 paklausīsimies, ko ir paveikuŗas citas kopienas, lai to attīstība norisētu saimnieciski.”*

Darba lapas: Mūsu nākotnes ieceres

Kas man patīk mūsu kopienā:

[illegible]

Ko es gribētu mainīt mūsu kopienā:

Kad iepriekšminētais būs noticis, kopiena izskatīsies šādi:

Iepazīstināšana ar ekonomikas atveseļošanu

Šis uzdevums ir jāuztic vismaz diviem programmas komandas locekļiem. Priekšlasījumam jābūt skaidram un kompaktam. Pirms sapulces runātājiem ir rūpīgi jāizplāno uzstāšanās un tā jāizmēģina pārējo komandas biedru priekšā, saņemot konstruktīvu kritiku.

Varat izmantot 208. lappusē piedāvāto runu vai arī pēc 2. nodaļas ieteikumiem sagatavot pats savu. Jūsu uzrunā būs divi galvenie elementi: EA saturs (principi un līdzekļi) un norise (kopsapulču un darba semināru virkne). Uzsvāru lieciet uz saturu; par norisi runāriet tikai tik daudz, cik ir vajadzīgs, lai to izskaidrotu. Uzstāšanos var sākt apmēram šādi:

“Ekonomikas atveseļošanas programma atšķiras no konsultatīvās pieejas ekonomikas attīstībai. Konsultants analizētu mūsu kopienu un dotu padomus, kas būtu darāms. Taču mēs paši zinām vislabāk, kāda ir mūsu kopiena un kādai tai vajadzētu kļūt. Mēs esam vislabāk kvalificēti, lai noteiktu mūsu vajadzības, atklātu mūsu problēmas un izspriestu, ko ar tām darīt. Ekonomikas atveseļošanas programma mums sniedz citu kopienu pieredzi, taču dod iespēju mums pašiem izlemt, kas būtu darāms.

Tomēr, uzņemoties atbildību par izvēli, mūsu lomai šajās sapulcēs jāmainās no pasīvas vērošanas uz aktīvu pilsonisku attieksmi. Mēs nevaram turpināt gurķoties. Mums ir jāizmanto ekonomikas atveseļošana, lai mēs izšķiltu paši savas idejas. Bez jūsu personiskas radošas piepūles mēs tikai izpildīsim šīs sapulces protokolu, un tas būs viss.

Rūpīgi pārdomājiet katru šajā priekšlasījumā minēto principu un līdzekli. Padomājiet, kādā veidā tie skar mūsu kopienu. Un, lūdzu, turpiniet par to domāt arī pēc iziešanas no šīs zāles. Ejot ārā, paņemiet vienu “Ievads ekonomikas atveseļošanā” eksemplāru. Nevis tikai izlasiet, bet arī izpētiet to un padomājiet, ko mūsu kopiena varētu darīt ar šīm idejām.”

Priekšlasījumā norādiet, ka ekonomikas atveseļošanas programmai ir pieci mērķi.

- Izveidot vairākus projektus, kas uzlabos vietējo saimniecību.
- Vairo kopienas pārliecību par savām spējām — apziņu, ka pašu ļaudis var atrisināt savas problēmas.
- Paplašināt dalību kopienas attīstības pasākumos.
- Uzlabot dalībnieku iemaņas un zināšanas.
- Nodrošināt ciemata attīstības pasākumu nepārtrauktību.

EA saturs balstās uz četriem principiem un deviņiem līdzekļiem (sk. 26.—41. lpp.). Tos labāk var izprast pēc piemēriem no dzīves, nevis no teorijas. Aprakstot principus un līdzekļus, dalībniekiem var apjautāties, vai viņiem ir zināmi kādi vietējie projekti vai idejas, kas tos ilustrē. Tas pat vēl labāk palīdzēs jums rast sapratni un atgādinās sabiedrībai par kādreizējiem panākumiem. Ja šāda pieeja gūst atzinību, pavaicāiet visiem, vai kāds negrib piedalīties diskusiju grupā ārpus EA norisēm, lai apgūtu principus un līdzekļus. Palaidiet apkārt reģistrēšanās lapu tiem, kas izrāda interesi, un lieciet kādam no komandas sarīkot pirmo sanākumi. Var pat likt katram

VECAIS UN JAUNAIS

Pārrunājot kopienas iecerēto nākotni, bieži jāiztirzā divi temati. Kad dalībnieki stāsta, kas viņiem kopienā patīk, pirmām kārtām viņi izjusti runā par to, cik svarīgi esot cienīt un aizsargāt kopienas ieradumus, vērtības un pazīšanas zīmes. Tradīcijas ir līme, kas kopienā satur kopā, tas, ko atminamies, būdami svešumā.

Otrs temats parasti ir vajadzība būt atvērtiem pret jauniem paņēmieniem un jaunām idejām. Dalībnieki uzsver, ka pārmaiņas neesot novēršamas un ka kopienai esot jāiet līdzī laika garam, citādi tā riskējot palikt iepakaļ.

Reizēm šie divi temati konfliktē. Piemēram, daudzi vēlas, lai apkārtnē paliek tieši tāda, kāda tā ir, bet citi grib to mainīt, piemēram, ielās ierīkojot vairāk apgaismojuma. Ja šāda šķelšanās notiek jūsu vadīto pārrunu laikā, atzīstiet to. Pieļaujiet, ka tas ir iespējamo nesaskaņu avots, taču norādiet, ka tā var būt radoša spriedze. Aiciniet dalībniekus meklēt iespēju saglabāt tradīcijas, reizē pieļaujot un veicinot pozitīvas pārmaiņas.

Kopiena, kas pret pārmaiņām izturas piesardzīgi, ir gudra. Pārmaiņas pārmaiņu dēļ vai tikai dažiem par labu var kopienai kaitēt. Toties veiksmīga kopiena atbalsta un virza uz priekšu neizbēgamās pārmaiņas, lai vairotu pozitīvo iznākumu. Kopienai neveiksies, ja tā akceptēs ikkatru priekšlikumu kaut ko mainīt. Tāpat tai neveiksies, ja tā automātiski noraidīs jaunas idejas un jaunievedumus. Veiksmīga kopiena piesardzīgi un nopietni apsver jaunas idejas. Tā mudina cilvēkus izteikt idejas, uztver un izraugās tās, kuras vēlas, un liek pārmaiņām darboties kopienas labā.

dalībniekam “pārņemt” principu vai līdzekli, kas viņam liekas pats nodevīgākais vai interesantākais, un pārrunāt to ar draugiem un kaimiņiem. Nākamo pilnsapulču laikā viņiem būs daudz iespēju meklēt tiem izmantojumu.

Mēģiniet padarīt sanāksmi dzīvīgāku. Kerola Lema no Kalnu apvienības, Kentuki kopienas attīstības bezpeļņas organizācijas, iesaka izmantot rekvizītus, lai šos četrus principus atainotu izklaidējošā veidā. Viņa izmanto cauru spaini, lai demonstrētu “caurumu aizlāpīšanu”, un nepiepūstu basketbola bumbu, lai atainotu “vietējā biznesa atbalstīšanu (jeb uzpompēšanu)”. Kāds tēlo līdzjutēju vadoni, kas “atbalsta mūsu vietējo biznesu”. Bet cits ar makšķeri attēlo “jaunu biznesa veidu izmēģināšanu, izmantojot pareizo ēsmu pareizo zivju ķeršanai”.

Ja jums nāk prātā kāds projekts, vaicājiēt sev: kādēļ jums tas ir vajadzīgs?

Uzdevums “Ko es gribētu mainīt”

Šai brīdī dalībnieki jau varētu būt gatavi mainīt tempu. Šis uzdevums viņiem dos iespēju atkal padarboties. Tajā viņi izmantos tās pašas lapas otro pusi, ko izmantoja pirmajam uzdevumam.

Sakiet šādi: “Uzrakstīdami visu to, kas mums tik mūsu kopienā, mēs patiešībā darījām zināmu, ko gribam saglabāt. Lai noteiktu, ko mēs gribam izveidot, vispirms pateiksim, ko gribam mainīt!”

Nākamo daļu varat izspēlēt arī mazliet komiski: “Iedomāsimies, ka jums nupat ir piezvanījuši sievas/vīra radi. Viņi grasās braukt pie jums ciemos. Jūsu sievas/vīra radinieki jums nekad nav pārāk patikuši, taču jūs negribat apvainot dzīvesbiedru, viņus ignorējot. Tā kā vēlaties viņus atrunāt no braukšanas, padomājiet, ko jūs viņiem teiktu — negatīvus, taču patiesus iespaidus par mūsu apkārtni. Ja jums jūsu sievas/vīra radi patīk, tad iedomājieties kādu citu, ko ne sevišķi mīlat.

Padomājiet plašāk par to, ko jūs gribētu mainīt. Varat iekļaut ne tikai acīm redzamas lietas, piemēram, kā kopienā izskatās vai ko tajā domā, bet arī kā tajā pieņem lēmumus un risina konfliktus. Rakstiet, kas un kā kopienā būtu jāmaina. Piemēram, “Vidusskolas beidzēji nevar sameklēt darbu” vai “Pilsētas centrs izskatās noplucis”.

Pagaidām strādājiet tikai ar lapas augšējo daļu. Pēc brīža nonāksim arī līdz apakšējai. Vai ir kādi jautājumi? Sāksim rakstīt. Jums ir desmit minūtes laika.”

Ja jums liekas, ka grupai nav skaidrs, kas jādara, varat mazliet pavēdināt smadzenes, kā darījāt pirms iepriekšējā uzdevuma. Tāpat brīdiniet divas minūtes pirms termiņa beigām.

Uzdevums “Kad pārmaiņas būs notikušas...”

Pārejiet uzreiz pie trešā un pēdējā nākotnes ieceru uzdevuma.

“Lai noteiktu, ko gribam izveidot kopienā, palūkosimies uz katras mūsu iepriekšējā uzdevuma atbildes pozitīvo pusi. Kā kopiena izskatītos vai kas notiktu, ja jūs varētu mainīt tās lietas, kuras uzrakstījāt? Pārdomājiet tās visas pēc kārtas un lapas apakšpusē sarakstiet šīs pozitīvās lietas. Kad būsīt galā, būs izveidojies ciešs sakars starp lapas augšējo un apakšējo daļu — piemēram, ja jūsu atbilde uz pirmo jautājumu bija: “Nav pietiekami daudz lētu dzīvokļu,” — tad attiecīgā atbilde uz otro jautājumu varētu būt: “Lētu dzīvokļu ir pietiekami”.

Tāpat kā iepriekš, iesakām pagaidām neaprobežoties ar konkrētiem projektiem, programmām vai pasākumiem. Drīzāk apsveriet plašākus kopienas aspektus un īpatnības.

Koncentrēties uz konkrētiem projektiem ir gluži dabiski. Nelaieme ir tā, ka, lēkājot no problēmām pie risinājumiem bez rūpīgas vairāku iespēju pārdomāšanas, varam palaist garām to, kas ir mērķtiecīgs. Tas ir tāpat kā pateikt tikai: “Gatavoties, uguni!” – nevis: “Gatavoties, notēmēt, uguni!” Tēmēšana ir svarīga, lai neiešautu sev kājās.

Ja jums prātā ir konkrēts projekts vai pasākums, pavaicājiēt sev, kāpēc to

vēlaties. Piemēram, kādā pilsētiņā cilvēki gribēja rakstīt: "Stāvlaukums Dzirnavu un Lielās ielas stūrī," — bet tad uzdeva sev jautājumu, kāpēc viņiem tas būtu vajadzīgs. Beigās viņi sarakstā minēja: "Ērti nokārtot darīšanas pilsētas centrā." Vēlāk kāds ierosināja jaunu, lētāku risinājumu satiksmes uzlabošanai. Ja sākumā viņi būtu aprobežojušies ar konkrētu vietu, viņi nebūtu nonākuši līdz jaunajai idejai.

Kopienās parasti strīdas par konkrētiem projektiem un priekšlikumiem. Cilvēki mēdz vienprātīgi piekrist vairumam mērķu un vērtību. Ja tos uzrādām pirmos, varam nonākt līdz projektiem un programmām, kas agrāk nevienam nav ienākušas prātā un ko vairākums atbalsta.

Vai ir kādi jautājumi? Tad aizpildīsim lapu līdz galam."

Tāpat kā iepriekš, divas minūtes pirms beigām atgādiniet, ka būs jābeidz.

Vispārēja apspriešana

Daži ievirzes jautājumi šai brīdī var izraisīt pozitīvas debates: *"Vai šovakar saskārāties ar kaut ko tādu, kas jūs pārsteidza? Vai tagad esat citās domās par mūsu kopienas iespējām?"*

Tagad paklausīsimies, kāda, jūsuprāt, izskatīsies mūsu apkārtnē, kad daudz kas būs mainījies uz labo pusi!"

Ja daudzi tomēr kautrējas runāt lielas grupas priekšā, padomājiet, vai viņus nevajag sadalīt mazākās grupās, piemēram, pa seši vai divpadsmit. Mazākās grupās dalībnieki runās labprātāk. Savus atklājumus viņi pēc tam darīs zināmus lielākajai grupai. Šis papildu posms pagarina laiku, taču dod iespēju dalībniekiem atrast kopīgu pamatu sapratnei ar citiem kopienas locekļiem.

Apspriešanas beigās pasakiet, kur dalībniekiem jāatstāj aizpildītie materiāli. Uzsveriet: *"Jūsu atbildes tiks apvienotas vienā sarakstā, no kura uzzināsim, ko vēlamies saglabāt un ko — izveidot, lai nākotne būtu tāda, kādu esam iecerējuši. Nākamajā sanāksmē jums to atnesīsim novērtēšanai."* Ja esat nolēmuši veidot arī vīziju (sk. 128. lpp.), tad apsoliet atnest tās uzmetumu.

Kopsavilkums

Pabeidziet kopsapulci uz augstas nots. Pateicieties visiem, kas atnākuši. Īsi pastāstiet, kas notiks nākamajā sanāksmē. Mudiniet visus ierasties. Atvadoties rokasspiediena vietā varat teikt kaut ko tamlīdzīgu:

"Šeit ir triju veidu cilvēki: tie, kas ir nolēmuši vairs nepiedalīties ekonomikas atveseļošanā, tie, kas vēl nav izdomājuši, un tie, kas domā, ka piedalīsies, vismaz nākamajā sapulcē. Tā kā mums ir jāplāno nākamā tikšanās, lūdzu tos, kas domā piedalīties, pacelt roku. Noskaidrosim, cik daudz ir tādu, kas grib sadarboties nākotnes labad.

Lieliski, gaidīsim jūs atkal. Atcerieties, ja jūs piekrītat piedalīties nākamajā sanāksmē, jūs uzņematies saistības tikai attiecībā uz šo nākamo tikšanos. Vēlāk varēsīt izlemt, vai gribat turpināt. Lūdzu, paceliet roku, ja jūsu plāni

neļauj ierasties uz nākamo tikšanos, bet jūs būtu ar mieru piedalīties turpmākajās sanāksmēs.”

Izsakiet atzinību un pateicību tiem, kas solās piedalīties nākamajās sanāksmēs. Atgādiniet grupai, ka tie, kas neatnāks nākamajā reizē, tiks gaidīti turpmākajās. Vissvarīgāk ir paziņot nākamās sapulces dienu, laiku un vietu.

Pēc šīs sanāksmes, tāpat kā pēc visām pārējām, sapulciniet programmas komandu uz īsu, informatīvu sanākumi (sk. 103. lpp.).

Alternatīva darba kārtība

Kā jau minēts iepriekš, veidojiet EA programmu atbilstīgi jūsu kopienas konkrētajiem apstākļiem. Turpmāk ir piedāvātas dažas variācijas parastajai 2. posma darba kārtībai, kas var jums noderēt.

Atvēliet laiku iepazīstināšanai

Ļoti labs paņēmieni sapulces uzsākšanai (sk. 100. lpp.) ir dot iespēju dalībniekiem iepazīstināt ar sevi, un tas īpaši labi der pirmajai EA kopsapulcei. Diemžēl šīs sapulces darba kārtība jau ir ļoti piesātināta. Iepazīstināšana varētu vēl par pusstundu paildzināt jau tā garo sapulci. Tomēr var gadīties, ka tas ir labs gājiens, lai sekmīgi sāktu EA. Varbūt nesenās pretrīķības ir apgrūtinājušas sanāksmes rīkošanu vai daži dalībnieki ir ienācēji, kas nav labi pazīstami un kas nepazīst vecos.

Ja darba kārtībā iekļaujat iepazīstināšanu, tai jābūt īsai. Ja ikviens teiks kaut ko vairāk nekā tikai vārdu un nodarbošanos, sapulce ilgs visu vakaru.

Divas sapulces

Ja jums liekas, ka jūsu EA dalībniekiem ir vajadzīgs vairāk laika, lai labāk cits citu iepazītu, varat 2. posmu sadalīt divās sapulcēs. Pirmajā tad būs gara iepazīšanās un iepazīstināšana ar ekonomikas atveseļošanu. Ja atvēlat papildlaiku, tad varat ļaut katram cilvēkam minēt vienu lietu, kas viņam ļoti patīk kopienā, un visus izteikumus pierakstīt un iekļaut pirmajā nākotnes ieceru uzdevumā. Otrajā sapulcē tad būs trīs uzdevumi par nākotnes iecerēm un pēc izvēles arī uzdevums “Kas veido kopienu” (sk. 130. lpp.) kā priekšspēle. Šāda pieeja dod vairāk laika nākotnes ieceru apspriešanai.

Bez iepazīstināšanas ar EA

Ja nav vajadzības iepazīstināt ar dalībniekiem un ja visi ir pietiekami daudz dzirdējuši par EA kopienas mobilizācijas laikā, varat iztikt bez iepazīstināšanas ar EA. Tas izbrīvēs laiku uzdevumam “Kas veido kopienu” sapulces ievadā un dos iespēju jums pēc kārtas izpildīt visus trīs uzdevumus par nākotnes iecerēm.

Divējas nākotnes ieceres

Ja jūsu kopienā plosa tādas pretrīķības, ka ir grūti vienā telpā savākt pretējās puses, uzdodiet nākotnes ieceru uzdevumus izpildīt katrai pusei atsevišķi. Pēc tam ar brīvprātīgu diplomātisko pārstāvju palīdzību apvienojiet abu pušu nākotnes ieceru sarakstus. Tad izveidojiet divus sarakstus, vienā iekļaujot līdzīgo, otrā – atšķirīgo abu pušu vēlmēs. Droši vien atradīsiet vairāk kopīga nekā atšķirīga. Visbeidzot, sasaučiet abu frakciju kopīgu sanāksmi, lai ziņotu par iznākumu. Pēc ziņojuma sarīkojiet debates par kopīgo. Pavaicājiet dalībniekiem, vai viņiem iznākums neliekas pārsteidzošs un vai viņi nedomā, ka, uz laiku atliekot malā nesaskaņas, varētu sadarboties, lai sasniegtu kopīgos mērķus.

Mazo grupu sanāksmes

Ja vēlaties, lai dalībnieki iztēlotos kopienas iecerēto nākotni rūpīgāk un tā, ka labāk paliek atmiņā, tad pirms kopsapulces saplānojiet kādas desmit mazu grupu sapulces. Mazo grupu veidošanas pamats var būt kaimiņu attiecības, politiskā piederība, saistība ar kādu uzskatu grupu vai arī dažādu uzskatu cilvēku sajaukums. Katrā grupā izpildiet visus trīs nākotnes ieceru uzdevumus un apvienojiet atbildes nākotnes ieceru melnrakstā, ar ko jāiepazīstina pirmā EA kopsapulce. Kopsapulces dalībnieki tad var ieteikt, ko vajadzētu papildināt, svītrot vai akcentēt. Šādai pieejai ir vajadzīgs prasmīgs sapulces vadītājs, kas, nesāniknodams cilvēkus, spēj novērst konfrontāciju. No programmas komandas un citiem brīvprātīgajiem tā prasa lielāku laika patēriņu.

Pirms nākamās sapulces

Līdz nākamajai sapulcei jāpagūst daudz ko padarīt. Lielāko daļu no tā var darīt brīvprātīgie palīgi, bet programmas komanda atbild par to, lai visi uzdevumi būtu izpildīti.

Dabūjiet vairāk atbilžu par nākotnes iecerēm (fakultatīvs uzdevums)

Ļoti ticams, ka nākotnes ieceru uzdevumi ir radījuši veselu atbilžu klāstu. Bet, ja jums liekas, ka sākumam vajadzētu izmantot vēl plašāku materiālu, ir iespējams lūgt papildu atbildes no personām un grupām, kas nav piedalījušās sapulcē.

Nedariet paši pārāk daudz darba — palieciet ar grupām, ar kurām ir samērā viegli kontaktēties, — ar skolotājiem, skolēniem un darījumu cilvēkiem. Šo grupu sanāksmēs vai tikšanās vietās izdaliet “Mūsu nākotnes ieceru” darba lapas un vismaz minimāli izskaidrojiet viņiem uzdevumu nolūkus. Uzaiciniet viņus piedalīties nākamajās EA kopsapulcēs. Nepieņemiet katrai grupai paziņot uzdevumu atbildes.

**Prasmīgi
sarakstīta
“deklarācija”
var būt
iedarbīgs
vienotājspēks.**

Nākotnes ieceru darba lapu apkopošana

Galvenais uzdevums, kas jāizpilda līdz nākamajai sanāksmei, ir apvienot vienā sarakstā visas atsevišķās atbildes uz trim jautājumiem par nākotnes iecerēm. Šī procedūra katrām 20 darba lapām aizņem aptuveni stundu. Ir vajadzīgi trīs kompetenti brīvprātīgie.

Sāciet ar 13 baltām papīra lapām, katru vienai no 11 kategorijām, kuras bijāt izstrādājuši sapulces laikā ("Māksla", "Arhitektoniskā vide" utt.), plus divas lapas papildus: "Dažādi" un "Idejas projektiem".

Katrs ieraksts jāformulē tā, lai atklātu, kādu dalībnieki vēlas ieraudzīt savu kopienu. Iznākumā melnrakstu veidos galvenokārt tās lietas, ko cilvēki vēlas saglabāt (atbildes uz pirmo jautājumu par nākotnes iecerēm), un tās, ko viņi vēlas radīt (atbildes uz trešo jautājumu). Uz otro jautājumu būs mazāk atbilžu. Dažas no tām būs jāizsaka ar citiem vārdiem. Piemēram, "labāka sajūta" vai "cilvēkiem nevajadzētu būt tik noraidošiem" var pārveidot par "pozitīva kopienas attieksme". Gan "iztīrīt centru", gan "noslaucīt netīros trotuārus" var izteikt kā "sakopt pilsētas centru".

Dariet visu nesteidzīgi. Ja aizķeraties pie kāda jautājuma, apdomājiet vairākus veidus, kā to varētu izteikt. Izpildot uzdevumu, dalībnieki ir pareizi pierakstījuši to, kas viņiem nāca prātā, to pārāk neapsverot. Tādējādi sarakstos var būt daudz lietu, kas neattiecas uz iecerēto. Jums vajadzēs apsvērt, vai tās iekļaut vai ne. Var būt ieraksti, kas aizstāv noteiktu viedokli vai arī ir smieklīgi, sarkastiski vai triviāli. Varat pat izveidot sarakstu ar dažiem no šiem ierakstiem un to nosaukt "Vai arī tas ietilpst mūsu iecerēs?". Tomēr uzmanieties — neko nesvītrojiet tikai tāpēc, ka tam nepiekrītat.

Mēģiniet kaut kā samazināt kopīgo jautājumu skaitu, lai tas būtu pārskatāms, piemēram, līdz 30 vai 40. Izvairieties no atkārtotības — nerakstiet otrreiz jautājumu, kas jau liekas aplūkots. Jūsu sastādītajā nākotnes ieceru sarakstā jābūt visiem jautājumiem, kas iekļauti pirmajās 12 kategorijās. ("Projektu idejas" šajā sarakstā nav jāietver, bet jāpietaupa 5. posmam — "Projektu ideju ģenerēšana".) Kad saraksta projekts ir gatavs, iepazīstiniet ar to kādā no nākamajām EA sapulcēm un lūdziet dalībniekus to apstiprināt. Apstiprinātais saraksts noderēs tam, lai iezīmētu iedzīvotāju kopīgo priekšstatu par kopienu, un par iedvesmas avotu nākamajai sapulcei. Vēlāk, 7. posmā (sk. 13. nodaļu), tas būs ceļvedis projektu ideju atlasei.

Izveidojiet "vīziju" (fakultatīvs uzdevums)

Labi sarakstīta un kodolīga "vīzija" (jeb "deklarācija par nākotnes iecerēm" vai "kopienas mērķu deklarācija") var kļūt par spēcīgu kopienas vienotāju un filozofisko pamatu visai pārējai EA programmai. Tas var būt stūrakmens plašākai pilsoņu dalībai un sadarbībai. Cilvēki, kas nekad agrāk nav nekur iesaistījušies, var pārvērsties par dedzīgiem kopienas lietu kārtotājiem.

Ja izlemsit nākotnes ieceru sarakstu pārveidot par vienotu vīziju, izraugieties

vienu vai divus vietējos cilvēkus, kas ir vārda meistari un vēlas uzņemties šādu uzdevumu. Dodiet viņiem izlasīt nākotnes ieceru sarakstu un lieciet ieaust dominējošos ideālus vienotā paziņojumā, kas var būt tiklab vienas rindkopas, kā vairāku lappušu garumā. Fortmilas (Dienvidkarolīnā) vīzija ir piecas lappuses gara un aptver astoņus tematus, tādus kā kultūra, izglītība un dzīvojamā platība. Īsāku deklarāciju rakstīt ir grūtāk, bet to var efektīgāk izmantot iedvesmošanai uz kopīgu rīcību.

Lūk, lielisks paraugs īsai deklarācijai, kas 1995. gadā sarakstīta ar Atlantas pilsētas 25 mikrorajonu iedzīvotāju kopīgiem pūliņiem.

Kā radīt pilsētciemumu Atlantā

Mūsu iecere ir pilsētciems, kur kopīgi darbojamies, lai savos mikrorajonos uzlabotu dzīves līmeni un apstākļus, liekot uzsvāru uz ekonomiski un ekoloģiski pamatotu "saimniecisko attīstību". Mēs tiecamies stiprināt un iedvesmot mūsu rajona iemītniekus, it īpaši bērnus un jauniešus, lai viņi spētu efektīvi apmierināt mūsu kopīgās vajadzības, un veicināt sadarbību ar sociālajiem dienestiem, valdību un privāto sektoru, veidojot dzīvotspējīgu kopienu. Tāpat mēs tiecamies pozitīvi ietekmēt sabiedrisko, saimniecisko un garīgo attīstību mūsu apkārtnē un pilsētā. Mūsu rajona prioritāte ir drošas, pieklājīgas un pieejamas dzīvojamās platības izveide. Mūsu ieceres varēs īstenoties, ja mūsu kopiena kļūs par kooperatīvu ciemu, plašu saimi, kas paļaujas uz sevi, gādā par sevi un zina, ko vēlas.

Lūdziet programmas komandas locekļus pārlūkot deklarācijas projektu un izteikt piezīmes. Kad programmas komanda ar deklarāciju ir apmierināta, piedāvāji EA dalībniekiem to apstiprināt kādā no nākamajām EA kopsapulcēm. Kad tā ir apstiprināta, to var izdalīt dalībniekiem un izvietot konferenču zāles priekšplānā. Jūs arī varat mēģināt to publicēt avīzē vai lūgt svarīgām vietējām organizācijām, piemēram, pilsētas padomei un tirdzniecības kamerai, to pieņemt par kopienas politiku.

Nākamās sapulces izsludināšana

Iespējams, lai nodrošinātu otrās sapulces (un tāpat nākamo) apmeklētību, vajadzēs nopulēties tikpat sūri un grūti, kā sagatavojot pirmo. Atkal vislabāk darbojas personiski telefonzvani. Izdaliet ziņu biļetenus, sludinājumu lapas un (fakultatīvi) reklāmas lapas un plakātus, kas ziņo par nākamo sapulci un turpmākajām plānotajām sanāksmēm.

Pārējie priekšdarbi nākamajai sapulcei ir sīki izklāstīti 132. lappusē. Noteikti sarunājiet sanāksmes vadītājus, kas būs papildus vajadzīgi.

FAKULTATĪVS UZDEVUMS “KAS VEIDO KOPIENU”

Šis neobligātais uzdevums ir jautrs un ļoti ātri veicams.

Izdaliet papīra lapas ar virsrakstu “Trīs lietas, kas veidos kopienu nākamajos desmit gados”. Vēl šajās lapās drīkst būt līnijas, kur dalībnieki rakstīs atbildes. Lai šis uzdevums sāktos efektīvi, izdaliet lapas dalībniekiem jau tad, kad tie nāk iekšā telpā.

Sakiet: *“Izpildīsim uzdevumu saistībā ar mūsu kopienas nākotni. Tajā būs arī joki. Tā nolūks ir uzklaut jūsu pirmos iespaidus, tāpēc tas tiks darīts ātri. Jums priekšā ir lapa ar virsrakstu “Trīs lietas, kas veidos kopienu nākamajos desmit gados”. Es gribētu, lai jūs ātri pierakstāt šīs trīs lietas. Sākam!”*

Ļaujiet viņiem rakstīt vienu minūti. Tad sakiet: *“Tūlīt jūs iedosit lapu savam blakussēdētājam kreisajā pusē. Tad paņemiet lapu no blakussēdētāja pa labi un ātri apvelciet vienu faktoru, kas, jūsuprāt, veidos nākotni. Jums ir piecas sekundes laika. Dodam lapas!”*

Ļaujiet viņiem piecas sekundes vilkt riņķus. Telpā iestāsies haoss, bet tas nekas. *“Tagad vēlreiz pasniedziet lapu pa kreisi. Paņemiet lapu, ko jums dod no labās puses, un vēlreiz apvelciet faktoru, kas, jūsuprāt, veidos nākotni.”*

Daži dalībnieki gribēs vairāk laika. Labvēlīgi uzstājiet, lai viņi pasteidzas. Dodiet viņiem tikai piecas sekundes.

“Tagad atdodiet visas lapas sākotnējiem rakstītājiem. Bez savējās jūs esat redzējuši divas lapas. Tajās jūs un jūsu kaimiņi ir sākuši koncentrēties uz svarīgākajiem faktoriem, kas ietekmē mūsu kopienu. Kādas ietekmes tās ir? Vai tās nāk no iekšienes vai ārienes? Vai ir atklājies, ka atbildes pārējo rakstītāju lapās ir līdzīgas jūsējām?”

Tikai dažas minūtes aiciniet atbildēt tos, kas pacēluši roku. Ja neviens roku necel, sameklējiet kādu runātīgu cilvēku un lūdziet viņu sākt apspriešanu. Atbildes var pierakstīt uz **pārlokāmajām lapām**. Varat lūgt dalībniekus pacelt roku, ja viņi ir rakstījuši to pašu, kas tiek nosaukts.

Izdariet atbilžu kopsavilkumu. Idejas var stipri atšķirties, bet piecas sešas atbildes būs vienādas. Atzīstiet, ka kopienas locekļi līdzīgi uztver ietekmes, kas valda kopienā. Pasakiet savas domas par to, vai ietekmes ir iekšējas vai ārējas. Iespējams, ka tās lielākoties būs ārējas.

Sakiet: *“Vietējo ekonomiku mēdz ietekmēt iekšēji un ārēji faktori. Mēs varam ietekmēt ārējos, bet tas ir grūti. Piemēram, ļoti grūti ir mainīt elektrības cenu, taču mēs noteikti varam nospriest, cik daudz to patērēsim. Tāpēc ekonomikas atveseļošana pirmām kārtām ir vērsta uz to, ko varam ietekmēt tieši, — uz iekšējiem faktoriem.*

Lielas problēmas var mazināt apņēmību un var būt kārdinātājas. Dūša noplok tad, ja mums liekas, ka neko nevaram padarīt. Bet kārdinājums un satraukums rodas tad, ja mēs tās varam savaldīt — ja mēs tās izprotam un

mums ir līdzekļi to atrisināšanai. Ekonomikas atveseļošana var dot mums šos līdzekļus.

Jaunākie pētījumi rāda, ka svarīgākās sastāvdaļas katras kopienas panākumos ir attieksme un apņēmība. Turpretim pierastā attīstības domāšana paredz, ka panākumu gūšanai pilsētā vispirms ir vajadzīgs dzelzceļa mezgls, starpstatu autoceļš, reklāmas prospekti un nodokļu programmas. Protams, šīs lietas var nākt par labu, taču apziņa, ka varam uzlabot savu kopienu, un apņemšanās darboties saskaņā ar šo apziņu — lūk, kur ir panākumu atslēga! Veselīga uzņēmējdarbība izaug no sabiedrības veselīgas attieksmes.”

3. posms: Darba satura noteikšana

Šis ir būtisks posms katras kopienas attīstībā, taču ļoti bieži to arī izlaiž. Lai gan dalībnieki labprāt metas zelēt mazumiņu, viņiem tomēr ir jāidentificē lielās problēmas, pirms tām meklē risinājumus, un jāapzina līdzekļi, pirms tos sāk izmantot problēmu risināšanai.

Šī ir pirmā nopietnā analīze, ar ko dalībniekiem ir jāsaskaras. Un, lai gan tā ģenerē izšķirīgu informāciju par vietējo saimniecību, 3. posms ir svarīgs cita iemesla pēc: tas nosaka toni pārējai ekonomikas atveseļošanas gaitai. Ja tā noris gludi, dalībnieki iegūst ticību gan EA, gan kopienas perspektīvai.

Lai gan 3. posms ir vienkāršs, pie tā ir mazliet jāpierod. Dalībnieki jāsadala septiņās grupiņās, no kurām katra paraudzīsies uz kopienu citā skatījumā: piekļuve kapitālam, uzņēmējdarbības vide, cilvēkresursi, neformālā ekonomika, infrastruktūra, dabas bagātības un dzīves līmenis. Koncentrējusies uz vienu no septiņiem kopienas faktoriem, katra grupa apsvērs un citiem paziņos kopienas iespējamās problēmas, vajadzības un bagātības. Šo informāciju izmantos nākamajā posmā, lai noteiktu, kā kopiena var darīt sevi stiprāku. Šis darbs liks dalībniekiem kārtīgi paraudzīties uz savu kopienu un pārvarēt mītus un pārsteidzīgus spriedumus.

Septiņas grupas vadīs brīvprātīgie vadītāji, kas jums īsā sanāksmē pirms galvenās sapulces ir jāapmāca rīkoties. Viņi arī varēs smelties padomu un uzvedinošus jautājumus no saraksta “Faktoru kopsavilkums” šīs nodaļas beigās.

Sagatavošanās un materiāli

Pirms sapulces izstudējiet šo nodaļu un sadaļu “Sagatavošanās darbi”. Pārliecinieties, vai jūs precīzi zināt, cik daudz ir darāms, lai varētu to visu sekmīgi paveikt. Citādi tas prasīs vairāk laika un dalībniekiem liksies, ka viņi velti tērē laiku.

Izdomājiet, vai katrai grupai ir vajadzīgas pārlokāmās lapas. Lapas dod iespēju dalībniekiem pārliecināties, ka viņu komentāri tiek pierakstīti, tomēr septiņu lapu apkopošana nozīmē papildu darbu (te var labi izmantot avīžpapīra ruļļu galus — sk. 98. lpp.). Tā vietā var arī pierakstīt idejas darba lapas “Ar ko mūsu kopienai jāstrādā” eksemplārā, un dalībnieki pār rakstītāja plecu var kontrolēt, vai viss tiek reģistrēts.

Pavairojiet darba lapu “Ar ko mūsu kopienai jāstrādā” un faktoru kopsavilkumus, kas minēti šīs nodaļas beigās. Jums būs vajadzīgs pietiekami daudz eksemplāru, lai pietiktu katram dalībniekam. Kopējiet tik daudz eksemplāru katram faktoru apkopojumam, cik dalībnieku jūs gai-

DARBA KĀRTĪBA

- Atklāšanas uzruna (20 minūtes)
- Iepazīstināšana ar faktoriem un darba lapu (5 minūtes)
- Uzdevums “Ar ko mūsu kopienai jāstrādā” (60 minūtes)
- Apspriešana (5—20 minūtes)
- Kopsavilkums (2 minūtes)

dāt ierodamies katrā grupā (neaizmirstiet, ka dažās grupās būs vairāk dalībnieku nekā citās).

Lapai vienā pusē rakstiet:

Faktors

Grupa

Paši

Grupa

Rakstītājs

Norādījumi grupai

Izraugieties rakstītāju

Izlasiet faktoru apkopojumu

Pierakstiet savas idejas

Brīvi izsakiet idejas

Pierakstiet idejas

Pārrakstiet uz pārlokāmajām lapām

Sagatavojiet vēl vienu pārlokāmo lapu ar šādu saturu:

Ekonomikas faktori

- Piekļuve kapitālam
- Uzņēmējdarbības vide
- Cilvēkresursi
- Neformālā ekonomika
- Infrastruktūra
- Dabas bagātības
- Dzīves līmenis

Savāciet rakstveida paraugus, kur ir aprakstīti kopienas panākumi. Varbūt atradīsiet arī papildu avotus — paši vai ar sava reģiona attīstības biroja vai augstskolas dienestu palīdzību. Pārlūkojiet arī žurnālus, piemēram, periodiskos izdevumus, kas ir veltīti zemkopībai, zvejniecībai un lauku attīstībai. Kopējiet katru vairākos eksemplāros un salieciet tos uz reģistrācijas galda, pievienojot norādi, piemēram, “Informācija par veiksmīgiem risinājumiem”.

Gan šajā, gan nākamajā posmā jūs aicināsīt dalībniekus izlasīt šos materiālus. Taču, neraugoties uz jūsu pārliecinātspēju, cilvēki tomēr ar lasīšanu īpaši neaizrausies. Ja uzskates materiālu novietošana uz galda jums šķiet pārāk pasīvs risinājums, izmēģiniet aktīvāku pieeju. Lieciet programmas komandas locekļiem materiālus izlasīt un izraudzīties 15—20 piemēru, kas vislabāk der jūsu kopienai. Pēc tam sanāksmes beigās izlasiet virsrakstus katram piemēram un vaicājiet, kas labprātīgi vēlētos tos izlasīt un pārstāstīt grupai 5. posma sākumā (“Projektu ideju ģenerēšana”). Šie pārstāsti tad būs pamats projektu idejām minētajā posmā. Šādu pieeju par īpaši vērtīgu programmu komandas ir atzinušas kopienās, kur ir zema lasītprasme.

Telpu iekārtojiet tā, lai krēslus var viegli pārvietot un grupas pietiekami nošķirt, lai tās cita citu netraucē. Labi piemērotas ir skolu vingrošanas zāles un kafetērijas. Pirms sapulces sagādājiet septiņus galdus, pie kuriem var sasēdināt līdz desmit cilvēkiem. Paturiet rezervei liekus galdus un krēslus. Izgatavojiet vienkāršas kartes katra faktora nosaukumam, kuras novietosit uz galdiem, kad dalībnieki būs sasēdušies mazākās grupās.

Sapulces vadītāju izraudzīšanās un instruēšana

Pirms sapulces izraugieties 7—14 cilvēkus, kas vadīs faktoru grupas. Atlasiet cilvēkus, kas prot klausīties un ir iejutīgi. Neņemiet nepacietīgus cilvēkus un tādus, kam patīk visur atrasties un mācīt citus dzīvot. Sapulces vadīšana ir labs pienākums cilvēkiem, kam ir ļoti maz laika, bet kas grib aktīvi un publiski iesaistīties ekonomikas atveseļošanā. Vadītāju prasmes ir aprakstītas 6. nodaļā (“Efektīva sanāksmju vadīšana”).

Vairākas dienas pirms sanāksmes izdaliet katram vadītājam pa vienam šīs un 6. nodaļas eksemplāram. Ja to spējat izdarīt tā, lai viņi nejostos apkrauti ar darbiem, iedodiet viņiem arī 2. nodaļas eksemplāru (“Ievads ekonomikas atveseļošanā”). Sakiet viņiem, ka ir ļoti svarīgi materiālus izlasīt pirms sanāksmes. Pievērsiet viņu uzmanību norādījumiem 141.—142. lappusē.

Izziņojiet informatīvu sanāksmi vadītājiem apmēram stundu pirms galvenās sapulces sākuma. Šai sanāksmei nav jābūt formālai vai sevišķi strukturētai — viss, kas jums jādara, ir — sniegt pārskatu par šo nodaļu, īpaši uzsverot sadaļu “Norādījumi faktoru grupu vadītājiem”. Ja jums ir vairāk laika, pārrunājiet 6. nodaļu. Pavaicājiet cilvēkiem, kas vislabāk ir izdevies sapulcēs, kur viņi ir piedalījušies, kas nav izdevies un ko būtu vajadzējis darīt citādi. Ikviens drīkst nākt klajā ar idejām par sanāksmju efektīvu organizēšanu.

Sapulce

Lai ievērotu ekonomikas atveseļošanas sapulču darba kārtību, ir vajadzīga zināma elastība un izdoma. Tā kā daudziem būs papildnam sakāmā, katrs darba kārtības punkts var ieilgt. Vadītāja uzdevums ir panākt, lai darbs tiek pabeigts, nepārsniedzot termiņus, tai pašā laikā nodrošinot visiem dalībniekiem pārliedību, ka viņi ir uzklauti.

Šai sanāksmei galvenokārt ir viens uzdevums — “Ar ko mūsu kopienai jāstrādā”. Lai gan jūs varat neizmantot pilnīgi visas 60 minūtes, kas ir paredzētas šim uzdevumam, tomēr gādāiet par to, lai dalībniekiem būtu pietiekami laika to izpildīt radoši un izteikt to, kas šķiet svarīgs. Jo efektīvāk novadīsiet sapulces sākumu, jo vairāk laika jums paliks iespējami vērtīgajām debatēm beigās.

Ievadruna

Apsveiciniet ar dalībniekiem un īsi iepazīstiniet ar visiem tiem, kas palīdzēs vadīt sanāksmi. Izsakiet pateicību pārējiem, kas darījuši šo sanāksmi iespējamu: brīvprātīgajiem, programmas sponsoriem, kā arī programmas finansētājiem, ja tādi ir. Pārstāstiet darba kārtību. Sniedziet vajadzīgos paziņojumus. Pastāstiet cilvēkiem, kur atrodas tualetes, atisiniet automobiļu novietošanas jautājumus utt. Norādiet, cik sapulci ir plānots beigt.

Īsi pārstāstiet, kas ir izdarīts pirmajā kopsapulcē, sniedziet pārskatu par EA un izskaidrojiet šīs sapulces vietu tajā. Lai gan iepriekšējās sapulcēs šo informāciju varbūt jau esat plaši iztīrājuši, šī ir īstā reize atgādināt par to, it sevišķi tiem, kas sanākuši pirmoreiz.

Pieņemsim, ka jūsu kopiena iepriekšējā posmā ir izpildījusi iecerētās nākotnes uzdevumus. Nu jūs varat teikt šādus vārdus: “Mirkli paverieties apkārt, uz citiem cilvēkiem šajā telpā, it sevišķi tiem, ko agrāk uzskatījāt par saviem pretiniekiem. Vai pēc iepriekšējās sapulces šos cilvēkus neuztverat mazliet citādi? Vai nav tā, ka viņi jums tagad vairāk šķiet nevis ienaidnieki, bet gan cilvēki, kurus jūs ieredzat, bet kuriem dažās lietās nepiekrītat? Var būt, ka jums nav nekādu jaunu izjūtu. Tas nekas. Bet, ja ir, pavērojiet, kā tas ietekmē jūsu reakciju uz viņu izteikumiem. Ievērojiet, vai jūs neuztverat citādā aspektā to, ko viņi saka. Ja jūtaties citādi, tad uzticības ēkai pamati ir likti. Šī uzticība ir stingrs pamats kopienas problēmu risināšanai. Tas arī mūsu kopīgo darbu padara ražīgāku un precīgāku. Būtu lieliski viņiem pateikt, ka tagad par viņiem esat pavisam citās domās.”

Pavaicāiet, vai kādam ir jautājumi vai pārdomas par iepriekšējās sapulces darbu. Atgādiniet, ka vēlaties pēc sapulces uz īsu brīdi sapulcināt programmas komandu. Aprakstiet šīs sapulces mērķus un norises kārtību. Atvēliet laiku jautājumiem.

Iepazīstiniet ar faktoru grupu vadītājiem, izskaidrojot, ka viņi labprātīgi apņēmušies pamatīgāk izstudēt šo EA posmu, lai nodrošinātu sapulces ražīgumu un īsumu. Sakiet, ka vislabākie rezultāti šai sēdei būs tad, ja dalībnieki palīdzēs vadītājiem uzturēt diskusiju un dos iespēju piedalīties visiem klātesošajiem.

Iepazīstināšana ar faktoriem

Sakiet šādi: *“Raugoties uz kopienu caur vairāku kopienas faktoru “prizmu”, mēs savāksim informāciju un noteiksim, kas kopienai ir vajadzīgs, lai tā nostiprinātos.*

Pēc dažām minūtēm lūgsim jūs sadalīties mazākās grupās, kas katra pētīs vienu faktoru: piekļuve kapitālam, uzņēmējdarbības vide, cilvēkresursi, neformālā ekonomika, infrastruktūra, dabas bagātības un dzīves līmenis. Pado-mājiet, kurā grupā jūs gribētu darboties! Kad būsīm sadalījušies grupās, brīvprātīgie izsniegs tekstus, kur katrs faktors būs izskaidrots sīkāk.” Pavai-cājiet, vai dalībniekiem nav kādi jautājumi par šiem faktoriem.

Varat uzaicināt noteiktu profesiju un interešu grupu pārstāvjus iesaistīties konkrētās darba grupās. Piemēram, vietējie baņķieri droši var kan-didēt uz kapitāla pieejamības jautājumu apspriešanu; pilsētas izpilddirek-tors var lieliski palīdzēt infrastruktūras grupai.

Dalībniekus sadala grupās triju iemeslu pēc: pirmkārt, kautrīgi cilvēki labprātāk piedalās mazās grupās; otrkārt, tā notiek darba dalīšana; treš-kārt, ērtāk ir koncentrēties uz vienu kopienas dzīves aspektu nekā uz kopainu, kas var likties briesmīga. Tomēr, lai gan šajā nodaļā ir pieņemts, ka jūs dalīsities grupiņās, varat arī visus faktorus izskatīt vienotā grupā, it sevišķi tad, ja dalībnieku ir mazāk par 20. Šādai pieejai, protams, vajadzēs vairāk laika.

Iepazīstināšana ar darba lapām

Izsniedziet darba lapu “Ar ko mūsu kopienai jāstrādā”. Tā ir pavisam vienkārša darba lapa, taču tajā ir trīs jēdzieni, kas jāpaskaidro.

*“**Bagātības** ir resursi, ko varam likt lietā, lai nostiprinātu kopienu. To vidū ir fiziski resursi, tādi kā aramzeme vai kokmateriāli, un arī mazāk taustāmi resursi, tādas kā īpašības, prasmes, talanti un unikālas īpatnības, kas neparādās nekādās parastās bilanciēs. To vidū var būt pati vērtīgākā un vismazāk skaitļos izsakāmā bagātība, proti, sociālais kapitāls, t. i., spēja darboties kopā, kura pamatojas uz bagātīgu kopienas attiecību tīklu.*

Uz mūsu bagātībām varam paraudzīties arī tā, ka tās salīdzinām ar kai-miņciematu resursiem. Tādējādi atklāsim potenciālu, ar ko varam maksima-lizēt kopienas relatīvās priekšrocības resursu, bagātību un prasmju ziņā.

*Ar **problēmām** mēs saprotam jebkurus šķēršļus kopienas izaugsmei. Problē-mas var būt samilzušas un pamatīgas vai arī specifiskas un konkrētas; tās var būt saistītas ar veidošanu vai vadīšanu, darījumu kārtošanas vai lēmumu pie-ņemšanas stilu. Droši vien jums nav liela prieka ar tām pārlietu nopūlēt smadzenes.*

Šajā uzdevumā koncentrēsimies uz slēptajām **vajadzībām**, nevis uz projektiem vai programmām, ar kurām varētu apmierināt šīs vajadzības. Piemēram, “mazo uzņēmumu vadības kursi” ir konkrēta projekta ideja, ko varētu izvirzīt vēlāk, bet slēptā vajadzība ir “uzlabot vietējās uzņēmējdarbības vadību”, un to var izdarīt dažādi. Ir svarīgi izprast šo atšķirību — ja mēs jau tagad aprobežosimies ar vienu noteiktu vajadzības apmierināšanas veidu, tad varam palaist garām citas labākas izdevības, kas parādīsies nākamajos posmos.”

To pašu var izklāstīt arī citādi: “Izpildīdami šo uzdevumu, mēs inventarizējam to, kas mums ir pašlaik, nevis to, ko ceram iegūt nākotnē. Tas viss nāks vēlāk. Atklādami kādu problēmu vai vajadzību, centīsimies ielūkoties dziļāk, lai noskaidrotu, kādas tai ir saknes. Lai varētu apkarot slimības cēloņus, nevis tikai apārstētu simptomus, pajautāsim, kāpēc ir šīs problēmas.”

Uzdevums “Ar ko mūsu kopienai jāstrādā”

Salieciet uzrakstus uz galdiem, paziņojiet, pie kura galda iztīrās kuru faktoru, un aiciniet dalībniekus apsēsties pie izraudzītā galda. Programmas komanda var palīdzēt pārsēsties. Ja kādam ir grūti izlemt, ieteiciet viņam pievienoties grupīnai, kur ir mazāk dalībnieku. Grupām jābūt mazām. Ja tajās ir vairāk par desmit dalībniekiem, tās vajadzēs sadalīt mazākās, — tādad dažus faktorus iztīrās vairākas grupas. Var gādīties, ka jums ir jāsadā vairāk galdu un uzrakstu. Ja vienā grupā ir tikai daži cilvēki, lūdziet pārējos padomāt, vai tie negrib pievienoties šai grupai.

Pārsēdināšanas laikā izsniedziet katrai grupai faktoru kopsavilkumu.

Kad dalībnieki būs apsēdušies, sāksies visādas blakussarunas. Ja būsīt grupas nodevuši vadītāju rīcībā jau pirms pārsēšanās, troksnī un jucekli viņiem būs grūti tās vest pie kārtības. Tāpēc, tiklīdz grupas ir izveidotas, lūdziet visu klātesošo uzmanību nākamajiem rīkojumiem. Šai troksnī jums varbūt vajadzēs izdarīt kaut ko jocīgu vai skaļu, piemēram, nosvilpties.

Lūdziet dalībniekus pievērsties **pārlokāmajām lapām** ar nosaukumu “Norādījumi faktoru grupām”. Informējiet, ka viņi var darba izpildes gaitā atgriezties pie šiem norādījumiem.

Lieciet grupām izraudzīties rakstītājus — brīvprātīgos, kas pierakstīs grupā radušās idejas. Ļaujiet viņiem to darīt minūti, pēc tam aiciniet atpakaļ pie kārtības. Ja virzība nav ātra, jums būs jāiejaucas. Piemēram, varat nosaukt kādu datumu un pateikt, ka uzdevums jāuzņemas tam, kam dzimšanas diena ir vistuvāk nosauktajam datumam.

Pēc tam aiciniet dalībniekus klusām izlasīt visu faktoru kopsavilkumu. Paskaidrojiet, ka uz jautājumiem kopsavilkumā nav jāatbild, tie gluži vienkārši ir paredzēti tam, lai stimulētu radošo domāšanu. Sakiet, ka tad, kad būs beiguši lasīt, viņi var izmantot darba lapu, lai pierakstītu savas idejas par kopienas problēmām, vajadzībām un bagātībām, kas īpaši attiecas uz viņu faktoru. Sakiet, ka idejas, ko viņi pieraksta, noderēs viņiem pašiem. Darba lapās viņi varēs ielūkoties grupas pārrunu laikā, kas pēc tam

Darba lapa “Ar ko mūsu kopienai jāstrādā”

Mūsu bagātības:

[illegible]

Mūsu problēmas:

Mūsu vajadzības:

sekos. Dodiet viņiem ne vairāk par 15 minūtēm, lai viņi klusām lasa, domā un raksta. Šis laiks palīdz koncentrēties darbam. Gādājiet par klusumu.

Darba beigās atgādiniet, pēc cik minūtēm grupas darbs būs jābeidz, un tad atstājiēt viņus grupu vadītāju rīcībā.

Kamēr grupas strādā, apstaigājiet telpu un pārbaudiet, vai viss noris gludi. Ja jums liekas, ka vadītājam ir vajadzīga palīdzība, pavaicājiet viņam, vai drīkstat ko ieteikt. Vadītājs droši vien piekritīs, taču novērtējiet, vai viņam patīk vai nepatīk jūsu iejaukšanās, un atbilstīgi rīkojieties.

Bridiniet desmit un piecas minūtes pirms paredzētā laika beigām. Pārbaudiet, vai visi vadītāji to ir dzirdējuši. Tad pārtrauciet darbu grupās. Iespējams, jums vajadzēs iztraucēt kādas debates, kamēr dalībnieki vēl runās.

Ja grupas jau ir izveidojušas kārtīgus sarakstus (10—20 punktu katrā sadaļā) un ja šķiet, ka dalībniekiem ir grūti izdomāt jaunas idejas, droši paziņojiet, ka laiks beigt debates. Citādi daži jutīsies vilušies vai garlaikoti.

Sakiet: “Tagad katra grupa savus atklājumus pārrakstīs uz **pārlokāmajām lapām**, lai tās varētu izmantot nākamajā EA kopsapulcē.”

Pārrunas un kopsavilkums

Ja jums ir palicis pāri laiks, apspriediet paveikto. Piemēram, varat dalībniekiem vaicāt, ko jaunu viņi ir uzzinājuši vai kādus īpašus priekšstatus ieguvuši, kas viņiem licies aizraujošs vai neparasts vai kādas ir viņu domas par uzdevuma lietderību.

Lai nonāktu pie kopsavilkuma, pateicieties dalībniekiem par to, ka tie radījuši krietnu informācijas bāzi. Paskaidrojiet, ka tā tiks izmantota nākamajā sapulcē, lai atklātu vietējās ekonomikas slēpto potenciālu. Tad viņiem būs jāmeklē iespējas, kā šīs bagātības, ko viņi uzrādījuši, varētu izmantot ciemata problēmu risināšanā vai vajadzību apmierināšanā. To izskaidrot ir ļoti svarīgi. Tas rada dalībniekos pārliecību, ka viņu veikumu metodiski izmanto, lai nonāktu pie lietderīgiem slēdzieniem; tas ir labs iemesls apmeklēt nākamo sapulci.

Lūdziet, lai paceļ roku tie, kas piedalīsies nākamajā sapulcē.

Mudiniet dalībniekus no reģistrācijas galda paņemt un mājās izlasīt kādu no kopienu panākumu aprakstiem. Norādiet, cik svarīgi ir izstudēt vismaz vienu materiālu un pārlasīt 2. nodaļu, kur arī ir stāsti par panākumiem. Jūs varētu teikt šādi: *“Šo lasāmvielu mēs piedāvājam nevis kā piedevu, bet gan kā būtisku sastāvdaļu galvenajai barībai, ko visi kopā cenšamies pagatavot. Neviena negrasās mums pasniegt labas idejas, kā jāattīsta kopiena. Lai recepte izdotos, mums ir aktīvi jāmeklē pašiem savas idejas. Šajos aprakstos ir citur sasniegto panākumu piemēri, no kuriem dažu labu varbūt varam izmantot mūsu apstākļos. Tāpēc izlasiet tos un rūpīgi padomājiet, kā tie der mums. Jūsu radošās idejas mēs izmantosim nākamajā sapulcē.*

Pārrunājiet šo sapulci ar draugiem, kaimiņiem un darbabiedriem. Mudiniet viņus atnākt uz nākamo sapulci.” Izziņojiet nākamās sapulces dienu, laiku un vietu.

Pēc sapulces dalībniekus aptaujājiet, kādas ir viņu domas par sapulces formu un stilu, un viņu piezīmes lieciet aiz auss, gatavojoties nākamajai sapulcei.

Pirms nākamās sapulces

Kaut kad pirms nākamās sapulces programmas komandai un faktoru grupu vadītājiem vajadzēs apkopot katras grupas veikumu un pārrakstīt to uz lielajām statīva lapām. (Varat likt rakstītājiem vai vadītājiem to darīt pašiem savā nodabā, bet tādā gadījumā raugieties, lai viņi pārrakstītās lapas paņem līdz uz nākamo sapulci, — ja viņi to neizdarīs, jūs būsiet ķezā.)

Nākamā posma panākumi ir atkarīgi no tā, cik labi būs sagatavoti materiāli. Tiem jābūt salasāmiem no trīs līdz piecu metru attāluma. Ar sīkiem burtiem augšpusē norādiet, vai lapā ir uzskaitītas problēmas, vajadzības vai bagātības. Faktori nav jānorāda, jo visas lapas tiks grupētas kā problēmas, kā vajadzības vai kā bagātības neatkarīgi no tā, kura grupa tās sagatavoja.

Sameklējiet jautājumus, kurus var apkopot vai grupēt. Šā svarīgā uzdevuma mērķis ir līdz pārredzamam skaitam samazināt jautājumus un to vidū izcelt grūtāk saskatāmos un interesantākos. Norādiet kopīgos tematus. Piemēram, var izrādīties, ka no septiņām grupām četras kā problēmu ir minējušas “finansējuma trūkumu”. Veicot šo uzdevumu, jums būs jāliek lietā sava spriestspēja.

Norīkojiet cilvēkus, kuri vadīs nākamo EA kopsapulci, un lūdziet viņus tai sagatavoties. Lai nodrošinātu pietiekamu apmeklētību, nosūtiet paziņojumu informācijas līdzekļiem un laikus uzaiciniet visus iespējamus dalībniekus.

NORĀDĪJUMI FAKTORU GRUPU VADĪTĀJIEM

Jūsu uzdevums sapulces laikā ir apkalpot grupu, raudzīties, lai saruna notiktu godīgi, organizēti un mērķtiecīgi, un gādāt par to, lai tiktu sarakstītas darba lapas. Pirms sanāksmes izdomājiet arī paši dažas problēmas, bagātības un vajadzības, lai varētu tās piedāvāt kā piemērus.

Tiklīdz kopā ar savu grupu esat apsēdušies pie galda, sāciet domāt par to, kurš būtu labs rakstītājs. Atrodiet apķērīgu cilvēku, kas varētu bez grūtībām un lietpratīgi pierakstīt grupas konstatēto. Pavaicājiet viņam, vai nevēlas labprātīgi uzņemties šo pienākumu, kad sapulces virsvadītājs ir nonācis līdz šai vietai. Nav prātīgi jums pašam uzņemties rakstīšanu, jo jums visādā veidā būs jāveicina diskusija.

Virsvadītājs aicinās dalībniekus izlasīt attiecīgos faktoru kopsavilkumus un pēc tam pierakstīt idejas. Tagad sākas jūsu darbs.

Virsvadītāja norādītajā laikā lūdziet dalībniekus beigt patstāvīgo darbu un izteikt idejas. Esiet gatavs piedāvāt vienu vai otru priekšlikumu, ja viņi neatbild uzreiz. Ja liekas, ka viņiem trūkst ideju, vēršiet viņu uzmanību uz jautājumiem faktoru kopsavilkumā. Lūdziet rakstītāju, lai viņš pieraksta grupas idejas darba lapā vai uz lielajām lapām, ja tās ir pieejamas. Iespējams, dalībniekiem būs jāatgādina, ka jautājumi faktoru kopsavilkumā ir paredzēti nevis atbildēšanai, bet tikai domāšanas stimulēšanai.

Apsvēruši vajadzības, dalībnieki varbūt jau izteiks dažas idejas par projektiem un programmām. Kad kāds piedāvā kaut ko tamlīdzīgu, gādāriet, lai tas tiek ierakstīts atsevišķā "projektu ideju" sarakstā, taču pavaicāriet, kādu kopienas problēmu šis projekts varētu atrisināt vai kādu vajadzību apmierināt. Atgādiniet, ka šā grupas uzdevuma nolūks ir inventarizēt to, kas kopienai *ir*, nevis to, ko tā vēlas vai cer iegūt. Ja šajā agrīnajā posmā grupa steidzas koncentrēties uz risinājumiem, nevis problēmām, tad tā var palaist garām iespējas, ko citādi uzaustītu. Neizturieties kritiski, bet iedrošiniet grupu rakt dziļāk.

Grupa tieksies iegrimt sīkumos un novirzēs. Ja ļaujat to darīt, grupa spēs vienu jautājumu pārrunāt minūtes divdesmit. Atcerieties, ka tikai jūsu ziņā ir veicināt sanāksmi. Šī ir inventarizācija, nevis padziļināta izpēte. Uzlieciet ideju uz papīra un pārejiet pie nākamās.

Ja kāds runā pārāk ilgi, grupa var zaudēt mērķtiecību un aizmirst, kas tai bija jādara. Ja notiek novirzīšanās, atgādiniet grupai par tās mērķiem un par to, ka tai jāatgriežas pie pašreiz risināmā uzdevuma. Ja tomēr šķiet, ka novirzīšanās no temata var radīt lietderīgas projektu idejas, pierakstiet šīs idejas, lai pie tām atgrieztos vēlāk.

Ja dalībnieki piedāvā sarežģītas un garas idejas, ietveriet tās īsā teikumā, lai to varētu ierakstīt darba lapā. Tomēr idejas autoram pavaicāriet, vai īsā forma viņu apmierina. Cits brīvprātīgais palīgs var pierakstīt ideju visā pilnībā, lai nodrošinātu tās saglabāšanu.

Kad dalībnieki aizpilda darba lapu, var izrādīties, ka viņiem par kādiem tematiem ir vajadzīga papildu informācija. Pierakstiet šos jautājumus, pēc tam dalībniekiem pavaicāriet, kurš gribētu šīs ziņas savākt un ar tām iepazīstināt grupu.

Jūsu grupas idejas var nebūt tik garas, kā daži bija cerējuši, vai tikpat garas kā citām grupām. Bet tas nekas. Dalībniekiem ir jāveido aptverošs saraksts. Viņu pienākums ir darboties radoši, nevis izsmeloši.

Ik pa brīdī virsvadītājs paziņo, cik daudz laika palicis. Kad viņš izziņo 10 vai 15 minūšu brīdinājumus, sāciet apkopot grupas darbu. Šāda veida pārrunas var turpināties bezgalīgi, ja ļausit tām vaļū. Kādam tās kaut kad ir jāizbeidz. Atbalstiet virsvadītāju šajā pasākumā.

Pieklūve kapitālam

Naudai, kas ir pieejama ar pieņemamām procentu likmēm un noteikumiem, ir milzīga ietekme uz attīstību. Piemērots “sēklas” kapitāls un finansējums dod iespēju uzplaukt pastāvošajiem uzņēmumiem, uzsākt jaunu biznesu un piesaistīt plaukstošus uzņēmumus no citurienes.

Ja kopiena vairāk naudas patur savās mājās, nauda apgrozās, palielinot vietējo “reizinātāja efektu”. Tā rada vairāk vērtību, izmaksā vairāk algu, finansē vairāk ieguldījumu un visbeidzot rada vietējai ekonomikai vairāk iespēju.

Projektiem, ko identificēsim savos attīstības centienos, būs vajadzīga nauda. Cilvēki, kuru uzdevums ir izrakstīt čekus, — aizdevumu devēji, fondu programmu pārziņi, valdības iestāžu ierēdņi, ieguldītāji un privātie atbalstītāji — visi grib būt ieguvēji. Ieguvēji viņi būs tad, ja atbalstīs projektus, kas kaut ko dod. Ekonomikas attīstības projekti, gan privātie, gan sabiedriskie, arī bezpeļņas, visdrīzāk sekmēsies tad, ja būs rūpīgi pārdomāti un kopiena tos ar entuziasmu atbalstīs. Tādiem sagādāt finansējumu ir daudz lielākas iespējas nekā projektiem, ko veido viens vai divi cilvēki.

Lai varētu aizpildīt darba lapu, izmantojiet turpmākos jautājumus, kas gan ne visi attiecas uz mūsu kopienu. Nerakstiet lapās atbildes uz jautājumiem. Drīzāk izmantojiet tos, lai stimulētu domāšanu.

- Padomājiet par čekiem, kurus izrakstāt. Cik daudzi no tiem aiziet projām no mūsu ciemata?
- Kuras bankas izmanto mūsu iedzīvotāji? Kur viņi glabā noguldījumus?
- Vai daudz naudas kopienu atstāj apdrošināšanas prēmiju veidā vai kā ieguldījumi pensiju fondos un pašvaldību obligācijās?
- Kādas ir vietējo uzņēmēju finansiālās vajadzības?
- Vai aizdevumi uzņēmējdarbībai kopienā ir viegli pieejami?
- Vai vietējās bankas mēdz atbalstīt jaunievedumu projektus vai tikai tādus projektus, ko reiz jau finansējušas?
- Kādi darbības veidi parasti saņem aizdevumus? Kādi ne? Vai tie ir sākuma, paplašināšanās vai pārvietošanas posmā?
- Vai kopienas uzņēmumi izmanto valsts un štata aizdevumu programmas?
- Kuras iestādes piedāvā kapitālu?
- Vai aizdevu noteikumi un likmes šeit ir labākas vai sliktākas nekā citur?
- Vai ir pieejams kapitāls no štata vai reģionālajām programmām?
- Vai, izņemot vietējās bankas, šeit ir arī citi kapitāla avoti?
- Vai vietējie ieguldītāji ir ieinteresēti paplašināt uzņēmējdarbību vai veicināt jaunu biznesu?
- Vai ieguldītāji ir ieinteresēti piedāvāt kapitālu tādiem uzņēmējdarbības veidiem, kurus kopiena varētu mēģināt piesaistīt?

Uzņēmējdarbības vide

Uzņēmējdarbības vides jēdziens var būt tikpat viegli aptverams kā pašvaldības pieņemtie noteikumi un tikpat netverams kā kopienas un uzņēmēju savstarpējās attiecības. Pamatā ikkatrai veselīgai uzņēmējdarbības videi veido stabilitāte un pastāvība. Kopienā, kur ir taisnīgi un prognozējami noteikumi, rodas krietni labāka uzņēmējdarbības vide nekā tādā, kur ir tikai daži noteikumi, kurus piemēro kļūmīgi.

Vietējās ekonomikas nostiprināšanas pasākumu saceltais satraukums bieži vien pielīp. Ieguldījumi un atkārtoti ieguldījumi vairo uzticību, kas palīdz izveidot vairāk uzņēmumu un dod iespēju esošajiem uzņēmumiem uzņemties jaunas saistības. No otras puses, pesimisms sakarā ar ekonomikas un uzņēmējdarbības neveiksmēm liek uzņēmumiem atturēties no gandrīz visiem ieguldījumu plāniem vai apsvērt līdzekļu pārvietošanu.

Lai gan labvēlīga uzņēmējdarbības vide bieži nozīmē pieņemamas komercpakalpojumu likmes, palīdzību uzņēmējiem, kopīgus pakalpojumus un sakarus ar finanšu avotiem, daudzi uzņēmumu īpašnieki uzskata, ka tieši kopienas atbalsts ir viņu panākumu pamatā. Patērētāji mēdz būt uzticīgi vietējiem uzņēmumiem, uz kuriem var paļauties un kuri ir draudzīgi noskaņoti.

Lai varētu aizpildīt darba lapu, izmantojiet turpmākos jautājumus, kas gan ne visi attiecas uz mūsu kopienu. Nerakstiet lapās atbildes uz jautājumiem. Drīzāk izmantojiet tos, lai stimulētu domāšanu.

- Kāda kopienā ir vispārējā uzņēmējdarbības aktivitāte?
- Vai daudzi uzņēmumi cieš neveiksmi? Kādi uzņēmumi? Kāpēc tas notiek?
- Kādi uzņēmumi ir nolēmuši pārvietot līdzekļus uz citurieni? Kāpēc? Ko var darīt, lai stāvokli labotu?
- Ņemot vērā pašreizējās tendences — vai paredzat, ka jūsu bērniem kopienā atrast darbu būs vieglāk vai grūtāk?
- Vai vietējie darījumu cilvēki un uzņēmēji uzskata, ka kopienā ir labvēlīga uzņēmējdarbības vide?
- Vai iedzīvotāji uzticas vietējiem uzņēmumiem? Kāpēc uzticas un kāpēc ne?
- Kuras organizācijas kopienā atbalsta jaunus uzņēmumus?
- Kādas ir uzņēmēju un darbaspēka attiecības?
- Vai vietējās grupas sadarbojas, lai uzlabotu uzņēmējdarbības apstākļus?
- Kāda patlaban ir pašvaldības attieksme pret uzņēmējdarbību? Vai pēdējos gados tā ir mainījusies?
- Kādi vietējie apstākļi traucē veidoties uzņēmumiem?
- Vai vietējiem uzņēmējiem ir iemaņas, kas vajadzīgas, lai gūtu panākumus? Kā viņiem varētu palīdzēt iegūt šīs iemaņas?

Cilvēkresursi

No visiem aspektiem visvairāk kopienas panākumus nosaka cilvēki. Kopiena, kur ir radoši, izglītoti, pārliecināti, entuziasma pilni, vaļširdīgi cilvēki, kuri ir gatavi uzņemties pārdomātu risku, nav apturama. Tai būs panākumi, par spīti trūkumiem un grūtībām.

Radišanai ir vajadzīga vēlme atklāti pārrunāt svarīgus lēmumus, apstrīdēt galvenos pieņēmumus un apsvērt jaunus veidus, kā varētu saglabāt kopienai svarīgās vērtības un tradīcijas. Entuziasmu un apņēmību saglabā, atbalstot un uzslavējot brīvprātīgos un mudinot izteikt jaunas idejas un uzņemties vadību. Vaļširdību un gatavību uz risku izlolo vadītāji, kas mudina uz alternatīviem uzskatiem. Kopienā lēmumu pieņemšana visradošāka ir tad, ja tajā iesaistās visvairāk cilvēku, viss tiek rūpīgi apsvērts un ir iespējami maz apsūkšanās.

Bērnu un pieaugušo izglītošana un pārizglītošana kopienas labklājībā ir izšķirīga. Tā palīdz iedzīvotājiem saglabāt darba vietas, kas rodas saimniecības izaugsmes gaitā. Tā uzņēmējdarbībai dod kvalificētus darbiniekus.

Lai varētu aizpildīt darba lapu, izmantojiet turpmākos jautājumus, kas gan ne visi attiecas uz mūsu kopienu. Nerakstiet lapā atbildes uz jautājumiem. Drīzāk izmantojiet tos, lai stimulētu domāšanu.

- Vai kopiena atbalsta jaunus vadītājus?
- Vai kopiena atbalsta brīvprātīgos?
- Kas ir vajadzīgs, lai vairāk dažādu cilvēku iesaistītos kopienas lietās?
- Vai vietējās sabiedriskās un interešu grupas sadarbojas? Kādus pakalpojumus tās sniedz kopienai?
- Vai kopienā ir iedzīvotāji ar vērtīgām iemaņām — it sevišķi pensionāri, kas vēl nav iesaistīti kopienas attīstībā, izglītībā un apmācībā?
- Vai lielākā daļa iedzīvotāju strādā darbu, kur visā pilnībā izmanto viņu iemaņas? Kādas ir izaugsmes iespējas?
- Kādi cilvēki ir bez darba? Vai viņi saņem apmācību? Kādas prasmes viņi apgūst? Kāda vēl izglītība viņiem nāktu par labu?
- Kā ir ar nepietiekami nodarbinātajiem? Kādas ir viņu prasmes? Kā viņi varētu labāk izmantot savas iemaņas?
- Cik laba ir atbilstība starp darba iemaņām un darba iespējām?
- Kādas darba vietas ir grūti aizpildāmas? Vai vietējie var tās ieņemt?
- Vai vietējās skolas var kaut ko darīt, lai atbalstītu potenciālos uzņēmējus vai apmācītu strādniekus?
- Vai vietējie uzņēmēji veic iemaksas bezdarba pabalstiem (bērnu aprūpe, veselības apdrošināšana, bērnu kopšanas atvaļinājumi)?
- Vai ir kādas neapmierinātas sabiedrisko dienestu vajadzības?
- Vai sabiedrisko dienestu paplašināšanas (piemēram, policijas, ugunsdzēsības vai izglītības) izmantotāji ir seguši visus izdevumus? Vai arī par paplašināšanos ir maksājuši iedzīvotāji, kam tā nav bijusi vajadzīga?

Neformālā ekonomika

Neformālā ekonomika ir visas darbības, kur preču vai pakalpojumu apmaiņa notiek, neizmantojot naudu. Tās pamats ir ar izdzīvošanu saistīta darbība, kas apmierina pamatvajadzības, bet kas nav jāiegrāmato, tādas kā medības, zveja, vākšana, dārzkopība, šūšana, mājas iekārtošana, automobiļa apkope vai apsilde ar saules baterijām. Arī barters — preču un pakalpojumu apmaiņa — daudzās kopienās ir svarīga neformālās ekonomikas sastāvdaļa. (Neformālā ekonomika nebūtu jājauc ar nelegālo ekonomiku, kas ir saistīta ar neregistrētām precēm un pakalpojumiem, vai pagrīdes ekonomiku, kas ir saistīta ar likumīgiem darījumiem, kuri tiek nelikumīgi slēpti no nodokļu iestādēm.)

Neformālajai komercijai kopienā ir lielāka nozīme, nekā pieņemts uzskatīt. Kāds pētnieks ir analizējis neformālo saimniecisko darbību Kraunpointā (Ņujorkā), ciematā ar 1900 iedzīvotājiem. Īsi sakot, neformālā ekonomika saimnieciski atbilda 100 darba vietām, un tik lielu kopējās saimniecības daļu kopienā nekādi nevar ignorēt. Vai tā būtu automobiļa remontēšana kādam par to, ka viņš samaksā jūsu nodevas, vai gaļas apmaiņa pret dārzeņiem — neformālajai ekonomikai ir svarīga vieta daudzu cilvēku dzīvē. Tā īpaši dominē kopienās, kur iedzīvotājiem ir pierasts sadarboties.

Reizēm neformālo ekonomiku maldīgi saista ar cilvēkiem, kam ir zemi ienākumi. Īstenībā tā samazina vajadzību pēc ieņēmumiem daudziem cilvēkiem ar vidējiem ienākumiem, kas, piemēram, paši sev sagādā malku vai izaudzē pārtiku. Pat kopīga vasaras mājiņu izmantošana ir neformālā ekonomika.

Daudzos gadījumos neformālā ekonomika vairo pašapziņu, saglabā kultūru, apvieno ģimenes, samazina transportvajadzības un darbu ar papīriem, palielina pensijas ienākumu, papildina sezonas vai pagaidu darbu vai aizpilda robusus, ja kāds ir zaudējis iztikas darbu un atrod tikai zemu atalgotus darbus.

Lai aizpildītu darba lapu, izmantojiet turpmākos jautājumus, kas gan ne visi varētu attiekties uzūsu kopienā. Nerakstiet lapā atbildes uz jautājumiem. Drīzāk izmantojiet tos, lai stimulētu domāšanu.

- Vai neformālās ekonomikas aktivitātes samazinās vai palielinās? Kāpēc?
- Ar kādiem izstrādājumiem vai pakalpojumiem kopienā notiek apmaiņa vai barters?
- Ko varētu darīt, lai neformālās ekonomikas darbības būtu vienkāršākas?
- Vai neformālās ekonomikas aktivitātes izraisa vietējo resursu neregulāru izmantošanu?
- Nosauciet šķēršļus neformālās ekonomikas darbībām (piemēram, likumi, īpašumtiesības).
- Kā bezdarbnieki varētu vairāk iesaistīties neformālajā ekonomikā?

- Vai neformālajā ekonomikā ir iesaistīti iedzīvotāji, kas gribētu darboties formālajā uzņēmējdarbībā?
- Ja ir, tad kādi viņiem ir šķēršļi?
- Vai neformālā ekonomika ietekmē vietējo uzņēmējdarbību?
- Vai ir kādi veidi, kā vietējie resursi kādreiz tikuši izmantoti neformālajai ekonomikai? Vai to varētu mēģināt no jauna darīt?
- Kādas izglītības iespējas ir kopienā? Vai tās tiek izmantotas, lai palīdzētu neformālajai ekonomikai?
- Vai cilvēkiem, kas ir iesaistīti neformālajā ekonomikā, ir iespējas darboties vai tirgoties kooperatīvi?
- Vai kopiena atbalsta vai noraida neformālās ekonomikas aktivitātes?

Infrastruktūra

Piemēroti ceļi, ūdensvads, kanalizācija, enerģētikas pakalpojumi un sakaru sistēmas ir izšķirīgi svarīgas vietējai uzņēmējdarbībai un iedzīvotājiem. Pareiza un sakopta infrastruktūra palīdz noturēt uzņēmējdarbību uz vietas un piesaista jaunus un plaukstošus uzņēmumus. Tomēr tai ir vajadzīga dārga apkalpošana un atjaunošana. Lai gan kopienas infrastruktūrā dažas sastāvdaļas var būt privātā īpašumā (piemēram, elektroenerģijas iekārtas), lielākoties tās izveido un apkalpo vietējās pašvaldības. Ja ir zināms, kuras infrastruktūras sastāvdaļas biznesa pastāvēšanā, izaugsmē un pārvietošanā ir pašas svarīgākās, ir vieglāk paredzēt kapitāla uzlabojumus un apkalpošanas prioritātes.

Daudzās augošās pilsētās parādās satraukums par to, ka nodokļu ieņēmumi, ko rada kopienas paplašināšanās, ir pārāk mazi, lai varētu samaksāt par sabiedriskajiem pakalpojumiem (arī infrastruktūru). Nodokļu maksātāji bieži negudri subsidē kopienas paplašināšanos, it sevišķi neaizņemtās zemes sadalīšanu dzīvesvietu izveidei. Tā notiek tāpēc, ka pašvaldības sadala paplašināšanās izmaksas visu nodokļu maksātāju vidū, nevis uzliek maksājumus tiem, kas izdevumus rada. Īstenībā tā bieži vien ir visas kopienas subsīdija tiem, kas ir atbildīgi par paplašināšanos.

Lai aizpildītu darba lapu, izmantojiet turpmākos jautājumus, kas gan ne visi varētu attiekties uz mūsu kopienu. Nerakstiet lapā atbildes uz jautājumiem. Drīzāk izmantojiet tos, lai stimulētu domāšanu.

- Kā infrastruktūras izmaksas un stāvoklis ietekmē vietējo uzņēmējdarbību un ģimenes?
- Kāds ir pašreizējais stāvoklis kopienas infrastruktūrā?
- Vai kādi infrastruktūras elementi ir sliktāki par pārējiem? Kuri tie ir?
- Kurās infrastruktūras jomās visvairāk ir vajadzīgi uzlabojumi?
- Ko beidzamajos piecos gados kopiena ir darījusi infrastruktūras labā?

- Vai ieguvēji no infrastruktūras paplašināšanās ir samaksājuši par visiem izdevumiem? Vai varbūt paplašināšanās izdevumus ir seguši tie iedzīvotāji, kam tā nav vajadzīga?
- Vai jūsu nodokļi palielinās, lai varētu samaksāt par citiem vajadzīgu infrastruktūru? Vai jūs gūstat kādu labumu, kas atsvēr jūsu nodokļu palielinājumu?
- Vai vietējās pašvaldības, kas apkalpo infrastruktūru, saprot, kādas izmaksas un ienākumus rada paplašināšanās?
- Vai uzņēmēji ir izteikuši bažas par kopienas sabiedriskajām labierīcībām? Ja ir izteikuši, kādas tās ir?
- Kā infrastruktūra atbilst uzņēmējdarbības un iedzīvotāju vajadzībām?
- Vai kopienai vajadzētu aizņemties naudu, lai panāktu uzlabojumus?
- Vai līdzšinējo labierīcību paplašināšana ir vienīgais veids, kā varētu saglabāt pakalpojumus, vai arī tas būtu darāms ar remontu un atjaunināšanu?
- Vai infrastruktūras vajadzības var apmierināt ar efektīviem pasākumiem?
- Vai pašvaldības darbinieki spēj izplānot un izbūvēt jaunu infrastruktūru, lai nebūtu jāaicina līgumstrādnieki no ārienes?
- Vai kopiena cenšas piesaistīt uzņēmumus, kuru dēļ vajadzēs paplašināt līdzšinējās labierīcības un pakalpojumus? Ja tā, tad kas segs izdevumus?

Dabas bagātības

Meži, dzīvā daba, pļavas, minerāli, augsne, ūdens un gaiss daudzām kopienām ir ekonomikas pamats. Kokmateriālu ieguve un dabas veltes, barība ganāmpulkiem, zemkopības kultūras, minerālu un iegulu ieguve, ūdens izmantošana un dabas estētiskā baudīšana (t. i., tūrisms) ir tradicionāli darba un ienākumu avoti.

Gadiem ilgi lauku ļaudis ir ar šīm bagātībām sadzīvojuši un nopūlējušies, un viņi smalki izprot visas norises. Šie cilvēki saprot, ka dabas bagātību nesaprātīga izmantošana apdraud nākamo paaudžu dzīvotspēju. Tomēr nesenajā pagātnē šīs bagātības daudzviet ir noplicinātas. Bieži vien to ir darijuši tie, kam maz rūp kopienas, kuras no tām ir atkarīgas. Dažos gadījumos noplicināšana ir bijusi pakāpeniska un tās sekas tik nemanāmas, ka pat tie, kam tas rūp, nav ievērojuši, ka kopienas dzīves pamats lēni, bet neatlaidīgi iet bojā.

Pat tās kopienas, kas savas bagātības apsaimnieko prātīgi, ir piedzīvojušas saimniecības pagrimumu. To izraisījis pasaules tirgus, uzlikdams sūrus un brīžam netaisnus konkurences noteikumus. Ekonomiskās un politiskās vētras ir skārušas daudzas kādreiz pašpietiekamas kopienas, kas

nu ir sapratušas, ka tām jācinās par izdzīvošanu. Nelaimīgā kārtā daudzas no tām galvenokārt meklē savu nepatīkšanu vaininiekus, nevis domā, ko lai iesāk pasaulē, kur noris straujas pārmaiņas. Dažas kopienas ir savas bagātības tērējušas līdz pilnīgam izzīkumam un noteikti pagrimis. Taču radošas kopienas mātās, kā varētu noturīgi apsaimniekot tradicionālos dabas resursus, un rod iespēju tos izmantot, pievienot vērtību izejvielām, izstrādāt jaunus ražojumus un likt lietā resursus, kas agrāk nav pietiekami ņemti vērā.

Kopienų celt palīdz saimnieciska dabas bagātību izmantošana. Resursu nesaimnieciska iznīkošana šīs kopienas grauj un galu galā iznīcina.

Lai aizpildītu darba lapu, izmantojiet turpmākos jautājumus, kas gan ne visi varētu attiekties uz mūsu kopienų. Nerakstiet lapā atbildes uz jautājumiem. Drīzāk izmantojiet tos, lai stimulētu domāšanu.

- Kādas ir mūsu kopienų dabas bagātības un vērtības? Vai tās ir neparastas un unikālas?
- Vai kāds izmanto vai grāsās izmantot vietējās dabas bagātības neparastā veidā?
- Vai ir kādas derīgas dabas bagātības, ko patlaban neizmanto uzņēmējdarbībai?
- Kā vietējā komercdarbība vai rūpniecība ietekmē mūsu ciematu un tā vidi?
- Vai kopienā apspriež ilgtermiņa veselības programmas un dabas bagātību pieejamību?
- Vai ir kādas iespējas, kas bija aktuālas agrāk, lai vietējos resursus izmantotu darba vietu radīšanai? Vai to var mēģināt darīt no jauna?
- Vai kādi vietējie dabas resursi ir izmantoti nesaimnieciski?
- Vai kādus vietējos dabas resursus izmanto neredzamā veidā?
- Vai kopiena tiecas rast konstruktīvus risinājumus strīdos par dabas resursiem vai arī tikai meklē vainīgos?
- Ja vietējo resursu izmantotāji ir iesaistīti strīdos ar vides sargātājiem un reģionālajiem vai valsts zemes dienestiem, vai kāds ir centies puses samierināt?
- Vai vietējos resursus izmanto tā, ka galu galā tie būs izsmelti?

Dzīves līmenis

Augsti standarti dod iespēju kopienai būt par lielisku dzīves un darba vietu. Tā piesaista jaunus iedzīvotājus, uzņēmējus un varbūt arī tūristus. Kultūras vērtības, stipras tradīcijas, drošība, tīrs gaiss un ūdens palīdz ekonomiku saglabāt veselu. Aizsargājot dabas bagātības, atbalstot mākslu un saudzējot vēsturiskās celtnes, var labāk saglabāt kopienų ekonomisko un estētisko dzīvotspēju. Tas, kā dēļ jūs paši labi jūtaties savā kopienā, piesaistīs arī jaunus iedzīvotājus.

Lai aizpildītu darba lapu, izmantojiet turpmākos jautājumus, kas gan ne

visi varētu attiekties uz mūsu kopienu. Nerakstiet lapā atbildes uz jautājumiem. Drīzāk izmantojiet tos, lai stimulētu domāšanu.

- Kādas izglītības iespējas ir kopienā? Vai tās izmanto uzņēmējdarbības un darbaspēka atbalstam?
- Nosauciet kopienas mākslas un kultūras vērtības. Kādus iestādījumus, tradīcijas, stūrakmeņus un darbības veidus ir vērts pieminēt?
- Kāda vieta kopienas ekonomikā ir mākslai?
- Vai mūsu kopienā ir viegli audzināt bērnus?
- Kāda pie mums ir drošība salīdzinājumā ar citām vietām? Kādā gadījumā drošība varētu pasliktināties?
- Ievērojot pašreizējās tendences — kā jums šķiet, vai jūsu bērniem dzīves līmenis varētu paaugstināties vai pazemināties?
- Kāda ir dzīves dārdzība kopienā salīdzinājumā ar vidējo stāvokli reģionā vai valstī?
- Kādas atpūtas iespējas ir unikālas vai neparastas?
- Kādas kopienas vērtības palīdz uzņēmējdarbību noturēt uz vietas?
- Kādas kopienas vērtības piesaista tūristus?
- Kādas īpašas ērtības vai vērtības varētu stimulēt jaunu uzņēmumu izveidi?
- Kādas ērtības vēlas iedzīvotāji?
- Vai kopienai ir īpaši kultūras pasākumi vai atpūtas iespējas?
- Vai vietējā dzīves līmeņa paaugstināšanās varētu samazināt nodarbinātību? Un otrādi?
- Vai kopienas tradīcijas var uzlabot vai pasliktināt dzīves kvalitāti?
- Kā jūs raksturotu kopienas dzīvesveidu?
- Kādas vietējās īpatnības pazemina dzīves līmeni?
- Kādi pašlaik apspriežamie plāni vai priekšlikumi pazemina dzīves līmeni?

4. posms: Jaunu iespēju atklāšana

Šajā posmā saplaukst jaunas idejas un sākas ekonomikas atveseļošanas aizraujošākā un radošākā daļa. Dalībnieki tajā meklēs veidus, kā ar vietējiem līdzekļiem varētu risināt problēmas un vajadzības, kuras viņi ir nosaukuši iepriekšējā sapulcē. To darīdami, viņi atklās jaunas iespējas, no kurām daudzas nebūs ne prātā nākušas. Šis vingrinājums viesīs cerības, it sevišķi tajos iedzīvotājos, kas domā, ka tās nav diez ko lielas.

Tā kā piedalīties var ikviens no kopienas un ir vajadzīgs arī mazliet drosmes, lai uzstātos un izteiktu jaunas idejas, šai sapulcē tiks izvirzīti jauni vadoņi. Tajā izvilinās radošas idejas no cilvēkiem, kas agrāk nav uzskatīti par vadītājiem.

Galvenais šīs kopānākšanas uzdevums ir palīdzēt dalībniekiem veidot sakarus — vārda tiešajā nozīmē —, izmantojot pārlokāmās papīra loksnes, kas tapušas iepriekšējā posmā. Lapas būs izvietotas gar telpas sienām, lai ikviens varētu uzreiz redzēt kopienas bagātības, problēmas un vajadzības. Izrakstot atsevišķus punktus uz papīra lapām un līpinot tās pie attiecīgajām idejām citos sarakstos, viņi veidos kopainu tam, kā kopiena var rīkoties ar savām bagātībām, lai atrisinātu problēmas un vajadzības, — to var salīdzināt ar zivtiņu vēršanu uz iesma. Kad dalībniekiem radīsies idejas projektiem, tās tiks rakstītas uz pārlokāmajām lapām, ko izmantos nākamajā sanāksmē.

Tā kā šai sanāksmei norise ir daudz vienkāršāka nekā iepriekšējai, jums ir vēl vairāk iespēju improvizēt. Piemēram, ja dalībnieki ir izsmēluši visas iespējas veidot kontaktus, sāciet ģenerēt idejas projektiem (5. posmam). Grupa gluži dabiski ies šajā virzienā. Tālab ir vērts pirms sapulces rīkošanas izlasīt gan šo, gan nākamo nodaļu un labi sagatavoties abiem posmiem.

Sagatavošanās un materiāli

Pirms sapulces izstudējiet šo nodaļu un “Sagatavošanās” sadaļu no 6. nodaļas.

Šai sanāksmei ir vajadzīga telpa ar pietiekami daudz brīvām sienām, kur varēs piestiprināt lielās lapas. Lieliski der skolas vingrošanas zāle. Vēl jums ir vajadzīgi divi trīs lieli galdi un krēsli visiem dalībniekiem.

Pie lielas, tukšas sienas piestipriniet lielās lapas ar iepriekšējā sapulcē atklāto problēmu un vajadzību kopsavilkumu. Jums ir vajadzīga vieta apmēram 15 lapu slejām, katrā slejā pa divām lapām. Slejām pa vidu jābūt atstarpei vismaz lapas platumā. Bagātību saraksti jāgrupē atsevišķi no problēmām un vajadzībām. Lapas varētu izvietot vienā zāles stūrī, kārtojot “bagātību” lapas gar vienu sienu un “problēmu” un “vajadzību” lapas — gar otru. Ja jūsu rīcībā ir gana liela telpa, tad salieciet krēslus ievada norādījumiem vienā telpas galā un izvietojiet lapas citā, lai dalībnieki

var pārvietoties uz šo otru galu veikt uzdevumu. Uzdevuma laikā krēsli nebūs vajadzīgi.

Uzstādiet divus pārlokāmo lokšņu statīvus vai tāfeles, katru savā pusē visām bagātību, problēmu un vajadzību slejām. Katram augšpusē drukātiem burtiem uzrakstiet “Projektu idejas”.

Novietojiet tabulas apmēram septiņu vai desmit metru attālumā no lapām. Salieciet uz galdiem daudz resno filczīmuļu un limlenti. Rakstāmajiem jābūt tumšiem (gaišu krāsu, piemēram, dzeltenu vai rozā, ir ļoti grūti salasīt). Sagrieziet vairākas lielās lapas 50—75 centimetrus platās sloksnēs un salieciet tās pa galdiem. Ja uzdevuma izpildes laikā slokšņu pietrūkst, tās var viegli sagriezt klāt.

Izmantojot informāciju pārlokāmajās lapās, sagatavojiet paraugam vairākus “sakarus”, lai dalībniekiem būtu vieglāk izprast uzdevumu. Lūk, kādus vajadzētu veidot sakarus. Kāda kopiena EA gaitā savienoja vajadzību “biznesa mācības” ar bagātību “veiksmīgi vietējie uzņēmēji”, lai izstrādātu konsultāciju programmu iesācējiem. Citā kopienā vairākas bagātības — liels augstums, skaists gaiss un populārs vietējais treneris — bija pamatā idejai par augstkalnu treniņbāzes izveidi. Vēl citā pilsētiņā iedzīvotāji konstatēja, ka kāda pamesta māja ir problēma, bet tās ķieģeļi — bagātība; kāds savienoja šo bagātību ar vajadzību “parkā nav mazmājiņas” un ierosināja ķieģeļus izmantot labierīcību būvei. Ja jums jau ir šādi gatavi projekti, tad ir labi, taču šai posmā jums ir vajadzīgi tikai savienojumi. Arī citiem būs projektu idejas, un šī būs aktīva, trokšņaina sanāksme. Uzdevuma laikā varat pat atskaņot mūziku, kamēr dalībnieki staigā apkārt pa telpu.

Uz reģistrācijas galda izvietojiet vēl dažas kopijas ar kopienu panākumu aprakstiem, kurus izsniedzāt jau iepriekšējā sanāksmē, kā arī materiālus no agrākajām sanāksmēm.

DARBA KĀRTĪBA

- Atklāšana (5 minūtes)
- Uzdevums “Iespēju atklāšana” (45—90 minūtes)
- Mājasdarbs — stāsti par panākumiem (5 minūtes)
- Kopsavilkums (5 minūtes)

Atklāšanas uzruna

Sasveiciniet ar dalībniekiem, it sevišķi ar tiem, kas nav bijuši uz iepriekšējām sanāksmēm. Īsi iepazīstiniet ar sanāksmes vadītājiem. Pārstāstiet darba kārtību. Sniedziet nepieciešamos paziņojumus. Izsakiet atzinību visiem, kas palīdzējuši sagatavot šo sanāksmi, it īpaši brīvprātīgajiem, kas apkopoja 3. posmā savāktu informāciju.

Norādiet, ka joprojām ir iespējams saņemt izdales materiālus, kurus izsniedzāt agrākajās sanāksmēs. Apvaicājieties, vai kāds vēlētos kaut ko teikt vai jautāt par iepriekšējo sapulci.

Parādiet EA plānu, īsi pārstāstiet to, atkārtojiet 3. posmā izstrādātos jautājumus un raksturojiet šīs sanāksmes vietu EA gaitā. Iepazīstiniet ar sanāksmes norisi un pavaicājiet, vai ir jautājumi. Lai gan lielāko daļu no šīs informācijas jau esat iztīrājuši iepriekšējā nodarbībā, atgādinājums nāks tikai par labu. Uzaiciniet programmas komandu pēc sanāksmes uz īsu brīdi sapulcēties.

Uzdevums “Iespēju atklāšana”

Ar šo uzdevumu jūsu kopiena meklēs iespēju atveseļot ekonomiku jūsu pašu “pagalmā”. Kad tas sāksies, tas būs radošs un jokpilns, taču pirmajā brīdī var likties mazliet dīvains un nesakarīgs, tāpēc atvēliet laiku uzdevuma izskaidrošanai.

Pievērsiet klātesošo uzmanību pārlokāmajām lapām pie sienas. Sakiet: *“Tagad ir uzdevums savienot bagātības ar problēmām un vajadzībām, kuras mēs uzrādījām pagājušajā sanāksmē. Citiem vārdiem sakot, sameklēsim bagātības, ar kurām var apmierināt noteiktas vajadzības vai atrisināt noteiktas problēmas. Pirms sākam risināt uzdevumu — vai kādam ir padomā vēl kādas bagātības, problēmas vai vajadzības, ko arī vajadzētu pievienot?”*

Tā, mums ir jābūt skaidrībai par to, ko nozīmē šie jautājumi pie sienas. Tie ir rakstīti pārrunās, kuras daži nav dzirdējuši. Ārpus šā konteksta to nozīme var nebūt skaidra. Tāpēc 15 minūtēs izskatīsim šīs lapas. Pievērsiet uzmanību lietām, kas nav skaidras, un pēc mirkļa varēsīt lūgt paskaidrojumus.”

Kad šķiet, ka dalībnieki ir izlasījuši visas lapas, pavaicājiet, vai viņiem ir jautājumi. Kad jautā par noteiktām lietām, nemeklējiet, kas ir rakstījis šo jautājumu. Cilvēki var kautrēties vai justies traucēti. Tā vietā uzrunājiet visu grupu, lai ikviens var piedāvāt skaidrojumu.

Kad skaidrošana ir beigusies, sakiet: *“Sakaru veidošana ir vispusīga, problēmu pilna nodarbe, bet tur ir arī sava jautrība. Tas notiek tā. Piemēram, izraugieties problēmu, kas jūs interesē, uzrakstiet to ar lieliem burtiem uz papīra lapas, tad izlasiet bagātību sarakstus, lai atrastu lietas, kas kaut kādā veidā varētu atrisināt šo problēmu. Ja atrodat bagātību, kam ar to ir sakars, pielipiniet problēmu lapu pie sienas tai blakus. Vai arī tādā pašā veidā sāciet ar vajadzību. Vai arī sameklējiet kādu bagātību un pielipiniet to pie problēmas, kuru ar to varētu atrisināt, vai vajadzības, kuru ar to varētu apmierināt. Kad esat izveidojuši sakaru, sāciet visu no sākuma un atrodiet vēl kādus. Sāciet ar to, kas jūs interesē, un tad meklējiet lietas, kam ir sakars.”*

Esiet radoši. Jūsu pienākums nav izskaidrot, ko jūsu sakari nozīmē, un jums nav jāzina, ar ko tas var beigties. Ja jūs tikai jūtat, ka starp divām lietām ir iespējams kaut kāds sakars, izveidojiet to!”

Ļaujiet norādījumiem nogulsnēties, un tad aiciniet uzdot jautājumus. Kad uz tiem ir atbildēts, sakiet: *“Jūs varat uziet arī vairākkārtējus sakarus —*

kad vairāk nekā viens jautājums saistās ar citiem. Sakari sākumā var nebūt skaidri, tāpēc mēs gribētu piedāvāt dažus piemērus.” Šeit jūs varat sakaru meklēšanu nodemonstrēt, izmantojot sagatavotās papīra sloksnes. Pēc piemēru parādīšanas sakiet: “Lai gan primārais nolūks šim posmam nav izvirzīt projektus, projektu idejas var rasties. Ja tā notiek, neļausim tām pazust. Pierakstīsim tās uz pārlokāmajām lapām, kam ir nosaukums “Projektu idejas”. Sākam!”

Uzdevuma izpildes laikā daudzi dalībnieki, iespējams, sarunāsies, nevis nodosies uzdevumam. Tādā gadījumā piesaistiet visu sanākušo uzmanību un vēlreiz izstāstiet, kas ir darāms. Pēc tam pa jokam atzīstiet, ka tas ir grūts uzdevums un ka citās vietās ir novērots, ka cilvēki labprātāk nevis koncentrējas uz uzdevumu, bet gan uzsāk sarunas ar draugiem, jo vieglāk ir pļāpāt nekā domāt par problēmām. (Varat piebilst, ka esat pārliecināts, ka šeit tas nenotiks, bet jums gluži vienkārši likās, ka viņi grib zināt, kas ir noticis citās vietās.)

(Fakultatīvi.) Kad sakaru meklēšana sāk atslābt un jūs jau 30 vai 40 minūtes esat pildījuši uzdevumu, lūdziet dalībniekus pielikt trīs punktus zem trim vajadzībām vai problēmām, kas, viņuprāt, ir pašas svarīgākās vai samilzušākās. Lieciet viņiem izvēlēties trīs lietas, kas ienāk prātā, — atgādiniet, ka tā nav precīza aptauja. Uzrakstiet trīs problēmas vai vajadzības, kas saņēmušas visvairāk punktu, uz trim papīra lapām, un pielipiniet tās pie sienas, bet apakšā atstājiet brīvu vietu. Tad lūdziet dalībniekus sameklēt bagātības, ar kurām varētu risināt šos jautājumus, un pievienot tos zem katra no tiem. Uzsveriet, ka šis darbs nav paredzēts tam, lai pārspētu agrāk veikto, bet gan lai paraudzītos uz to citā skatījumā. Kad vēlāk 7. posmā viņi izraudzīsies projektu idejas, atgādiniet viņiem par šo balsojumu.

Paziņojiet par uzdevuma beigām, pateicieties dalībniekiem par darbu un izdomu. Paskaidrojiet, ka šis ziņas tiks izmantotas nākamajā posmā, lai identificētu projektu idejas.

Ja jums liekas, ka uzdevums nav devis pietiekami daudz sakaru, varat aicināt brīvprātīgos ārpus sapulces meklēt vēl kādus sakarus.

Mājasdarbs: mācīšanās no stāstiem par sasniegumiem

Katrā pilsētā ir tendence koncentrēties uz novazātām projektu idejām. Nav teikts, kas tas noteikti ir slikti, — dažas idejas var būt lieliskas. (Domājams, ka nākamajā posmā tās visas dabūsit dzirdēt.) Taču viens no svarīgākajiem ekonomikas atveseļošanas mērķiem ir dot ceļu jaunām iespējām, izpētot pieredzi citās vietās. Lai radītu bagātīgu bāzi domāšanai par projektiem, kas nostiprinātu vietējo ekonomiku, ir ļoti svarīgi, lai dalībnieki izlasītu jūsu savāktos panākumu aprakstus.

Jūs varētu teikt šādi: *“Pirms nākamās sanāksmes, lūdzu, izlasiet piemērus, kur aprakstīti kopienu panākumi. Tie var dot mums daudz ko vairāk nekā tikai iedvesmu. Svarīgāk ir tas, ka tie mums palīdzēs pārvarēt iepriekšējos pieņēmumus un atvērt acis, lai ieraugām iespējas, kādas ir tādās*

vietās kā mūsējā. Šī informācija mums palīdzēs izveidot reālus projektus, kas atdzīvinās mūsu kopienu.

Lasot materiālus, atzīmējiet piemērus, kas varētu darboties mūsu kopienā.”

Kopsavilkums

Pateicieties visiem par radošo analītisko darbu. Veidodami sakarus, viņi ir spēruši lielu soli tuvāk ekonomikas atveseļošanai.

Īsumā pastāstiet, kas notiks nākamajā sapulcē. Paziņojiet dienu, laiku un vietu un lūdziet pacelt roku tos, kas plāno ierasties. Sakiet: “*Pastāstiet par šo sanāksmi saviem draugiem, kaimiņiem un darbabiedriem; mudiniet viņus piedalīties nākamajā sanāksmē.*”

Pirms izklišanas lūdziet brīvprātīgos palīgus savākt **pārlokāmās lapas** un tām pielipinātās sloksnes. Noteikti tās saglabājiet, lai varētu atkal izstādīt nākamajā sanāksmē.

Pirms nākamās sanāksmes

Sasauciet programmas komandu un, ja vēlaties, koordinācijas komiteju. Izsiedziet darba lapas “Projekta idejas novērtēšana” eksemplārus (166.—167. lpp.). Šī darba lapa ir svarīga, tāpēc ka 6. posmā dalībnieki to izmantos, lai atsijātu projektu idejas, un tā ir pamats, uz kā tiks izraudzīti galīgie projekti 7. posmā. Tai ir jābūt dalībniekiem pieņemamai un pietiekami pamatīgai, lai varētu atrast pašas labākās idejas projektiem.

Aiciniet dalībniekus rūpīgi izskatīt jautājumus darba lapā, svītrojot tos, ko uzskata par nepiemērotiem, un pievienojot tos, ko uzskata par lietderīgiem. Piemēram, ja kopienā atzīst, ka ir jāiesaistās jaunatnei, tad novērtēšanas darba lapā var ietvert punktu “Jaunatnes iesaistīšanās iespējas”. Nesāciet jautājumus iztīrīt tikai tāpēc, ka tie var rast pretsparu. 6. un 7. posms ir tas laiks, kur iederas cienīgi strīdi. Labāk ir tagad riskēt ar nelielām nesaskaņām, nekā dzīvot ar darba augļiem, ko devis slikts projekts, kurš izskrējis caur vaļīgu sietu. Ja darba lapā izdarāt grozījumus, lieciet kādam tos pārrakstīt līdz nākamajai sapulcei.

Bez tam tīrās lielajās lapās jāpārraksta projektu idejas, kas pierakstītas sēdes laikā. Likvidējiet atkārtotošanos, grupējiet līdzīgas idejas un rakstiet salasāmi. Tās tiks izstādītas nākamajā sanāksmē.

5. posms: Projektu ideju ģenerēšana

Šajā radošajā pasākumā dalībnieki ģenerēs daudz ideju kopienas un vietējās ekonomikas atjaunināšanai. Viņi noteikti atbrīvosies no pierastās vertikālās pieejas un nāks klajā paši ar savām projektu idejām, kam pamatā būs citu kopienu pieredze un sakari, kurus viņi izveidojuši iepriekšējā posmā. Beigās viņi izveidos komitejas, kas nākamajā posmā novērtēs idejas.

Par “projekta ideju” īsumā dēvē jebkura projekta, pasākuma vai programmas ideju, ko kopiena varētu apņemt īstenot. Šai brīdī projekti vēl ir tikai “idejas”, un tie nav galīgi izlemti. To uzsverot, var jaunos dalībniekus pārliecināt, ka viņi joprojām var ietekmēt lēmumu pieņemšanu, un tas arī mazinās problēmas, kas saistās ar privātīpašniecisku pašlepnumu.

Ja apstākļi ļauj, esiet gatavi sapludināt šo posmu ar iepriekšējo vai ar nākamo. Piemēram, ja 4. posmā dalībnieki ir ģenerējuši pietiekami daudz projektu ideju, šī sanāksme nebūs nekas daudz vairāk kā šo ideju atkārtošana un ātras ideju plūsmas rosināšana, lai radītu vēl dažas. Tādā gadījumā jums vajag sapulci noteikt uz agrāku laiku un mainīt darba kārtību, lai varētu sākt nākamo posmu.

Vadītāju uzdevums šajā sapulcē pirmām kārtām ir stimulēt ideju plūsmu un sajost, kurā mirkli šā posma darbs (projektu ideju ģenerēšana) ir pabeigts un jāsākas nākamajam posmam (ideju novērtēšanai).

Sagatavošanās un materiāli

Pirms sapulces rūpīgi izlasiet šo nodaļu un “Sagatavošanās” sadaļu 6. nodaļā. Uz lielas pārlokāmās lapas izrakstiet 93. lappuses norādījumus par ideju plūsmas rosināšanu.

Uzstādiet papildus vēl divus statīvus ar lapām, kur rakstīsiet projektu idejas. Nolieciet pa rokai līmlenti, ar ko gatavās lapas varēs pielipināt pie sienas. Blakus novietojiet sarakstus ar iepriekšējā sanāksmē rastajām projektu idejām. Citā telpas malā izvietojiet lapas ar kopienas problēmām, vajadzībām un bagātībām (kopā ar izveidotajiem “sakariem”).

Salīgstiet vienu vai divus brīvprātīgos palīgus, kas pierakstīs projektu idejas. Viņiem jāprot rakstīt skaidri un ar pietiekami lieliem burtiem, lai grupa tos varētu saskatīt.

DARBA KĀRTĪBA

- Atklāšana (5—10 minūtes)
- Uzdevums “Projektu ideju ģenerēšana” (15—90 minūtes)
- Projektu novērtēšanas komiteju izveide (15—40 minūtes)
- Kopsavilkums (3 minūtes)

Esiet gatavs piedāvāt arī vairākas savas projektu idejas, no kurām dažas pamatojas uz “izveidotajiem sakariem”, bet citas — uz aprakstiem, ko uzdevāt izlasīt iepriekšējā reizē. Jūsu priekšlikumi var būt vajadzīgi, lai iekustinātu ledu brīdī, kad aicināt grupu izteikt projektu idejas. Varat arī palūgt savus draugus sagatavot dažas idejas.

“Projektu ideju aprakstu” un “Projektu ideju novērtēšanas” darba lapas pavairojiet tik daudz eksemplāros, cik sagaidāt ierodamies dalībniekus. Turiet pa rokai agrākajās sanāksmēs izmantotos izdales materiālus, lai tos iedotu cilvēkiem, kas tajās nav piedalījušies.

Ievaduzruna

Apsveicinieties ar dalībniekiem. Iepazīstiniet ar sanāksmes vadītājiem un sniedziet vajadzīgos paziņojumus. Izstāstiet darba kārtību un norādiet, cik ilgi paredzēts beigt. Izklāstiet sapulces mērķi.

Paskaidrojiet, ka iepriekšējā sapulcē ģenerētās projektu idejas ir pārrakstītas šīs sapulces vajadzībām. Ja, gatavojot projektu ideju lapu, jums radušās interesantas idejas vai domas, tad izsakiet tās.

Atgādiniet, ka pēc sanāksmes vajadzētu sapulcēties programmas komandai.

Ja šķiet iederīgi, parunājiet par risku, kas saistās ar jaunu ideju un problēmu izteikšanu (sk. tekstu rāmī).

Sakiet: *“Pēc brīža sāksim ideju plūsmu, lai radītu papildu priekšlikumus projektiem, kas var nostiprināt kopienu un vietējo ekonomiku. Bet pirms tam, lai izveidotu radošu gaisotni, jums ir jāizmanto šie norādījumi.”* Miniet norādījumus attiecībā uz ideju plūsmas veicināšanu un pavaicājiet, vai dalībnieki tiem piekrt. Ja viņi saka “jā”, viņi paši ir apņēmušies ievērot norādījumus — neviens viņiem tos nav uzspiedis.

Uzdevums “Projektu ideju ģenerēšana”

Sakiet: *“Šai sanāksmei būs panākumi, ja izveidosim tik daudz dažādu projektu, cik vispār ir iespējams. Mēs meklējam jaunas koncepcijas un izmantojam arī idejas, kas apspriestas iepriekš.”*

Idejas, kuras izteiksim, varbūt gluži nebūs ekonomikas attīstības projekti. Piemēram, projekta ideja var meklēt iespēju uzlabot kopienas attieksmi vai vairo kopienas pašapziņu. Tas ir labi. Viss, kas stiprina kopienu, dod labumu ekonomikas atveseļošanai.”

Norādiet, ka lielajās lapās ir uzskaitītas projektu idejas, ko dalībnieki ir izdomājuši pagājušajā sapulcē. Pārliedziniet dalībniekus, ka viņiem jau ir izdevies labs starts. Atgādiniet, ka viņi ir izveidojuši sakarus starp problēmām, vajadzībām un bagātībām. Ierosiniet atgriezties pie problēmām un vajadzībām, kas viņiem šķiet sevišķi svarīgas, un pameklēt papildu idejas, kā tās varētu risināt. Vajadzības gadījumā piedāvājiet idejas paši.

Ar cieņu iedrošiniet dalībniekus, lai viņi mēģina izteikt savas projektu idejas kā konkrētus pasākumus. Piemēram, ja kāds ļoti vispārīgi runā par “tūrisma”, pavaicājiet, ko ar to varētu iesākt. Lielāku noteiktību var arī

panākt, dalībniekus mudinot idejas sākt ar kādu aktīvu darbības vārdu, piemēram “attīstīt” vai “izveidot”. Tomēr esiet piesardzīgi — nedegradējiet idejas un neprasiet perfektu skaidrību. Tas nomāks radošo garu. Daudzos gadījumos skaidrām definīcijām vajag vairāk laika. Reizēm vispārīga ideja, tāda kā “tūrisms”, var būt par iemeslu izveidot komiteju, kas nolemj attīstīt vairākus radniecīgus projektus.

Jaunās projektu idejas pierakstiet **pārlokāmajās lapās**.

Ja nav atsaucības, pārorientējiet uzmanību no 4. posma lapām uz aprakstiem, kurus uzdevāt izlasīt iepriekšējā sapulcē. Vaicāji, vai dalībniekiem pēc izlasītā ir radušās papildu idejas. Tāpat vajadzības gadījumā piedāvāji savas idejas. Pierakstiet dalībnieku idejas. Ja jums atbild maz vai neatbild nemaz, tas var nozīmēt, ka viņi nav izlasījuši materiālus vai arī kautrējas kaut ko teikt. Bet tas var arī nozīmēt, ka viņi jau ir pieņēmuši idejas no izlasītā.

Ja jums šķiet, ka vairāk ideju nebūs, paziņojiet, ka ideju plūsma ir beigusies un ka norādījumi vairs nav spēkā.

BRIESMAS: JAUNAS RISKANTAS IDEJAS

Atkarībā no tā, kā jūsu kopienā izturas pret jaunievedumiem, jaunu ideju izteikšana var būt riskanta. Tāpēc varbūt ir vērts pateikt kaut ko par to, ka vajadzētu virzīties tālāk par vecum vecajām idejām, lai mainīgajā pasaulē vairotu konkurētspēju.

Varbūt ir jāparunā arī par to, cik vērtīgi ir izteikt idejas, kas sākotnēji šķiet fantastiskas un nepraktiskas. Sakiet šādi: *“Vairākums neriskē publiski izteikt jaunas idejas. Varat tam nepiekrīst, taču, kad domājam par jaunām idejām, mēs sev vaicājam: bet kā es izskatīšos? ja nu atklāšos nelāgā gaismā? vai mani draugi domās par mani sliktāk? Īpaši riskanti ir nākt klajā ar idejām kopienā, kur cits citu pazīst. Neviena negrib izrādīties muļķis. Daudzi no mums vairās publiski izteikties, tāpēc cenšamies savos izteikumos aprobežoties ar to, kas ir drošs. Bet problēma ir tā, ka drošais reti kad ir radošs. Bez neliela riska nevar būt tikpat kā nekādu panākumu.”*

Tā kā esat programmas komandas un koordinācijas komitejas loceklis, jūsu pienākums ir mudināt uz risku. Jūs jau esat daudz darījis, lai 2., 3. un 4. posmā radītu uzticību dalībnieku vidū. Jo vairāk cilvēku uzticas cits citam, jo vieglāk viņiem būs uzņemties risku citu priekšā. Laimīgā kārtā ir arī citi veidi, kā var panākt gatavību riskēt. Pirmkārt, grupai pavaicāji, vai drīkstat piedāvāt tādus ideju plūsmas veicināšanas noteikumus, pēc kuriem nevienai idejai nedrīkst uzskatīt par nelaikā vai nevietā nākušai un kritizēt. Otrkārt, parādiet, ka uzņemties risku var droši, piemēram, piedāvājot savas idejas, kas skan mazliet ekscentriski. Treškārt, vērsieties pie cilvēkiem, kam patīk riskēt.

Projektu novērtēšanas komiteju izveide un kopsavilkums

Sakiet šādi: *“Pēc brīža aicināsim jūs izveidot komitejas, kas nākamajā posmā novērtēs projektu idejas. Tāpēc sāciet domāt, kuras idejas jūs interesē visvairāk. Jums nebūs jāīsteno pats projekts, bet jums vajadzēs to aprakstīt un novērtēt nākamā atlases posma vajadzībām. Ja jums rūp noteikts projekts, tad varat darboties tā vērtēšanas komitejā, lai nodrošinātu tam taisnīgu novērtēšanu.*

Komandas pūliņiem palaikam ir labāki panākumi nekā atsevišķu indivīdu centieniem. Tāpēc ir ieteicams, lai katru projekta ideju novērtē vairāk nekā viens cilvēks. Projekta vērtētāju skaitam nav nekādu ierobežojumu. Iespējams, ka būs projekti, ko neviens negribēs vērtēt, bet tas nekas. Ja neviens nevēlas projektu vērtēt, tad ir maz ticams, ka kāds uzņemties to izpildīt. Bet tos, ko neizraudzīsieties, arī nemetīsim — tos atliksim malā, lai apsvērtu kaut kad nākotnē.”

Pavaicājiet, vai dalībniekiem ir skaidri visi projektu ideju saraksta punkti.

Izskatiet projektu idejas pa vienai, aicinot pacelt roku tos, kas gribētu tās izvērtēt. Ja katram projektam ir tieši viens ņēmējs, pavaicājiet, vai vēl kāds vēlas palīdzēt. Vaicājiet tik ilgi, kamēr vairs nav citu gribētāju. Ja katram projektam ir tikai viens vai divi brīvprātīgie, vajag grupai mazliet pielīdēt, lai dabūtu vairāk. Trīs vai četri ir labs minimums.

Kad esat galā ar projektu ideju sarakstu, pavaicājiet, vai kāds ir palicis bez projekta. Vaicājiet, kuru projektu viņš gribētu novērtēt.

Bieži vairākas projektu idejas var būt savstarpēji cieši saistītas un tāpēc tās apspriedīs vienā un tai pašā grupā. Piemēram, kādā Kolorādo augstkalnu ielejā ekonomikas atveseļošanas dalībniekiem bija saraksts, kur citu EA pasākumu vidū bija tādi kā “spiest vietējos ābolus sidram”, “nodibināt zemkopības tirgu” un “attīstīt alternatīvas zemkopības kultūras”. Dalībnieku grupa izveidoja lauksaimniecības komisiju, kas novērtēja visus šos projektus.

Izsniedziet darba lapas “Projekta idejas apraksts” un “Projekta idejas novērtēšana” (sk. 163. un 166.—167. lpp.). Izskaidrojiet, ka tās tiks izmantotas nākamajā posmā. Dalībniekiem pasakiet, ka viņi ir laipni aicināti sniegt atbildes uz darba lapu jautājumiem starplaikā starp šo un nākamo sanākumi.

Pateicieties visiem par paveikto darbu un apņēmību. Pasakiet, kad un kur notiks nākamā sapulce.

6. posms: Projektu ideju novērtēšana

Pēc tam, kad vairākās sanāksmēs ir runāts par vērtībām, bagātībām, problēmām, vajadzībām un iespējām, nu ir pienācis laiks pievērsties reāliem projektiem. Šajā posmā dalībnieki kritiski novērtēs projektu idejas, ko ir ģenerējuši iepriekšējā sanāksmē, lai atlasītu tās, kas ir praktiskas, saimnieciskas un saskan ar kopienas vērtībām. Īstenībā pāreja pie potenciāliem projektiem jau ir sākusies iepriekšējā posma beigās, kad neviens nevēlējās vērtēt dažas projektu idejas. Tas turpināsies arī nākamajā posmā, kur dalībnieki salīdzinās projektu idejas un izvēlēsies, kuras attīstīs tālāk. Iespējams, kopienai nav ne laika, ne resursu, lai nodarbotos ar tām visām. Bet atcerieties, ka nedrīkst atmet ideju tikai tāpēc, ka neviens to vēl nav izraudzījies. Paturiet to, lai izskatītu vēlāk.

Šā posma norise atgādina 3. posmu. Dalībniekiem tāpat būs jāsadala mazās grupās, taču šoreiz grupas ir izveidojušās pašas — tās ir projektu novērtēšanas komitejas, kas tapušas pagājušās sanāksmes beigās, — un jūs ļausit tām pašām izraudzīties sev vadītājus. Sapulces lielāko daļu aizņems divu darba lapu aizpildīšana, un tās jau ir izsniegtas pagājušajā sanāksmē. Darba lapa “Projekta idejas apraksts” palīdzēs viņiem skaidrāk definēt un varbūt precizēt izraudzīto projekta ideju. Darba lapa “Projekta idejas novērtēšana” viņiem pamācīs, kā pilnīgāk varētu izpētīt savu projektu ideju saturu un izlemt, vai ir vērts tos turpināt.

Komitejas varētu darba lapas aizpildīt arī ārpus grupas sanāksmes, taču, ja tas notiks grupas sanāksmē, ir mazāka iespēja, ka darbu darīs pavisā.

DARBA KĀRTĪBA

- Atklāšanas uzruna (5 minūtes)
- Sadalīšanās grupās (5 minūtes)
- Uzdevums “Projektu ideju definēšana” (45—60 minūtes)
- Vērtēšanas jautājumu pārskats (15 minūtes)
- Uzdevums “Projektu ideju novērtēšana” (45—60 minūtes)
- Kopsavilkums (3 minūtes)

Sagatavošanās un materiāli

Pirms sanāksmes izstudējiet šo nodaļu un 6. nodaļas “Sagatavošanās” sadaļu.

Telpai šai posmā jābūt apmēram tādai pašai kā 3. posmā (sk. 134. lpp.). Jums būs vajadzīgi vairāki galdi, pie kuriem divu līdz desmit cilvēku grupas varētu izrunāties un aizpildīt savas darba lapas.

Pavairojiet šai nodaļai vajadzīgo darba lapu eksemplārus tiem dalībniekiem, kas nav paņēmuši līdzī savējās vai arī nav piedalījušies iepriekšējā sanāksmē. Izsniedziet agrāko sanāksmju materiālus tiem, kas tos nav dabūjuši.

Uz lielās pārlokāmās lapas rakstiet:

- Kas ir šajā projektā?
- Kādas ir tā priekšrocības?
- Vai tajā ir kādas problēmas?
- Vai to ir vērts turpināt?
- Kas, ko un kad darīs?

Novietojiet lapu redzamā vietā, blakus tai, kur ir EA galvenie punkti.

Ievaduzruna

Apsveiciniet ar dalībniekiem, pasakiet ievadvārdus un sniedziet vajadzīgos paziņojumus. Īsi iepazīstiniet ar tiem, kas palīdzēs vadīt sapulci. Izsakiet atzinību visiem, kas palīdzējuši to sarīkot, it sevišķi brīvprātīgajiem, kas apkopājuši 3. posmā savāktu informāciju. Pavaicājiet, vai kāds vēlas kaut ko teikt vai jautāt par pagājušo sapulci.

Iztāstiet darba kārtību un izklāstiet šā posma mērķus. Varat teikt šādi: *“Tā kā mūsu laiks, nauda un līdzekļi ir ierobežoti, nav reāli iedzīvināt katru projektu, ko līdz šim esam apsprieduši. Mums vajadzēs izvēlēties dažus projektus. Mēs strādāsim ar divām darba lapām, kas mums palīdzēs atlasīt projektus tā, lai vislabāk izmantotu kopienas bagātības. Pašlaik mūsu nolūks nav izstrādāt projektus vai noteikt, kādiem tiem jābūt. Drīzāk mums jānosaka, kas šajos projektos ir, ko tie nozīmē un vai tos vajadzētu turpināt. Pamatojoties uz šīm ziņām, nākamajā posmā samazināsim sarakstu līdz dažiem aktuāliem projektiem. Pēc tam, 8. posmā, mēs rūpīgi pārdomāsim, kā tos varētu izstrādāt.”*

Norādiet, ka programmas komandai ir jāsapulcējas pēc sanāksmes.

Uzdevums “Projektu ideju definēšana”

Līdz pat šim brīdim jūs esat mudinājis dalībniekus brīvi paust idejas. Tagad daudzas idejas tiks rūpīgi vērtētas. Radiet draudzīgu gaisotni, kur dalībniekiem ir ļauts brīvi izteikt visu, kas ir uz sirds, neaizvainojot pārējos. Jūs varat teikt: *“Vislabākie panākumi ir sagaidāmi tad, ja atlasīsim iespējami vērtīgākos projektus. Vienīgais veids, kā var atrast labākos, ir stingri izturēties pret katru no tiem, tos rūpīgi izskatot, lai noteiktu, kas tajos ir, un nodrošinātu, lai tie mums patiešām dod labumu. Tāpēc ikvienam, kas novērtē projekta ideju, ir nopietni jāstrādā, atbrīvojoties no privātīpašnieciskā*

pašlepnuma un uzklausat konstruktīvu kritiku. Tiem, kas vēlas izteikt kritiku, tas ir jādara ar cieņu. Viņiem būtu vispirms jāpasaka tas, kas projektos patīk, un tikai tad jāmin iespējamās problēmas.”

Lūdziet dalībniekus pulcēties projektu vērtēšanas komitejās, kur viņi pierakstījušies iepriekšējā sapulcē. Tiem, kas projekta ideju nav izraudzījušies, nolasiet projektu idejas un parādiet, kur sēž attiecīgās komitejas. Izsniedziet “Projekta idejas aprakstu” un “Projekta idejas novērtēšanas” papildu eksemplārus. Katra komiteja aizpildīs tikai vienu, bet dalībniekiem būs vieglāk, ja viņiem būs katram savs eksemplārs, kur varēs izlasīt jūsu norādījumus. Lūdziet katru komiteju izvirzīt vienu vadītāju (viņš vadīs pārrunas) un rakstvedi (viņš pēc grupas norādījumiem aizpildīs grupas darba lapu).

Vērsiet dalībnieku uzmanību uz darba lapu “Projektu ideju apraksts”. Paskaidrojiet, ka šajā lapā vissvarīgākā ir pirmā daļa — noteikt, kas īstenībā ir projekta ideja. Līdz šim projekti ir apspriesti vispārīgi vai nepilnīgi. Bet tagad, lai to sekmīgi novērtētu, ir vajadzīga skaidra aina.

Brīdiniet dalībniekus, aizpildot darba lapu, neieslīgt sikumos. Tajā ir vajadzīgas tikai īsas atbildes. Šai sākotnējā posmā nav vajadzīgas precīzas atbildes un izvērsti pētījumi. Lieciet arī saprast, ka darba lapa nav tikai jāpieraksta pilna, bet no tās ir arī jāmacās. Jautājumi ir svarīgi tikai tiktāl, lai vērtēšanas komitejai palīdzētu izprast šos projektus.

Sāciet darbu. Staigājiet no komitejas uz komiteju, lai zinātu, kā noris pārrunas. Ja šķiet, ka kāda no tām atpaliek, mudiniet dalībniekus mazliet pasteigties. Komitejas bieži zaudē kopainu vai novirzās citos tematos, kas neko nedod darba lapu aizpildīšanai. Ja tā notiek, pārvirziet viņus atpakaļ pie pašreizējā uzdevuma.

Kad ir palikušas desmit minūtes, brīdiniet par beigām. Ar cieņu beidziet pārrunas. Aiciniet visus pie kārtības un pateicieties par pūlēm.

Uzdevums “Projekta idejas novērtēšana”

Kad projekti ir definēti, komitejas var tos novērtēt.

Iepazīstiniet ar “Projekta idejas novērtēšanas” darba lapu. Sakiet: *“Šai punktā mums ir vairāk projektu ideju nekā līdzekļu, ar kuriem tos varētu īstenot. Tāpēc mums saraksts ir jāīsina līdz dažām idejām, kas mūsu kopienai būtu vislabākās. Vispirms izmantosim šo darba lapu, lai izveidotu projektu atlasei vajadzīgo informāciju. Nākamajā sanāksmē uz lielas planšetes pa visu sienu sagatavosim šīs informācijas kopsavilkumu, lai visi varētu redzēt un atlasīt labākos projektus.”*

Uzsveriet: *“Vērtēšana ir tikai provizorisks. Izņemot pašas vienkāršākās projektu idejas, jums nebūs zināms viss, ko vajadzētu zināt, lai izdarītu gala izvēli, ka tieši šis projekts ir pelnījis atbalstu un mūsu kopienas enerģiju. Tāpēc jūsu atbildēm ir jābūt kā novērtējumam, kas pamatojas uz jūsu un pārējo kopienas locekļu pašreizējām zināšanām.*

Lai gan informācija nav pilnīga, jūs tomēr varat izdarīt pareizu izvēli.

Darba lapa: Projekta idejas apraksts

1. Kāds ir šis projekts? Pirms atbildat, apdomājiet šādus jautājumus. Vai tam ir vairākas sastāvdaļas vai posmi? Vai tā ir projektu virkne vai kopa? Ja tā — vai panākumu sasniegšanai ir jāīsteno tie visi? Vai varbūt vajadzētu izraudzīties vērtēšanai vienu projektu, posmu vai komponentu un pārējos izskatīt vēlāk?

2. Ko ar šo projektu var panākt? (Kālab to vajag īstenot?)

3. Kādas problēmas šis projekts atrisinātu, kādas vajadzības apmierinātu un kādus šķēršļus tas likvidētu ceļā uz panākumiem?

4. Kam no tā būtu labums? Visai kopienai? Daļai cilvēku? Ja vienai daļai — tad kurai? Vai tas nodarītu ļaunumu pārējām kopienas daļām?

5. Projektam ir vajadzīgi: (apvelciet visu vajadzīgo)

Algoti
darbinieki

Brīvprātīgie

Tehniska
palīdzība

Aprīkojums

Būvdarbi

Finansējums

Vairumā gadījumu nav vajadzīga pamatīga analīze, lai apjaustu, vai projekts ir praktisks un dos labumu kopienai.

Pirms sākam izmantot darba lapas, palūkosimies uz jautājumiem. Īstenībā jūsu uzdevums būs vētīt projektu idejas, pamatojoties uz šiem jautājumiem. Lūdzu, pārlūkojiet tos un, ja kaut kas nav skaidrs, jautājiet.”

Ļaujiet dalībniekiem dažas minūtes lasīt jautājumus. Atgādiniet, ka programmas komanda tos ir rūpīgi izskatījusi (un vajadzības gadījumā revidējusi). Kad šķiet, ka vairums dalībnieku ar to ir tikuši galā, pavaicājiet, vai viņi šos jautājumus var labi izmantot projektu atļasei. Lai gan ir svarīgi no grupas saņemt atbalstu, neielaidieties pārāk garās debatēs par šiem jautājumiem un par to, kādas pārmaiņas būtu izdarāmas. Tas varētu ietekmēt jūsu sanāksmes darba kārtību. Ja kāds vēlas pārmaiņas, kas nav viegli īstenojamas, pavaicājiet, vai viņš, neraugoties uz grūtībām, tomēr varētu samierināties ar pašreizējiem formulējumiem.

Sakiet šādi: *“Lai izteiktu šīs projektu idejas, mums bija jābūt dabiskiem un radošiem. Tagad mums jāklūst praktiskiem un uz tām jāparaugās ar skarbu skatienu. Šai posmā ir vajadzīga konstruktīva kritika, lai tiktu izraudzīti tie projekti, kam ir vislielākās iespējas gūt panākumus.*

Dažas kopienas spēj saviem projektiem izveidot spožu veikala iepakojumu, kas pilnīgi aizēno iespējamās problēmas vai bažas. Tā vietā mēs mudinām jūs vērtēt taisnīgi un objektīvi. Ja jums šķiet, ka projekta ideja ir saistīta ar problēmām, godīgi izklāstiet tās. Labāk ir ar grūtībām saskarties tagad, nevis tad, kad būs iztērēta liela nauda un laiks. Mērķis ir nevis izveidot konkrētu projektu, bet gan ar visiem iedomājamiem līdzekļiem stiprināt kopienas. Šos līdzekļus sameklēt var tikai ar objektīvu vērtēšanu. Cits iemesls, kāpēc pret idejām jāizturas asi, — nākamajā sanāksmē savus secinājumus jūs darīsīt zināmus visai grupai. Ja problēmas būsīt izgaismojuši nepareizi, pārējie to pamanīs un jums to klaji pateiks. Viņi ar jums ātri tiks galā.

Izraugieties vienu personu — tas var būt jūsu grupas rakstvedis —, kas nākamajā sanāksmē uzstāsies grupas vārdā. Katram komitejas loceklim jābūt gatavam atbildēt uz jautājumiem, pārrunāt projektu un salīdzināt to ar pārējiem projektiem.

Vērtējot projektus, apsveriet, kā lai ar tiem vislabāk iepazīstina grupu. Nākamajā sanāksmē nebūs tik daudz laika, lai izskaidrotu visu vērtējumu. Tāpēc jums jāuzsver tā informācija, kas būs visnoderīgākā pārējiem, kuri lems par projekta īstenošanu. Šeit ir redzamas tās lietas, ko mēs, pārējie, visvairāk gribēsim zināt.” Norādiet uz lielo lapu, kur ir pieci punkti, kuri sākas ar “Kas ir šajā projektā?”.

Pavaicājiet, vai nav jautājumu, un tad lieciet komitejām sākt darbu. Pasakiet, cikos tam jābūt gatavam, un brīdiniet: ja viņi laikus netiks galā, tad būs jāsapulcējas atsevišķi kaut kad pirms nākamās sanāksmes. Tāpat kā iepriekšējos uzdevumos, staigājiet no komitejas uz komiteju un neļaujiet tām novirzīties.

Šajā posmā var izrādīties, ka dažs labs projekts ir daudz pārdrošāks, nekā šķitis sākumā. Ja tā notiek, mudiniet dalībniekus nevis padoties, bet gan meklēt reālistiskus īstermiņa projektus, ko varētu uzskatīt par atsevišķiem soļiem ceļā uz lielāka mērķa sasniegšanu. Piemēram, ja komiteja sāk aptvert, ka pārāk grūti ir visā pilnībā pārbūvēt centra veikalu fasādes un ielu, iesākumam var gar Lielo ielu iestādīt kociņus.

Kopsavilkums

Pateicieties dalībniekiem par izrādīto vēlmi nepamest darbu pusratā. Pārlieciniet viņus, ka tuneļa galā ir gaismā — nākamā posma beigās jau būs izraudzīti projekti un sāksies to īstenošana. Paziņojiet nākamās sanāksmes laiku un vietu.

Sapulciniet programmas komandu un nospriediet, kā 7. posmā vislabāk ir izraudzīties projektus. Lai jums būtu vieglāk pieņemt lēmumu, izlasiet nākamo nodaļu. Lai atrisinātu šo svarīgo jautājumu, jums, iespējams, vajadzēs rīkot atsevišķu programmas komandas sapulci.

Darba lapa: Projekta idejas novērtēšana

Izmantojiet šo darba lapu, lai novērtētu projekta idejas stiprās un vājās vietas. Lai gan jums var būt vajadzīga papildu informācija, pirms izlemjat projektu īstenot, tomēr atbildiet uz turpmākajiem jautājumiem, pamatojoties uz savām pašreizējām zināšanām.

Projekta ideja: _____

1. Problēmas un vajadzības. Vai projekts risina kopienas problēmas un apmierina tās vajadzības?

Jā

Nē

2. Nākotnes ieceres. Izvērtējot projekta sadarbību ar kopienas pieņemtajām nākotnes iecerēm, apdomājiet šādus jautājumus: vai kopienai patiešām no tā būs labums? varbūt tas var sagandēt kaut ko tādu, ko kopiena vēlas saglabāt? varbūt tas nerēķinās ar svarīgām kopienas vērtībām? varbūt tas liek šķēršļus svarīgu kopienas mērķu sasniegšanai? varbūt tas kavē pozitīvas pārmaiņas?

Kopīgā atbilstība kopienas nākotnes iecerēm:

Augsta

Vidēja

Zema

3. Vide. Ko projekts mainīs apkārtnē? Vai kopiena varēs piekrist šādām pārmaiņām? Kāda būs projekta netiešā, ilglaicīgā un kumulatīvā ietekme? Kādi atkritumi radīsies? Kur tie krāsies? Ja projektā izmantos bīstamas vielas — kā ar tām jārikojas?

Kopīgā ietekme uz vidi:

Pozitīva

Neitrāla

Negatīva

4. Taisnīgums. Varbūt projekts uzkrāj netaisnu slogu kādai kopienas daļai? Kas maksās par projektu? Kas gūs labumu, un kas no tā cietīs? Taisnīgumu ir grūti novērtēt, taču ar šiem jautājumiem varēs atsijāt klaji netaisnīgus projektus.

Taisnīguma vērtējums:

Labi

Viduvēji

Slikti

5. “Sociālais kapitāls.” Vai projekts uzlabos vai pasliktinās uzticēšanos, kaimiņattiecības un cilvēku spēju strādāt kopā? Vai tas paplašinās vai bojās kopienas attiecību tīklus? Vai tas uzlabos iedzīvotāju spēju sapulcēties, lai kopā strādātu, izklaidētos vai izrunātos?

Tīrais ieguldījums kopienas “sociālajā kapitālā”:

Pozitīvs

Neitrāls

Negatīvs

6. Saimnieciskums. Projekts nav saimniecisks, ja tas izšķiež kopienas resursus vai arī tam ir liela tūlītēja vai ilglaicīga negatīva ietekme. Ja tas nav saimniecisks, tas nākotnē kopienas dzīvi neuzlabos; tas drīzāk sāks to ārdīt. Saimnieciskumu, tāpat kā taisnīgumu, ir grūti novērtēt, taču ir vērts par to padomāt.

Saimnieciskuma vērtējums:

Labi

Viduvēji

Slikti

7. Pretestība. Vai projekts ir diskutējams? Vai ir gaidāms, ka daži iedzīvotāji par to satrauksies vai centīsies to apturēt? Tas, ka cilvēki var vērsties pret projektu, varbūt nav pietiekams iemesls no tā atteikties, taču, ja pārējie faktori nemainās, priekšroka dodama projektiem, kas neizraisa pretestību.

Iespējamās pretestības vērtējums:

Liela

Vidēja

Maza

8. Vadība. Kas atbildēs par projekta izpildi?

Brīvprātīgie

Valdība

Bezpeļņas grupa

Baznīca

Uzņēmēji

Privātpersonas

Izglītības iestāde

Juridiska persona

9. Izmaksas. Lētus projektus var izpildīt brīvprātīgie un par ziedojumiem. Vidēju izmaksu projektiem ir vajadzīgas lielākas summas un, iespējams, arī dotācijas vai finansējums. Turpretim dārgiem projektiem ir vajadzīgs finansējums, kas atmaksāsies tikai daudzos gados.

Paredzamās izmaksas:

Lielas Vidējas Mazas

10. Grūtības. Vai projekts ir reālistisks, pieņemams un tehniski izpildāms? Vai resursi tam ir pieejami? Cik grūti būtu to īstenot?

Grūti Vidēji Viegli

Papildu apsvērumi

13. Kādas projektam ir vājās vietas vai problēmas (ja ir)?

14. Vai projektu var pārveidot tā, lai pārvarētu tā vājās vietas? Ja var, tad kā?

15. Vai, balstoties uz jūsu tagadējām zināšanām, šo projektu var izstrādāt?

Jā Varbūt Nē

16. Vai jūs šo projektu vērtējat kā:

prioritāru vidēji steidzamu neaktuālu

17. Vai sakarā ar projektu ir kādi svarīgi jautājumi, kurus vajadzētu izskatīt? Ja ir — kādi? Vai atbildes uz šiem jautājumiem var pārveidot par atsevišķu projektu?

11. Termiņi. Kad būtu sajūtami projekta augļi? Īss termiņš ir līdz diviem mēnešiem, vidējs — aptuveni gads, bet ilgs termiņš — vairāk nekā gads.

Īss Vidējs Ilgs

12. Ekonomiskais labums. Pirms vairākām sapulcēm mēs apspriedām četrus vietējās saimniecības attīstības principus. Ja gribat tos atsvaidzināt atmiņā, palūdziet izdales materiālus.

Ekonomiskais labums: (apvelciet visu atbilstīgo)

Caurumu aizbāšana
Pašreizējā biznesa atbalstīšana
Jaunu vietējo uzņēmumu radīšana
Piemērotas uzņēmējdarbības piesaiste

7. posms: Projektu atlase

Šis posms atrasis dalībnieku enerģiju. Beidzot, pēc nedēļām ilgas plānošanas un attīstības ideju pārspriešanas, viņi izraudzīsies konkrētus projektus un aizies no sanāksmes ar skaidriem, sasniedzamiem mērķiem. Tāpēc papildus papūlieties panākt, lai ierodas kopienas vadītāji un informācijas līdzekļu pārstāvji. Šajā sapulcē viņi varēs vērot entuziasmu un radošu, bet praktisku projektu tapšanu.

Galvenais šā posma mērķis ir identificēt divus līdz piecus projektus — to vidū vismaz vienu relatīvi īslaicīgu projektu —, kas stiprinās kopienu, nodrošinās lielāku atbalstu un dalību un pierādīs, ka ekonomikas atveseļošanas pasākumi beidzot dod augļus.

Šajā sanāksmē komitejas nāk klajā ar saviem projektu ideju vērtējumiem. Pēc katras uzstāšanās sapulces vadītājs pieraksta vērojumus par to, kā projekts izturējies dažādus kritērijus. Pēc tam dalībnieki salīdzina projektus un vienojas turpmākajai izstrādei izvirzīt labi sagatavotu formulējumu. Katram izraudzītajam projektam viņi izveido komiteju, kas izstrādās rīcības plānu. Beigās viņi nodibina pastāvīgu vietējo organizāciju, kas veiks ekonomikas atveseļošanu.

Atkarībā no iesniedzamo projektu skaita šim posmam var būt vajadzīgas divas sapulces. Šis ir svarīgs posms, tāpēc nesasteidziet to, cenšamies visu satilpināt vienā sapulcē.

Sagatavošanās un materiāli

Galvenais uzskates materiāls šajā sanāksmē ir “projektu izvēlne”, kas ir liela pie sienas piestiprināma planšete. Dalībniekiem tā sniedz īsu priekšstatu par visiem projektiem to savstarpējā saistībā. To varat veidot uz pārlokāmajām lapām vai avīžpapīra ruļļiem, kas ir piestiprināti pie sienas,

DARBA KĀRTĪBA

- Atklāšanas uzruna (5 minūtes)
- Ziņojumi par projektu vērtēšanu (20—30 minūtes katram projektam)
- Projektu atlase (30—90 minūtes)
- Projektu izstrādes komiteju izveide (5 minūtes katram projektam)
- EA padomes organizācijas komitejas izveide (20 minūtes)
- Kopsavilkums (5 minūtes)

vai arī uz tāfelēm, ko izmanto klasē. Katrā ziņā jums būs vajadzīgs laukums rakstīšanai apmēram divarpus metru platumā un pusotra metra augstumā. Ja ir paredzēts izskatīt vairāk nekā deviņus projektus, tad jums būs vajadzīga vēl augstāka virsma (vai otra izvēlne). Attēlā 170. lappusē ir parādīts, kādai jāizskatās izvēlnei.

Virsraksti attiecas uz jautājumiem darba lapās “Projekta idejas novērtēšana”, ko komitejas aizpildīja iepriekšējā posmā. Ja, jūsuprāt, ir vēl arī citi faktori, kas jāņem vērā projektu ideju atlasē, jūs varat pievienot savus virsrakstus.

Pirms sapulces programmas komandai būtu jāizlemj, kā īstenojama projektu atlase (sk. 173. lpp.).

Izmantojiet telpu, kur visus dalībniekus ir iespējams sasēdināt bez galdiem. Pie sienas piestiprināsit lielu materiālu, kas būs jāizlasa visiem dalībniekiem, tāpēc sēdekļus izvietojiet kā auditorijā vai — vēl labāk — puslokā, kam centrā būs izkarinātais materiāls.

Atkal izmantojiet to pašu lielo lapu ar nosaukumu “Kas ir šajā projektā?”, ko izmantojāt iepriekšējā sanāksmē.

Pavairojiet piecos sešos eksemplāros sadaļu “Ekonomikas atveseļošanas padomes izveide”, kas ir šīs nodaļas beigās. Izvietojiet telpā izdales materiālus no iepriekšējām sanāksmēm to cilvēku vajadzībām, kas tos nav saņēmuši.

Sanāksme

Ievaduzruna

Apsveicinieties ar sanākušajiem. Īsi iepazīstiniet ar galvenajām personām un sniedziet vajadzīgos paziņojumus. Izklāstiet darba kārtību un norādiet, līdz cikiem ir paredzēta sapulce. Izstāstiet, kāds ir šā posma mērķis. Sakiet, ka ar to tiek pielikts punkts plānošanai un ka nākamais posms būs rīcības plānu izveide izraudzītajiem projektiem.

Ziņojumi par projektu vērtēšanu

Sakiet šādi: *“Pēc brīža lūgšim visu projektu vērtēšanas komiteju pārstāvjus ziņot par konstatēto.”*

Parādiet lielo lapu ar pieciem punktiem, kas sākas ar jautājumu “Kas ir šajā projektā?”. Sakiet: *“Mums nepietiks laika uz klausīt visu, ko ir konstatējusi katra komiteja. Tāpēc referenti tikai pastāstīs galveno, ko ir atklājušas komitejas. Viņi mums vismaz pateiks šīs piecas lietas.”* Ja tomēr, par spīti jūsu ieteikumam, daži runātāji lasīs pēc kārtas visu, kas ir viņu darba lapās, jums vajadzēs atgādināt, lai ziņo tikai par katra projekta būtiskākajiem punktiem.

Pirms aicināt ziņot pirmo komiteju, vērsiet grupas uzmanību uz projektu izvēlni pie sienas. Sakiet: *“Pēc katra ziņojuma noklausīšanās mēs jautāsim, kādi jums ir jautājumi un piezīmes. Tad pēc jūsu norādījumiem*

Projektu izvērne

| Projekts | | | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Problemas / Vajadzības | | | | | | | | |
| Nākotnes ieceres | | | | | | | | |
| Vide | | | | | | | | |
| Taisnīgums | | | | | | | | |
| Sociālais kapitāls | | | | | | | | |
| Saimnieciskums | | | | | | | | |
| Pretstība | | | | | | | | |
| Vadība | | | | | | | | |
| Izmaksas | | | | | | | | |
| Gruvības | | | | | | | | |
| Termiņi | | | | | | | | |
| Ekonomiskais ieguvums | | | | | | | | |

aizpildīs visas slejas projektu izvēlnē. Piemēram, zem virsraksta “Grūtības” jūs liksit rakstīt “lielas”, “mērenas” vai “sīkas”. Šīs debates būs lieliska iespēja noskaidrot jautājumus un bažas, kas saistās ar katru projektu.

Tomēr centisimies nodarboties ar konstruktīvu kritiku. Bieži bažas un kritiku izsakām uzbrukuma veidā, savukārt atbildes atgādina aizsardzību. Lai izvairītos no šādas kritāmbedres, piedāvāsim konstruktīvu, nevis strīdīgu kritiku. Strīdīgas piezīmes skan apmēram šādi: “Kā jums kaut kas tāds varēja ienākt prātā?! Tas izbojās visu satiksmi.” Konstruktīvs jautājums būtu šāds: “Vai jūsu komiteja ir ņēmusi vērā, kā tas ietekmēs satiksmi?”

Mēs vēlētos mudināt vērtēšanas komitejas neieņemt aizsardzības pozīciju. Ir dabiski, saņemot kritiku vai uzklausat šaubas par jūsu projektiem, atbildot aizstāvēt tos un slēpt iespējamās problēmas. Tomēr šāda aizstāvība padziļina plaisas mūsu vidū un ātri vien padara vienošanos neiespējamu. Vairāk konstruktīvisma un pamudinājuma uz sadarbošanos ir tad, ja bažas iekļauj projekta idejas turpmākajā izstrādē. Piemēram, pielaidīga atbilde uz kritiku varētu būt: “Par to mēs nebijām domājuši. Vai mēs varētu satikties vēlāk un pārrunāt, kā jūsu aizrādījumi ir iekļaujami projektā?” Vai arī: “Jā, mēs apspriedām šo aspektu un nonācām pie tāda un tāda secinājuma. Vai tas palīdz gaisināt jūsu bažas?”

Šo ieteikumu nolūks nav novērst kritiku vai pretestību. Mums nav jātēlo pieklājība un nav jāvairās izteikt negatīvo. Šādā veidā mēs gluži vienkārši problēmai uzliksim vāku, kas ar sprādzienu atnāks vaļā kaut kad vēlāk. Kritika un pretestība ir svarīgi paņēmieni labākā iznākuma sasniegšanai, bet tikai tad, ja tos izsaka un uzklausa civilizēti.”

Lielisks veids, kā var projektu idejas pārrunāt konstruktīvi un kopienas turpmākās diskusijas ievirzīt lietišķā gultnē, ir ar lomu spēli parādīt atšķirību starp aizsardzību un pieļāvību. Varat sarakstīt īsu scenāriju domu apmaiņai starp vērtēšanas komitejas locekli un kādu, kam ir jautājums projekta sakarā. Scenārijā jābūt diviem atšķirīgiem dialogiem: vienā komiteja atbild aizstāvēdamās, bet otrā — pieļāvīgi. Lūdziet divus vietējos pašdarbības aktierus nospēlēt šo skeču.

Civilizēta pārrunu vadīšana

Vaicājiet, kurš brīvprātīgais vēlētos nolasīt pirmo ziņojumu. Lai grupas uzmanību pievērstu referentam, apsēdieties vai paejiet nostāk. Atgriezieties priekšplānā tikai tad, kad ziņojums ir galā. Šādi mēs ne tikai respektējam runātāju, bet arī varam pārtraukt pārāk garu priekšlasījumu — ja runātājs velk garumā, lēnām tuvojieties centram. Vairums runātāju mājienu sapratīs.

Kad ziņojums ir pabeigts, pateicieties referentam un aiciniet grupu aplaudēt. Pēc tam lūdziet pārējos izteikt jautājumus un piezīmes.

Ja neviens nepiedāvājas komentēt un neuzdod jautājumus, jums jābūt rezerves jautājumam. Padomājiet, vai referātā ir bijis viss vajadzīgais. Varbūt

Gādājiet, lai kritizētāju stingrība vēršas pret jautājumiem, nevis cilvēkiem.

kaut kas netika skaidri pateikts? Vai kaut kas ir noklusēts? Vai jautājumus neuzdod tāpēc, ka viss ir skaidrs, vai arī tāpēc, ka grupa izturas pieklājīgi?

No otras puses, reizēm var tikt uzdoti grūti un pat naidīgi jautājumi. Šādos gadījumos īpaši jāliek lietā jūsu vadītprasme. Grūtiem jautājumiem nav ne vainas, jo tie ir svarīgi, taču jums ir jāgādā par to, lai jautātāji asi izturētos pret *jautājumiem*, nevis *cilvēkiem*. Jūsu uzdevums ir sarunu vērst civilizētu un rezultatīvu. Palīdziet kritiskos jautājumus padarīt konstruktīvākus un mudiniet komitejas locekļus atbildēt ar lielāku pielaidību. Necentieties izvairīties no vērtīgām pretrīdībām, taču mēģiniet ieteikt citādus formulējumus jautājumiem, piezīmēm un atbildēm, lai tie adresātu saņemtu bez asumiem.

Tomēr uzmanieties — demonstrējot konstruktīvismu, nemonieciniet citu cilvēku stilu. Ja spēsit parādīt pozitīvu piemēru, tiklīdz izcēlies pirmais strīds, jūsu stils kļūs par paraugu pārējai diskusijai.

Ne vienmēr palīdz cenšanās panākt konstruktīvu dialogu. Reizēm kopienā uzskatos par noteiktiem projektiem valda likumsakarīgas atšķirības. Ja notiek šķelšanās, jums ir trīs iespējas: ļaut kaujai ritēt savu gaitu, iejaukties cerībā uztautēt kopīgu pamatu vai arī lūgt grupu rīties un pasākuma beigās atgriezties pie jautājuma apspriešanas. Trešajā gadījumā dalībnieki var beigās nonākt pie secinājuma, ka ir pietiekami daudz projektu, ko var atbalstīt vienojoties, lai pretrunīgo projektu varētu noglabāt kaut kur dziļi, dziļi. Varbūt politiski pareizi ir noteikt dienu, kad projekta ideju izskatīs atkārtoti.

Projektu izvēlnes aizpildīšana

Kad jautājumi par projekta ideju ir beigušies, uzrakstiet tā nosaukumu kreisajā izvēlnes slejā un grupai pavaicājiet, kā būtu aizpildāmas ailes zem katra virsraksta.

Šis uzdevums allaž izraisa lielu jautrību; tas aktivizē un vieš cerības. Tam nav vajadzīga precizitāte, un jums nav jāmeklē galīgās atbildes uz jautājumiem. Šai sākotnējā posmā jūs meklējat vislabākos minējumus. Atbildes būs relatīvas, nevis absolūtas. Piemēram, sākumā grupas dalībnieki var kādu projektu novērtēt kā “grūtu”; vēlāk, apsprieduši pārējos projektus, viņi var mainīt vērtējumu un pārlabot to par “vidēji grūtu”.

Projektu izvēlnes uzdevums ir sniegt dalībniekiem koncentrētu pārskatu par projektiem, tāpēc centieties to aizpildīt iespējami īsi — vislabākās ir atbildes vienā vārdā. Brīvi lietojiet saīsinājumus (piemēram, “uzņ.” uzņēmējdarbības vietā un “vald.” valdības vietā). Varat izmantot arī citus saīsināta pieraksta simbolus, kas rāda, ka grupas atbildes ir emocionālas. Piemēram, ja projekta ietekme uz vidi ir īpaši pozitīva, varat rakstīt “++”, nevis tikai “+”. Ja grupa uz jūsu jautājumu atbild kori ar skaļu “Nē!”, varat kaut kur ielikt izsaukuma zīmi.

Projektu atlase

Kad projektu izvēlne ir gatava, ir īstais laiks projektus pārrunāt savstarpējā saistībā un izlemt, kurus vajadzētu izstrādāt.

Ja pārrunas notiek par vairāk nekā trim vai četriem projektiem, sakiet: *“Tie ir lieliski projekti, taču, ja mēģināsim iedzīvināt tos visus, iespējams, izklīdēsim savu ierobežoto enerģiju un resursus tik ļoti, ka nebūs atdeves. Kā liecina pieredze, tiklab uzņēmējdarbībā, kā arī valdības un kopienas darbā ir daudz efektīvāk sākt ar mazumiņu, gūt panākumus un pamazām pierast pie lielākiem pārbaudījumiem. Lai koncentrētu pūliņus tikai uz dažiem pasākumiem, atlasīsim tos, kam tieši šeit un tieši tagad ir vislielākās iespējas. Projektus, kas šodien netiks izraudzīti, var atkārtoti izskatīt vēlāk.”*

Neatkarīgi no aplūkojamo projektu skaita sakiet: *“Tā kā visi esam EA dalībnieki, mums nav formālas varas apstiprināt vai noraidīt projektus. Mēs esam šeit sapulcējušies, lai atrastu un atbalstītu pašus efektīvākos attīstības projektus, nevis uzņemtos attīstības vadīšanu. Ja kāds vēlas uz savu roku sākt projektu, kam šeit ir maz atbalsta, viņš ir tiesīgs to darīt. Savukārt tie, kas projektu īsteno patstāvīgi, savu lēmumu pieņemšanā var izmantot mūsu grupas gudrības.*

Ekonomika ir visspēcīgākā, ja tā ir daudzveidīga. Lai panāktu vislabāko iznākumu, mums būtu jāmeklē daudzveidība, izvēloties gala projektus. Lūk, piemērs: ja mums būtu jāizvēlas trīs projekti un tie visi jāīsteno pilsētas domei, mēs būtu visu likuši pār vienu kārti un pārmēru noslogojuši pilsētu; mums klāsies krietni labāk, ja no tiem paturēsim tikai labāko un izvēlēsimies divus projektus, kas ir atkarīgi no citām organizācijām.

Līdzīgā kārtā mums pūrā nav jābūt tikai ilglaicīgiem, sarežģītiem un dārgiem projektiem — to vidū vismaz vienam ir jābūt ātri, viegli un lēti īstenojamam. Lai gan ilgtermiņa projekti ir ļoti svarīgi, strauji panākumi rada ticību un dod impulsu. Vislabākie panākumi mums būs tad, ja izraudzīsimies vismaz vienu projektu, kam pavisam īsā laikā ir paredzami droši panākumi. Tas var būt mazs projekts, bet tas var būt arī liels projekts, ko var īstenot posmos un ātri radīt taustāmu labumu.”

Liekot lietā visu savu prasmi vienoties, vadiet diskusiju par dažādām projektu idejām. Pamatojoties uz grupas izdarīto izvēli, izraugieties projektus, izmantojot turpmāk aprakstīto procedūru.

Atlases gaita

Projektu atlase grupā var būt smalks uzdevums. Projekti ir jāatlasa tā, lai izturētos iejutīgi pret cilvēku uzskatiem un savas kopienas unikālo dinamiku.

Vairumā situāciju visdrošākais paņēmieni ir likt dalībniekiem ar krāsainiem punktiem iezīmēt tikamākos projektus. Iedodiet katram noteiktu skaitu krāsainu filczīmuliņu — ar trim būtu pietiekami, jo apmēram tik daudz projektu jūs vēlaties izraudzīties. (Varat viņiem arī likt ar krāsu rakstāmrīkiem zīmēt aplišus pie izraudzītajiem projektiem vai tos atzīmēt

**Daudz efektīvāk
ir sākt ar
mazumiņu,
piedzīvot
panākumus un
mierīgi sagaidīt
izaugsmi.**

ar krītu, ja projektu izvēlne ir uz tāfeles.) Šī ir mierīgāka balsošanas kārtība nekā parastā balsošana ar vienkāršu vairākumu. Pēc tam vediniet dalībniekus uz pārrunām. To laikā būtu jāvienojas (sk. 52. un 94. lpp.) par projektiem, kurus vajadzētu īstenot, ņemot vērā idejām piešķirto punktu skaitu. Varat vēl dot vārdu komitejām, kas piedāvājušas idejas, kuras saņēmušas maz punktu. Dažas komitejas savas idejas atsauks. Ja pārrunu gaitā ir saņemta jauna informācija, projekti formulēti citādi vai pārgrupēti, varat atkārtot uzdevumu ar punktiem.

Ja atlasei ir piedāvāti tikai četri pieci projekti un tās iznākums ir skaidrs, var iztikt bez punktu likšanas un uzreiz pāriet pie vienošanās meklēšanas. Ja projektu ir vairāk nekā pieci, pārrunas var būt ļoti sarežģītas un grūti izsekojamas. Bez tam vienmēr ir briesmas, ka projektu atlase pēc vienošanās principa var beigties ar tādu gala izvēli, kas nevienu neaizskar, taču arī nekam neder.

Šai atlasei nav piemērotas metodes, kas citkārt šķiet visai jēdzīgas. Tā, piemēram, balsošana ir ātra un izšķirīga, taču tā rada uzvarētājus un zaudētājus, nevis vienprātību. Mazākums var neatbalstīt izraudzītos projektus un pat vērsties pret tiem.

Šķiet, ka projekta idejas izmaksu un peļņas analizēšana ir loģisks un bezkaislīgs veids, kā var pieņemt pareizo lēmumu. Taču kopienas lēmumu pieņemšanu nevar reducēt tikai uz ekonomiskiem vienādojumiem un arī nauda nav vienīgais mainīgais lielums. Iedzīvotājiem ērtāki var likties mazāk riskanti projekti, no kuriem ir mazāks labums. Projekts var dot lielu labumu naudas izteiksmē, taču tai pašā laikā arī prasīt milzīgas nemonetāras izmaksas (piemēram, piesārņotība vai vietējās ainavas zudums). Citam projektam varbūt vajag daudz naudas un tam var nebūt peļņas, tomēr, ja tas attīsta kopienas un rada atbalsta gaisotni, tas galu galā dos ekonomisku labumu. Projekti, ko ekonomikas attīstības profesionāļi atzīst par tehniski pareiziem, bet kam ir nepieņemama ietekme uz vietējo kultūru vai cilvēku jūtām, visticamāk, izgāzīsies, jo nesaņems sabiedrības atbalstu. Turpretim spēcīgi atbalstītam projektam būs panākumi arī tad, ja tas neatbildīs pierastajiem kritērijiem.

Atcerieties, ka noteiktos apstākļos problēmas var radīt jebkura atlases metode. Iedomāsimies situāciju, kur projektu sponsorē kāda mazākumgrupa, kas ilgu laiku kopienā nav bijusi pārstāvēta. Ja izrādīsies, ka tās piedāvātais projekts ir noraidīts, pārstāvji jutīsies atkal palikuši zaudētājos. Jebkāda balsošana šiem cilvēkiem nāks tikai par ļaunu. Viņi var pretoties izraudzītajiem projektiem vai pārtraukt piedalīšanos kopienas dzīvē. Ja redzat kaut ko tamlīdzīgu, jums ir jāliek lietā diplomātiskās iemaņas. Nenorādot ne uz vienu noteiktu grupu, aiciniet dalībniekus padomāt, vai atlases gaita ir patiesi taisnīga. Ja tā nav, pavaicājiet, vai kādam projektam taisnības labad nebūtu jāveltī lielāka vērība.

Projektu izstrādes komiteju izveide

Tiklīdz projekti ir izraudzīti, ir pienācis laiks veidot komitejas, kas tos izstrādās. Izskaidrojiet dalībniekiem, ka nākamajā posmā komitejas sanāks, lai formulētu projektu izstrādes plānu.

Nolasiet projekta nosaukumu un vaicājiet, kuram vērtēšanas komitejas pārstāvim būtu interese darboties šā projekta izstrādes komitejā. Aiciniet arī citus brīvprātīgi iesaistīties komitejās, it īpaši tos, kuru projekti nav izraudzīti. Ir svarīgi, lai arī turpmāk viņi būtu iesaistīti un justos vajadzīgi. Tā dariet ar katru projektu. Lai gan šis uzdevums ir izšķirīgi svarīgs, katram projektam nevajadzētu veltīt vairāk par piecām minūtēm.

Lūdziet dalībniekus rūpīgi apsvērt, kas vēl kopienā varētu atbalstīt viņu projektus. Daudzi, kas bez entuziasma piedalījās projektu plānošanā, var būt ieinteresēti atbalstīt projektu izstrādi. Lūdziet dalībniekus sazināties ar šiem cilvēkiem un aicināt viņus nākamajā sanāksmē pievienoties projekta izstrādes komitejai.

Lielisks iznākums šim posmam būtu divas līdz piecas komitejas, kas katra strādā ar radniecisku projektu grupu. Tomēr ir arī svarīgi, lai komitejas reālistiski raudzītos uz īstermiņa sasniegumiem. Panākumi visticamāk ir sagaidāmi tad, ja ar projektiem nodarbosies pēc kārtas, lai gan, pateicoties dalībnieku entuziasmam, ir iespējams arī vienlaikus izstrādāt vairāk nekā vienu projektu.

PERSONISKĀ IEINTERESĒTĪBA

Ja labu ideju saista ar vienu personu (vai nu ar idejas aizstāvi, vai labuma ieguvēju), pārējiem ir tendence sašaurināt šīs idejas perspektīvu. Viņi sliecas vairāk domāt par šo cilvēku un mazāk par to, kādu labumu ideja varētu dot visai kopienai.

Piemēram, ja kopienai ir vajadzīgs ārsts, tā darīs gandrīz visu, lai to sadabūtu, pat uzcelš viņam māju. Turpretim, ja kopienā jau ir, piemēram, jauna dakterīte (viņa nevar māju atļauties), tā var pretoties idejai ierādīt viņai māju, pat ja viņa nepiemērotu dzīves apstākļu pēc ir spiesta aiziet. Skaudība vai nepatika var aizēnot to, ka kopienai ārsts ir vajadzīgs.

Var izrādīties, ka labumu no projektiem gūs tikai daži cilvēki. Dalībnieki, kas ir pret to, var teikt, ka no projekta jāatsakās, jo tiešs labums no tā tikšot tikai dažiem.

Ja manāt, ka rodas nepatika, varat, nenosaucot vārdus, minēt analogiju ar ārstu. Bez tam pasakiet: *“Ir pilnīgi iespējams, ka labums no kāda projekta varētu tikt tikai dažiem. Tomēr tas nav iemesls atteikties no visa projekta. Gluži otrādi, ja kāda persona var gūt tiešu labumu, tā taču darīs visu, lai nodrošinātu projektam panākumus.*

Ja no projekta ir labums arī kopienai (piemēram, ietaupīta nauda

vai radītas jaunas darba vietas), tad tas ir kopienas atbalsta vērts neatkarīgi no tā, kas gūst vislielāko labumu. Problēma ir tikai tad, ja kāds gūst labumu uz kopienas rēķina. Personisko ieinteresētību var viegli sajaukt ar savtīgumu. Tomēr, ja ieinteresētību izmanto apzināti, tā var pilnīgi saskanēt ar kopienas mērķiem.”

Tātad, ja kādi dalībnieki lūdz kopienas atbalstīt projektu, kas viņiem dos tiešu labumu, vislabākie panākumi būs tad, ja viņi prātīgi pierādīt, ka labums būs arī kopienai. Ja kāds, neatklādam savas intereses, virza personisku projektu, jūsu pienākums sanāsmē ir ar diplomātiskiem jautājumiem noskaidrot viņa nostāju.

Radiet pastāvīgu organizāciju ekonomikas atveseļošanai

Pirms izdarāt kopsavilkumu, jums ir vēl viens liels uzdevums — nodibināt organizāciju, kas nodrošinās ekonomikas atveseļošanas pasākumu noturību. Vislabāk ir izdarīt to jau tagad. Ja kādu iemeslu pēc tas nav iespējams, gādāji par to, lai tas tiktu izdarīts nākamā posma sākumā, iekams dalībnieki visā pilnībā ir nodevušies projektu izstrādei.

Sakiet šādi: *“Mēs esam paveikuši svarīgu darbu, bet darba kārtībā mums vēl ir pēdējais punkts, kas nav garš, toties ir izšķirīgs. Lai kopienas saimnieciskās attīstības centieni pēc projektu pabeigšanas neapsīktu un neiznīktu, mums ir vajadzīga pastāvīga organizācija — varbūt jauna, varbūt jau esoša — taču tāda, kas šos centienus koordinētu un virzītu uz priekšu. Pagaidām nosauksim to par “Ekonomikas atveseļošanas padomi”.*

Šim nolūkam mums ir vajadzīgi vismaz trīs brīvprātīgie, kas izveidos organizācijas komiteju, kura pasākumu ievirzīs pareizajā gultnē. Viņi palīdzēs noteikt padomes funkcijas, nepieciešamo organizācijas formu un to, vai šīs funkcijas var pildīt kāda no līdzšinējām grupām vai arī tā ir jāveido jauna. Mums ir materiāli, kas brīvprātīgajiem palīdzēs šai darbā. Padomi veidot viņi sāks nākamajā sanāsmē, kamēr pārējie izstrādās rīcības plānus projektiem.”

Salīgstiet vismaz trīs cilvēkus — septiņi būtu vēl labāk. Tā kā šim organizatoriskajam darbam jānotiek līdztekus projekta rīcības plānu izstrādei, padomē nevajadzētu būt projektu komiteju locekļiem, ja vien viņi neuzskata, ka laika ziņā spēs tikt galā ar abiem uzdevumiem. Izsnydziet katram pa “Ekonomikas atveseļošanas padomes izveides” (sk. turpmāk) eksemplāram un pateicieties par apņemību. Aiciniet viņus piedalīties nākamajā sapulcē un strādāt līdztekus projektu izstrādes komitejām.

Kopsavilkums

Beidziet ar pacilājošām atvadu runām. Apsveiciet grupu ar to, ka ir izraudzīti daži lieliski projekti un ka tā ir gatava tos izstrādāt. Īsi iepazīstiniet ar 8. posmu — pēdējo posmu ekonomikas atveseļošanas gaitā un pirmo — projekta īstenošanā. Uzsveriet to, ka EA pasākumi jau ir ceļā uz panākumiem.

Ekonomikas atveseļošanas padomes izveide

1994. gadā Valsts gubernatoru apvienības (VGA) veiktajā pētījumā ir analizēta dažādu faktoru loma kopienas attīstības panākumos. Zinātniekiem par lielu pārsteigumu, neviens no paredzamajiem faktoriem — tuvums automaģistrālei vai lielpilsētai, valsts subsīdijas, iedzīvotāju prasmes — panākumu nodrošināšanā nebija izšķirīgs. Vienīgais svarīgais komponents kopienas ekonomikas attīstībā izrādījās kopienas ilglaicīga apņēmība.

Kādreizējais VGA vecākais ekonomists Džons Devits norāda: “Mēs atklājām, ka galvenā sastāvdaļa ir organizēta, neatlaidīga, ilglaicīga vietējās saimniecības attīstība. Tas ir skaidrs kā diena.”

Lai jūsu kopiena varētu saglabāt “organizētu, neatlaidīgu, ilglaicīgu” attīstību, tai ir jārada (vai jāatdzīvina) organizācija, kas to koordinēs un veicinās. Mēs šo organizāciju dēvējam par “Ekonomikas atveseļošanas padomi”, bet jūs varat to nosaukt arī citādi — kā liekas piemērotāk jūsu kopienā.

Bez EA padomes kopienas attīstības pasākumi neturpināsies ilgi. Cilvēki aizplūdis. Viena projekta dalībnieki var saskarties ar grūtībām, nesaņemot palīdzību un padoties. Cita projekta dalībnieki var novirzīties citos pasākumos un nesameklēt sev aizstājējus. Bez koordinācijas jūsu projektu izstrādes komitejām būs grūtāk dalīties ar informāciju un resursiem.

Var būt, ka jūsu padome kaut kādā veidā jau eksistē. Tā var būt dabiski izaugusi no ekonomikas atveseļošanas. Ja tā nav, apsveriet, vai EA padomes pienākumus nevar nodot kādai jau gatavai grupai. Tomēr to dariet tikai tad, ja varat atrast grupu:

- kuras mērķi un nolūki saskan ar jūsu EA centieniem,
- kuras resursi (prasmes, dalībnieku spējas, laiks, nauda, pakalpojumi, uzticamība un politiskā nozīmība) ir pietiekami, lai izpildītu jūsu noteiktās funkcijas (sk. sarakstu turpmāk),
- kas vietējās domstarpībās nav nostājusies nevienā no pretējām pusēm,
- kam ir entuziasms to darīt.

Pārējais šajā sadaļā ir rakstīts tādām gadījumam, ja esat nolēmuši radīt jaunu organizāciju, lai gan dažas daļas jums palīdzēs arī tad, ja būsiet nolēmuši sadarboties ar jau esošo grupu. Katrā ziņā jums būs jāizturas vismaz tikpat diplomātiski un koleģiāli kā tad, kad uzsākat EA. Kopienas vadītāji noteikti to pamanīs. Ja viņi netiks iesaistīti vai pietiekami informēti, viņi var apturēt padomes darbību, pirms tā sākusies. Tāpēc vispirms pārlasiet 3. nodaļu “Kopdarbība kopienas lēmumu pieņemšanā”.

Dalībnieki

Lai jūsu EA padomi uzskatītu par nopietnu un svarīgu organizāciju, tajā ir jābūt vairākiem cienījamiem kopienas locekļiem. To vidū var būt vietējās lēmējvaras pārstāvji, pārstāvji no sabiedriskajām organizācijām,

**Bez
koordinācijas
jūsu kopienas
centieni var ātri
aprimt.**

tirdzniecības kameras, etniskajām organizācijām, vietējiem uzņēmējiem, arodapvienībām, baznīcas, skolas, rūpniekiem, finanšu vai komunālajām iestādēm. Padomes locekļu izraudzīšanās un iecelšana līdzinās 1. posmā (sk. 7. nodaļu) aplūkotajai kopienas mobilizēšanai. Daudzos gadījumos jūs sazināsities ar tiem pašiem cilvēkiem. Padomē arī vajadzētu būt pārstāvjiem no katras projekta izstrādes komitejas un citiem pilsoņiem, kam ir attiecīgas intereses un iemaņas.

Ir noderīgi arī no padomes locekļiem izveidot izpildkomiteju, kas viņus vadītu un viņiem ziņotu par sanāksmēm, kārtotu vajadzīgās lietas, sagatavotu darba kārtību un koordinētu darbu ar projektu komitejām. Izpildkomiteja var izteikt priekšlikumus par padomes struktūru, funkcijām, mērķiem un politiku, bet izlemt šos jautājumus var tikai visa padome balsojot.

Padomei būtu jāsanāk apmēram divreiz gadā, bet izpildkomitejai — apmēram vienreiz mēnesī. Sanāksmes plaši jāizziņo, lai visi interesenti varētu tajās ierasties.

Funkcijas

Ekonomikas atveseļošanas padome jūsu kopienā spēs izpildīt daudzas vērtīgas funkcijas, lai gan dažas jau veic citas grupas. Pārrunājiet visas turpmāk minētās funkcijas un nosakiet, par kurām ir atbildīga padome. Tās ir minētas svarīguma secībā, kāda ir raksturīga vairumam kopienu, taču jūsu prioritātes var atšķirties. Agrīnajos posmos padomei būtu jāuzņemas vismaz trīs pirmās funkcijas.

- **Aizstāvība.** Atbalstīt un veicināt sākotnējos EA projektus, kā arī turpmākos ekonomikas attīstības centienus kopienā un saskarsmē ar vietējo pašvaldību un finansētājiem.
- **Palīdzība.** Cieši raudzīties, kā darbojas projektu izstrādes komitejas, un palīdzēt visos iespējamajos veidos.
- **Vadība.** Nemitīgi iesaistīt dalībniekus kopienas ekonomikas attīstības pasākumos — regulārās vai īpašās sanāksmēs, lai nosvinētu panākumus, pārskatītu padarīto, izraudzītos jaunus projektus un atjaunotu entuziasmu.
- **Vadības attīstība.** Meklēt, atbalstīt un sagādāt mācību iespējas cilvēkiem, kas izrāda interesi un uzticību kopienas attīstībai. Izraudzīties mācības, kas vairāk ir vērstas uz prasmju, nevis tikai uz priekšmetu apguvi.
- **Dalībnieku meklēšana.** Iesaistīt pasākumos jaunus dalībniekus. Palīdzēt viņiem tos izprast, uzklaut viņu idejas un dot viņiem iespējas, paturot prātā vajadzību sagatavot viņus vadīšanai.
- **Resursu izvietošana.** Saņemt resursus (ieskaitot naudas līdzekļus) no fondiem, uzņēmumiem un vietējās, reģionālās un valsts pārvaldes un piešķirt tos projektu izstrādes komitejām un uzņēmējiem.
- **Saziņa.** Darboties par sakarīgu starp EA dalībniekiem un citām grupām. Aicināt uz kopienu lektoros.

- **Rakstvedība.** Rakstīt kopienas EA pasākumu vēsturi, arhivēt informāciju, kas izmantojama EA plānos (sk. 70. lappusi) vai citos finansējuma pieteikumos.
- **Aptveramība.** Gādāt par to, lai būtu iesaistītas visas attiecīgās kopienas grupas, intereses un personas un pret tām izturētos godīgi.
- **Projektu pārziņa.** Padome var uzņemties atbildību par projektu izstrādi un īstenošanu, bet, ja tā to nedara, tad ir skaidri jānorāda, ka šie uzdevumi neietilpst tās pienākumu lokā. Citādi projektu komitejas, nonākušas grūtībās, mēģinās savu izpildes darbu uzkraut padomei.

Padomes aktivizēšana

Apmēram tāpat kā uzsākt EA, sāciet ar kodolu, ko paplašināsiet, tiklīdz būsiet nodrošinājušies ar kopienas līderu atbalstu. Kad kādi 12 vadītāji būs piekrituši piedalīties, sasauciet sanāksmi, lai noteiktu, kuras iepriekšminētās funkcijas būs jāveic padomei. Pamatojoties uz šīm funkcijām, sagatavojiet uzdevumu aprakstu un kopienas nākotnes ieceru deklarāciju.

Izvēlieties nosaukumu. Tajā varētu būt norāde uz kādu vēsturisku notikumu, ar ko kopienas iedzīvotāji lepojas, uz tuvēju dabas pieminekli vai ievērojamu vietu, kopienas sasniegumiem vai īpatnībām.

Ja jums tā vēl nav, meklējiet atbalstu no visām galvenajām kopienas organizācijām, noteikti sākot ar pašvaldībām un uzņēmējiem un attīstības iestādēm. Taustāms veids, kā šīs organizācijas var paust atbalstu, ir piešķirt komitejai naudu. Arī tad, ja summa nav liela, katra dotācija, dāvinājums vai līgums iesaista šīs organizācijas komitejas darbā. Tās kļūst par partnerēm.

Izpēti, kā varētu noligt darbā algotu direktoru, kas koordinētu brīvprātīgos, nodrošinātu uzdevumu izpildi, darbotos ar papīriem un veidotu attiecības ar visām ārējām organizācijām, kuras jums var palīdzēt. Protams, šos uzdevumus var paveikt arī brīvprātīgie, tomēr tad būs grūti saglabāt augstu atbildību un profesionālismu. Ja esat jau nolīguši kādu cilvēku EA koordinēšanai, šis cilvēks būtu laba kandidatūra direktora postenim.

Algu direktoram varētu maksāt vietējā pašvaldība vai uzņēmēju organizācijas; var palīdzēt arī vietējās bezpeļņas organizācijas un izglītības iestādes. Ja jūsu EA pasākumos ir iesaistīti minēto sektoru vadītāji, viņi labāk sapratīs šo vajadzību. Ja nevarat atļauties direktoru, izpēti, kādas ir iespējas lūgt dotāciju no valsts vai kāda fonda vai darba vietas aizdevumu no kāda vietējā uzņēmuma, komunālajām iestādēm vai pašvaldības. Tomēr pielūkojiet: nedrīkst direktora meklējumos patērēt vairāk laika un enerģijas nekā pašā vietējās saimniecības stiprināšanas darbā. Ja nespējat uzreiz noligt direktoru, koncentrējieties uz viena vai vairāku redzamu sasniegumu “uzskaiti”. Tiklīdz atklāsies panākumi, potenciālie finansētāji sapratīs, ka viņu nauda tiks tērēta labiem mērķiem.

Izpēti

**iespējas noligt
algotu vadītāju!**

Citādas organizācijas formas izvēle

Ar laiku jūsu padome var sev saskatīt labāku perspektīvu, pāraugot vienā vai vairākās īpaši dibinātās organizācijās, radot tādas vai uzticot tām savus pienākumus. Tiklīdz jūsu padome ir nostājusies pati uz savām kājām, pārskatiet turpmāk aprakstītos organizācijas veidus un izlemiet, vai kāds varētu noderēt jūsu apstākļos.

- **Ekonomikas attīstības komisija (EAK).** EAK veido ar pilsētas, ciemata vai apriņķa pašvaldības iestāžu līdzdalību, pieņemot rezolūciju vai izdodot rīkojumu. EAK locekļus ieceļ pašvaldības iestāde. Tās pienākums ir apsekot, izpētīt un izskatīt vajadzību pēc papildu darba iespējām un ekonomikas dažādošanas un ieteikt, kādi pasākumi būtu veicami. EAK ir pilnvaras iegūt īpašumā zemi, izdot obligācijas, pārdot iekārtas, pārvaldīt īpašumus, dot tiešus aizdevumus izmantotājiem un būvuzņēmējiem ēku būvēšanai, kā arī pirkt, iznomāt, projektēt, pārplānot, pārbūvēt, paplašināt vai būtiski uzlabot iekārtas, to vidū mašīnas un aprīkojumu.
- **Bezpeļņas korporācija.** Bezpeļņas korporācijas direktoru valdē jābūt pārstāvētām plašām kopienas interesēm — tieši tāpat kā EA padomē. Tā kā tas ir līdzeklis, ar ko var finansēt lielus uzlabojumus un apvienot zemes gabalus to uzlabošanai un pārveidei, bezpeļņas korporācija ir vispiemērotākā kopienai, kam ir lieli plāni. Tā var noderēt arī jaunu biznesa veidu pievilināšanai, pērkot un atjauninot komerciālo īpašumu. Ar bezpeļņas korporācijas starpniecību kopienā var uzkrāt kapitālu, izmantojot ar nodokļiem apliekamās iemaksas. Tās lēmumu izstrādē var piedalīties daudz kopienas iedzīvotāju, iestāžu un uzņēmumu (visi, kas ir ieguldītāji vai maksātāji). Tās dibināšana ir samērā vienkārša — vajag tikai aizpildīt iesnieguma veidlapu un samaksāt reģistrācijas nodevu; te var palīdzēt jurists.
- **Vietējās attīstības uzņēmums (VAU).** VAU var būt komerciāla vai bezpeļņas organizācija. Saskaņā ar daudzu štatu likumiem VAU ir tiesīgs veicināt mazo uzņēmumu izaugsmi un attīstību un tiem palīdzēt. VAU, ko veido vismaz 25 akcionāri vai biedri, ir ļoti elastīga organizācija, kam ir iespējamās daudzas funkcijas. Piemēram, tā var iznomāt un uzlabot nekustamo īpašumu, iegūt īpašumu, ieguldīt kapitālu jaunos un nesen dibinātos mazos uzņēmumos, pārdot parādzīmes projektu finansēšanai, aizņemties un aizdot naudu uzņēmumu atbalstam, saņemt dotācijas no valsts, reģionālām vai vietējām iestādēm, izveidot rūpniecības parkus, piešķirt maksātājiem ienākuma nodokļa kredītu likumā paredzētu programmas darbību veikšanai, dibināt un vadīt mazās uzņēmējdarbības resursu centru un veikt vēsturiskās konservācijas darbību.

- **Reģionālās attīstības organizācija.** Dažas kopienas meklē jaunus sadarbības modeļus kopā ar kaimiņiem. Nav viegli nodibināt sakarus ar vietām, ko ir ierasts uzskatīt par sāncensēm, taču šī jaunā ideja var dot lielu labumu dažādos veidos. Ja kopienas sadarbojas, tās var efektīvi piegādāt preces un pakalpojumus lielākam tirgum. Tām ir lielākas iespējas pievilināt jaunus biznesa un rūpniecības veidus, jo tās pārstāv lielāku platību un plašāku darbaspēku. Tās var izmantot visa apgabala tūristu iecienītās vietas, visā pilnībā attīstot šos resursus. Un tām ir vairāk politisko muskuļu, lai piesaistītu valdības dotācijas un aizdevumus un ierosinātu pārmaiņas visa apriņķa vai štata līmenī.

Reģionālās attīstības organizācijas var būt formālas vai neformālas. Daudzu ASV štatu likumos ir paredzētas institūcijas, kas nodrošina pašvaldību savstarpēju sadarbību. Ar to starpniecību kaimiņu kopienas var sadarboties, sniedzot pakalpojumus, ko iepriekš piedāvājušas katra atsevišķi. Sadarbības mehānismu var paredzēt arī bezpeļņas uzņēmuma organizācijas struktūrā.

8. posms: Projektu rīcības plānu izstrāde

Šis ir pēdējais ekonomikas atveseļošanas posms, bet tas ir tikai pirmais posms izraudzīto projektu izstrādē. Šim nolūkam ir izmantotas publiskas sapulces un vienprātības veidošana. Tagad nāk grūtāk saskatāma, bet tikpat aizraujoša fāze. Būs vajadzīga vēl viena pēdējā kopsapulce, lai projektu izstrādes komiteju darbu ievirzītu pareizajā gultnē. Pēc tam programmas komanda droši vien pārtrauks darboties un nodos stafeti ekonomikas atveseļošanas padomei (sk. 177. lpp.). Projektu komitejas turpinās strādāt atsevišķi katra savā tempā saskaņā ar projekta īpašajām prasībām, un tās tiks koordinētas ar EA padomes starpniecību.

Katrs projekts ir unikāls. Šai nodaļā nav iespējams jums pateikt priekšā, kā lai īsteno noteiktu projektu, bet tā vispārīgi iesaka, kā var lemt par tā izpildes gaitu. Galaiznākums būs projekta rīcības plāns. Lai izveidotu rīcības plānus, komitejas sīki izstrādās projektu aprakstus, analizēs alternatīvus mērķu sasniegšanas veidus, konstatēs šķēršļus izpildei, plānos uzdevumus, sagatavos tāmes un meklēs atbalstu (finansiālu un citādu).

Šos uzdevumus tās sāks veikt sapulcē — ekonomikas atveseļošanas gaitā šī būs pēdējā. Šai pašā sapulcē sāks darboties EA padomes organizācijas komiteja. Ir vairāki iemesli sapulcināt komitejas vēlreiz kopā, pirms ļauj tām izklīst un darboties patstāvīgi. Pirmkārt, ja visas komitejas kopā sāks darbu, pasākums izvērtīsies aizraujošāks, pārliecinošāks un svarīgāks. Otrkārt, dažām komitejām radīsies jautājumi, uz kuriem var atbildēt citas komitejas. Un, treškārt, sapulcē tiek nodrošināts, ka komitejas patiešām darbu sāk darīt, nevis atliek. Šai sapulcei būtu jārada pietiekams uzrāviens, kas jāpatur līdz pat beigām.

Sagatavošanās un materiāli

Apziniet un uzaiciniet visus galvenos kopienas līderus un informācijas līdzekļu pārstāvjus, arī tos, kas nav nākuši uz iepriekšējām sanāksmēm. Panāciet piekrišanu piedalīties no vadītājiem, kuru stāvoklis dod iespēju atbalstīt projektus, kā arī no tiem, kas vienu vai vairākus projektus varētu gluži vienkārši nogremdēt. Ja viņi izskatās negribīgi, uzaiciniet viņus ierasties vismaz uz pirmo pusstundu — vadītājiem, kas nepiedalās, būtu jāredz, cik liels darbs šajos pasākumos ir ieguldīts un cik stiprs izraudzītajiem projektiem ir atbalsts.

Par sapulces vadītāju izraugieties visdaiļrunīgāko programmas komandas locekli. Lai gan sapulcē tiks darīts nopietns darbs, tai jāsākas un jābeidzas ar spēcīgu gandarījuma izjūtu par visā EA paveikto labo darbu.

DARBA KĀRTĪBA

Ievaduzruna (20 minūtes)

Projektu komitejas

Organizēšanās (25 minūtes)

Projektu aprakstu sīka izstrāde (30 minūtes)

Alternatīvu apspriešana (20 minūtes)

EA padomes organizācijas komiteja

Iespējamo padomes locekļu saraksta veidošana (20 minūtes)

Pienākumu noteikšana (20 minūtes)

Uzdevumu deklarācijas izstrāde (20 minūtes)

Priekšlikumu izteikšana par nosaukumiem (15 minūtes)

Kopsavilkums (10 minūtes)

Izdomājiet tādu ievadrunu un atvadu sakāmo, lai ikviens šķīroties sajustu iedvesmu. Varat lūgt vienu vai divus cienījamus vadītājus izteikties, taču izraugieties viņus ļoti piesardzīgi. Sakāmajam jābūt pacilājošam un īsam, nevis garai runai.

Sagatavojiet 185.—199. un 203.—206. lappuses novilkumus, ko sapulces laikā izdalīsiet projektu izstrādes komiteju locekļiem. Vairākas dienas pirms sapulces iedodiet tos vismaz vienam pārstāvim no katras komitejas. Mudiniet tos izstudēt un uzdot jautājumus. Šāda sagatavošanās paātrinās komiteju darbu sanāksmē. Komiteju priekšsēžiem piedāvāji arī pa 6. nodaļas eksemplāram.

Attiecībā uz telpu spēkā ir tās pašas prasības, kas ir minētas 3. posmā (sk. 134. lpp.). Jums vajadzēs plašu zāli — varbūt vidusskolas ēdamtelpu — ar vienu galdu katrai komitejai. Lielākām komitejām kopā salieciet vairākus galdus. Atsevišķi novietojiet vienu vai divus galdus dalībniekiem, kas neietilpst komitejās. Izvietojiet galdus tā, lai komitejas cita citu netraucē. Uz galdiem salieciet kartes ar komiteju nosaukumiem; bet uz tiem, kur komiteju locekļi nesēdēs, varat izlikt norādes “Jaunie dalībnieki”.

Sanāksme

Iepriekšējās sanāksmes beigās dalībnieki ir izveidojuši atsevišķas projektu komitejas un komiteju EA padomes organizēšanai. Kad viņi ierodas uz šo sapulci, lūdziet viņus sasēsties pa komitejām. Tie, kas nav izvēlējušies

nevienu projektu, var pievienoties kādai komitejai vai sēsties pie “jauno dalībnieku” galda.

Ievaduzruna

Nežēlojiet laiku, lai izteiktu pateicību visiem tiem, kas jūsu ekonomikas atveseļošanai nodrošinājuši tik lieliskus panākumus. Īsi rezumējiet līdz šim paveikto un ar entuziasmu novērtējiet jūsu kopienas EA darbu. Jūs varētu teikt kaut ko tamlīdzīgu: *“Esam nogājuši garu ceļu. Esam paveikuši kaut ko tādu, kas līdz šim izdevies tikai dažām kopienām. Esam sapulcinājuši cilvēkus no dažādām aprindām, pārvarējuši agrākās pretrīķības, strādājuši plecu pie pleca un izvēlējušies cerīgus projektus, kas stiprinās mūsu kopienu un tās saimniecību.*

Šovakar ir pēdējais posms šajā kopsapulču virknē, bet tas ir arī pirmais posms mūsu izraudzīto projektu patiesā izveidē. Projektu komitejas sāks saviem projektiem veidot rīcības plānus. Ar mums kopā darbosies arī komiteja, kas palīdzēs organizēt ekonomikas atveseļošanas padomi. Pēc šā vakara jūs visi rīkosit sanāksmes atsevišķi, varbūt vairākas reizes. Noteikti, pirms ejat prom, vienojieties par nākamās sapulces laiku un vietu.”

Lūdziet pārstāvi no katras projekta komitejas īsumā iepazīstināt ar projektu. Kad viņi ir beiguši, sakiet: *“Ja kāds vēl nav izvēlējis projektu, pavaicājiēt mums, un mēs iepazīstināsim ar projektu sīkāk, lai varat izlemt, kurā komitejā darbosities. Ja izlemjat nepiedalīties nevienā, tad laipni lūdzam paklausīties, kā strādā katra grupa.”*

Izklāstiet darba kārtību un iepazīstiniet ar rīcības plāna koncepciju (sk. nākamo lappusi). Izniedziet šīs nodaļas kopijas. Apvaicājiēties, vai nav jautājumu. Pieminiet, ka katrā komitejā viens pārstāvis pirms sapulces ir izpētījis šo nodaļu un palīdzēs komitejai ieturēt pareizo virzienu. Aiciniet sākt darbu.

Rīcības plāns

Vispirms — kāpēc ir vajadzīgs rīcības plāns? Kāpēc nevar uzreiz sākt ar projektu? Tam ir vairāki iemesli.

➤ **Tas piesaista atbalstu.**

Jūsu plāns īpaši palīdzēs iegūt kopienas atbalstu un finansiālu palīdzību. Reālistisks un pareizi sagatavots plāns atklāj projekta potenciālu un sīki informē cilvēkus, kas tajā varētu ieguldīt laiku un naudu.

➤ **Tas ir pieteikums dotācijai.**

Ja jūs vēlaties saņemt dotāciju, jūsu plānā būs vairums elementu, kas ir vajadzīgi dotācijas lūgumam. Tajā būs atbildes uz daudziem jautājumiem, ko jums var uzdot, kad ar to iepazīstināsiet vietējo pašvaldību, tirdzniecības kameru vai citu atbalsta avotu. Tā elementus var pārkārtot, lai tas atbilstu dažādām potenciālo finansētāju prasībām. Plāns apliecinās, ka jūs esat saskārušies ar grūtībām un tās risinājuši, nevis vairījušies no tām, un ka jūs apzināties jautājumus, kas bieži rada raizes potenciālajiem atbalstītājiem.

➤ **Tas ir biznesa plāns.**

Jūsu rīcības plānā būs arī daudz datu, ko parasti iekļauj biznesa plānā. Lielākajai daļai projektu, pat ja tie ir bezpeļņas un brīvprātīgi pasākumi, ir vajadzīga kaut kāda tāme, lai parādītu, ka tie ir dzīvotspējīgi. Un, tāpat kā biznesa plāns, jūsu rīcības plāns palīdzēs atklāt, vai priekšlikumā nav lielu robu, un šādā gadījumā liks jums tos aizpildīt.

➤ **Tas sekmē komandas darbu.**

Rīcības plāna veidošana mudina projekta komitejas locekļus cieši sadarboties, strādājot ar praktiskiem jautājumiem un ierobežojumiem, kas pavadu katru projekta izstrādes mēģinājumu. Tā gaitā dalībnieki pietiekami labi iepazīst cits citu, lai spētu tikt galā ar sarežģījumiem, kas rodas gandrīz vienmēr.

Šai nodaļā ietvertais rīcības plāna konspekts ir paredzēts tam, lai palīdzētu kopienai projektus izskatīt sistēmiski un kritiski un izveidot pārdomātus rīcības plānus. Tas atklāj galvenos elementus, kam vajadzētu būt rīcības plānā, tomēr katrā projektā būs savi apsvērumi. Jūsu plāna apjoms un sarežģītība ir atkarīga no projekta. Vienkāršā projektā plānam jābūt tikai dažas lappuses garam un to var izveidot divās trijās komitejas sapulcēs. Savukārt sarežģītam projektam ir vajadzīgs izvērstis plāns, kur jāietver sīki finanšu rādītāji, un aizvien vairāk sapulču ar aizvien lielāku līdzdalību, iesaistot tos, kam ir resursi un prasmes. Iespējams, jums vajadzēs koordinēt šo pasākumu ar citām projektu komitejām, izmantojot jaunizveidoto ekonomikas atveseļošanas padomi.

Rīcības plāna izveide ir tikpat svarīga kā pats rakstveida dokuments. Jau pirms gatavā plāna rādīšanas nākamajiem atbalstītājiem jūs būsit meklējuši viņu ieguldījumu tajā. Sakarī, ko šim nolūkam jūs dibināt ar kopienas līderiem, pārvalžu un organizāciju darbiniekiem un potenciālajiem kritiķiem, var būt pats lielākais ieguldījums projekta panākumos. Turklāt rīcības plāna

izstrāde palīdzēs jums no jauna izvērtēt pieņemumus, būt elastīgiem un rast radošus risinājumus, un ir gandrīz pilnīgi droši, ka projektu tas darba gaitā uzlabos.

Laiku pa laikam pārtrauciet problēmu risināšanu komitejā, lai atcerētos, ko esat paveikuši līdz šim. Apkopojiet sasniegto, arī pašas sīkākās veiksmes. Sev pavaicāji: kas ir derējis un kas ne? Ko esat iemācījušies? No kā vairīsities nākamajā reizē? Ņemot vērā to, kādā veidā kopienā ir mainījies projekts vai apstākļi, — vai arvien vēl izskatās, ka jūsu projekts sasniegs nospraustos mērķus? Ielāgojiet, ka projekts pats par sevi nav mērķis — tas ir tikai ceļš, pa kuru var nonākt līdz mērķim. Ja šķēršļi kļūst par grūtiem vai projekts laika gaitā par daudz tiek grozīts, sākotnējā mērķa sasniegšanai var būt labāki paņēmieni.

Rīcības plāna konspekts

Kad esat pabeiguši šai nodaļā aplūkotās darbības, jūsu rīcības plānā varētu būt:

- **Projekta apraksts.**
Sīks projekta apraksts, ietverot tā mērķus, kopienas vajadzības, ko tas apmierinās, un paredzamās sekas.
- **Alternatīvas.**
Īss apraksts par visām apspriestajām alternatīvām un to noraidīšanas iemesli.
- **Atbalsta avoti.**
Saraksts ar organizācijām un ievērojamām privātpersonām, kas atbalsta vai vēlas atbalstīt projektu gan ar telpām, padomu, tehnisko palīdzību un naudu, gan ar personisko ieguldījumu.
- **Tehniskās vajadzības.**
Vajadzīgās tehniskās palīdzības novērtējums un tās sniedzējs.
- **Tāme.**
Tā var būt gan vienkāršs projekta izdevumu saraksts, gan apjomīgs divdaļīgs pārskats par kases apgrozījumu un bilanci.
- **Uzdevumi.**
Projekta izpildei vajadzīgo uzdevumu saraksts, norādot personas, kas tos izpildīs, un termiņus.
- **Personāls.**
Projekta komitejas locekļu saraksts (vajadzības gadījumā arī viņu kvalifikācija).

Projekta komitejas uzdevumi

Sapulces laikā dažas projekta komitejas paveiks vairāk nekā citas, bet visām būtu jācenšas tikt galā ar sākuma uzdevumiem. Tie, kas beiguši ātrāk, var pāriet pie nākamajiem uzdevumiem 190. lappusē.

Organizēšanās

Izraugieties priekšsēdētāju. Šim cilvēkam pirms nākamās sanāksmes būtu jāpārlasa 6. nodaļa ("Efektīva sanāksmju vadīšana"). Priekšsēdētāja pienākums ir ne vien vadīt sapulci, bet arī dot uzdevumus un pārbaudīt, vai cilvēki tos ir sapratuši. Vēl izraugieties sakarnieku ar EA padomi – viņa pienākums būs piedalīties padomes sēdēs un savstarpēji informēt padomi un projektu komiteju par to darbu. Izraugieties rakstvedi, kas reģistrēs pieņemtos lēmumus, dotos uzdevumus un noteiktos termiņus. (Padoms: lai uzdevumu apraksti būtu dzīvīgāki, sāciet tos ar aktīviem darbības vārdiem, tādiem kā "rakstīt", "satīkties", "paveikt", "pierakstīt" vai "izveidot".)

Palaidiet apkārt kontaktu sarakstu, lai ikviens ieraksta savu vārdu, adresi un tālruni. Palūdziet kādu to nokopēt un izsniegt visiem.

Nākamajām projekta komitejas sēdēm izvēlieties vismaz trīs datumus, lai varētu pabeigt rīcības plāna izstrādi. Tā kā uz katru sapulci būs jāgatavo mājasdarbs, atstājiet starp tām vismaz divu nedēļu atstarpi.

Apziniet dalībnieku prasmes un sakarus. Piemēram, kādam var būt pieredze pabalstu iegūšanā, citam labi padodas panākt kopienā vienprātību vai sagatavot tāmes. Padomājiet, vai jūsu projektā iesaistītie cilvēki kaut kādā veidā neriskē. Ja risks ir, pārspriediet to visi kopā. Ko varētu darīt, lai to samazinātu? Vai kopiena kaut kā var atbalstīt personas, kas uzņemas risku?

Padomājiet, vai nav kāds, kam ir jābūt projekta komitejā, bet kura tur nav. Kas kaut kādā ziņā var palīdzēt rīcības plāna izveidē? Kurš būtu ieinteresēts šādā projektā? Sāciet veidot to cilvēku sarakstu, ar kuriem jāsazinās līdz nākamajai komitejas tikšanās reizei. Iespējams, ka, rīcības plāna izveides laikā dibinot kontaktu ar aizvien vairāk cilvēkiem, konstatēsīt, ka jūsu kopiena kļuvusi lielāka.

Meklējot brīvprātīgo palīdzību, atcerieties, ka jūsu projektam būs jākonkurē ar daudzām citām nodarbēm, kurām cilvēki velta brīvo laiku. Lai cik svarīgs šķiet projekts jums, cilvēki, ar ko tiksit, domās, ka labāk būtu aiziet uz Rotari kluba sapulci, skolas beisbola spēli, pēcpusdienas pikniku u. tml. Rūpīgi apsveriet, kā jūsu projekts var izkonkurēt citus. Varbūt to var uzlūkot par īslaicīgu pienākumu? Varbūt tā ir iespēja īpaši kvalificētā veidā būt noderīgam visai sabiedrībai?

Vienmēr pietiekami aktīvi iesaistiet visu kopienu un tās atbalstītājus un informējiet viņus katrā rīcības plāna izpildes posmā.

Projekta apraksta sīkāka izstrāde

Kad aizpildījāt "Projekta idejas apraksta" darba lapas (sk. 163. lpp.), jūs jau saskārāties ar šo uzdevumu, taču tas bija tikai pats sākums. Pa šo laiku var būt mainījies gan projekts, gan jūsu uztvere. Tagad veltīsīt tam vairāk laika.

Ko jūs teksit, kad jums lūgs izskaidrot, ko šāds projekts dos?

Ja kāds kopienā, piemēram, avīzes redaktors vai pilsētas galva, jums jautātu, kāds ir projekta galaiznākums, — vai jūsu atbilde būtu pietiekami skaidra? Lai piesaistītu atbalstītājus, jums uz šo jautājumu ir vajadzīga nepārprotama atbilde. Īss (līdz 2 lapām) projekta apraksts būs projekta panākumu mērs un pamats ziņojumiem par tā sasniegumiem.

Pārskatiet “Projekta idejas apraksta” darba lapu un pēc tam to pārrunāji.

- **Projekts vai programma?** Vai šis ir vienreizējs projekts vai programma, kas turpināsies? Projektiem mēdz būt sākums, vidus un beigas — konsultants varētu tiem piesaistīt pabalstus un gūt redzamus panākumus. Ar programmām ir grūtāk — tām ir sākums, bet nav beigu; tur jāuzņemas nepārtrauktas saistības, politisks atbalsts un bieži palīdzība naudā. Ja jums ir programma — vai to nevar kaut kā sadalīt atsevišķos projektos?
- **Mērķi.** Kādu labumu projekts dos kopienas mērķu sasniegšanā un nākotnes ieceru īstenošanā? Nosakiet vairākus objektīvus un subjektīvus projekta panākumu kritērijus. Piemēram, objektīvs rādītājs varētu būt procentuāls palielinājums pievienotās vērtības nodokļa ieņēmumiem vai jaunradīto darba vietu skaitam. Subjektīva mēraukla varētu būt lielāks optimisms uzņēmēju aprindās vai pozitīvas reportāžas avīzēs. Padomājiet arī, kas, jūsuprāt, ir panākumu mēraukla — kam ir jānotiek, lai jūs uzskatītu, ka laiks nav izšķiests velti.
- **Vajadzības.** Kādas problēmas vai vajadzības projekts atrisinās kopienā? Atbildi uz šo jautājumu, iespējams, var rast “Projektu ideju apraksta” darba lapās, bet var būt arī tā, ka jautājums kopš tā laika ir pamatīgi grozīts un precizēts.
- **Sekas.** Kādas pozitīvas sekas projektam esat paredzējuši? Kādas ir iespējamās negatīvās sekas? Neparedzētas sekas? Kas kopienā būs mainījies pēc projekta pabeigšanas?

Lūdziet, lai kāds pēc šiem kritērijiem sagatavo projekta apraksta uzmetumu.

Apdomāt alternatīvas

Projekta rīcības plāna izveidē svarīgi ir pārbaudīt, vai nav palikuši nepamanīti labāki tā izpildes veidi. Kādā turpmākajā sapulcē jūs pilnīgāk analizēsiet alternatīvas, bet, ja jau tagad ir pietiekami laika, dažas minūtes veltiet pārdomām par alternatīvām vietām, posmiem un citiem kritērijiem, kas ir minēti 193. lappusē. Ja tagad izveidosit provizorisku alternatīvu sarakstu, vēlāk būs vieglāk analizēt.

PANĀKUMUS RADA CILVĒKI, NEVIS INFORMĀCIJA

Jums ir vajadzīgs rīcības plāns, taču ar tā rakstīšanu vien būs par maz. Panākumi nerodas, aizpildot veidlapas. Jums nebūs kam savu plānu iesniegt projekta galīgai apstiprināšanai.

Pirmais faktors, kas jūsu projektam nodrošinās panākumus, būs attiecības, kuras dibināsit, veidojot rīcības plānu un izstrādājot projektu. Šīs attiecības var veidoties:

- komitejas locekļu vidū;
- ar vietējiem līderiem;
- ar darbiniekiem pārvaldēs un organizācijās, kuru amats dod iespēju jums palīdzēt;
- ar cilvēkiem, kam jūsu projekts var sagādāt galvassāpes.

Projektam būs panākumi, ja cilvēki uz jums neturēs ļaunu prātu un ticēs jūsu mērķiem. To sasniegšanai ir vajadzīgs nevis azartisks pārdevējs, bet gan jūsu apņēmība, pacietība un mērķa skaidrība.

EA padomes organizācijas komitejas uzdevumi

Kamēr projektu komitejas izstrādā rīcības plānus, EA padomes organizācijas komitejas locekļi var veikt uzdevumus, kas ir minēti sadaļā “Ekonomikas atveseļošanas padomes izveide”, kuru viņiem izsniedzāt iepriekšējā sanāksmē (sk. 177. lpp.). Iesākumā viņiem var būt vajadzīga jūsu palīdzība. Atgādiniet, ka neatkarīgi no tā, kādu padomi viņi izveidos, tai jābūt gatavai no šā brīža pārņemt jūsu kopienas EA vadību. Mudiniet viņus arī brīvi izteikt priekšlikumus padomes nosaukumam un sakiet, ka dažas minūtes pirms sapulces beigām šīs idejas tiks piedāvātas arī pārējiem dalībniekiem.

Kopsavilkums

Sapulces beidzamās desmit minūtes rezervējiet pēdējam EA kopsavilkumam. Piecas minūtes pirms beigām klusām brīdiniet par to komitejas.

Sapulces nobeigumam jābūt tikpat svinīgam kā sākumam, bet ne tik garam. Pateicieties visiem par darbu. Atgādiniet komitejām, ka pirms aiziešanas noteikti jāvienojas par nākamās sapulces laiku un vietu un jāizmanto sakarnieki saziņai ar EA padomi. Dodiet vārdu vadītājiem vai programmas komandas locekļiem īsai atvadu runai. Pateicieties visiem par piedalīšanos un novēliet veiksmi darbā ar projektiem.

Projekta komitejas turpmākie uzdevumi

Meklēt atbalstu

Lai gan šī sadaļa atrodas šeit, katrā nākamajā rīcības plāna un projekta izpildes posmā jums vajadzēs meklēt aizvien vairāk palīdzības.

Jums būs vajadzīgs trejāds atbalsts.

Piepriekšēšana

Piepriekšēšana ir tad, ja kāda persona vai grupa ir ar mieru publiski atzīt, ka jūsu projekts ir labs un tā to atbalstīs. Neuzlūkojiet to par palīdzības zīmi vien. Projektam attīstoties, tie, kas tam piekrituši, vēlāk var sniegt arī citādu atbalstu. Ja jums ir atbalsts vairākās svarīgās vietās, palielinās arī jūsu iespējas sameklēt kādu, kas palīdzēs vai pat pārņems projektu.

Rūpīgi apsveriet, vai ir kādas privātpersonas, kuru palīdzība projekta īstenošanā būtu vajadzīga vai kuru pretestība to varētu izgāzt. Ja tādas ir, iesaistiet tās jau sākumā un izstāstiet, ko un kāpēc darāt. Lūdziet viņu ieteikumus un atbalstu.

Ja jūsu projekts nav īsts “grāvējs”, tad atbalsts sākumā nāks palēnām. Bet pacietieties — pirmais, kas nostāties projekta pusē, uzņemas nelielu risku. Palielinoties atbalstītāju pulkam, projekts kļūst par atzītu un svarīgu pasākumu, kur arī citi gribēs būt iesaistīti. Ledu var iekustināt tādējādi, ka lūdz viņiem provizorisks piepriekšēšanu. Piemēram, varat sacīt: *“Saprotu, ka personiski jūs esat projekta pusē. Ja gūsim vēl triju personu (vai konkrētas personas) piepriekšēšanu — vai tad drīkstu teikt, ka jūs tam piekritat?”*

Palīdzība

Sniegt palīdzību nozīmē nākt talkā ar padomu, aprikojumu, darba laiku vai naudu. Apkopojiet savas vajadzības, lai konstatētu, kam varētu lūgt palīdzību. Sadaļa 204. lappusē palīdzēs jums saprast, kurās organizācijās būtu vērts vērsties.

Nauda ir svarīga vajadzība, taču šīs rūpes atlieciet uz vēlāku laiku. Jūsu galvenā īstermiņa prioritāte ir sameklēt cilvēkus, kas var projektam palīdzēt, *darot savu parasto darbu*. Tie var būt pašvaldības, bezpeļņas organizāciju vai rūpnīcu darbinieki, kuru vadība ir nolēmusi atbalstīt projektu. Viņu palīdzība ir jāmeklē tāpēc, ka viņu rīcībā ir līdzekļi un prasmes, kas dos iespēju jūsu projektam izkustēt no vietas. Rūpīgi apsveriet, kuru cilvēku amata pienākumos varētu ietilpt jūsu projekts. Tam jābūt īsam, bet izšķirīgam sarakstam. Padomājiet par to, kādu labumu šie cilvēki gūs no jūsu projekta. Vai tas labi izskatīsies viņu darba pārskatā? Vai tas paplašinās viņu darbalauku? Vai tas apmierinās viņu priekšniecību? Ja jums ir padomā vērsties pie Šmita kundzes un piedāvāt viņai darboties ar jūsu projektu, vispirms izdibiniet, kā labā viņa strādā. Īpaši gādājiet par to, lai viņas darba devēji labi izprastu projektu. Varbūt priekšnieku vajag uzaicināt pievienoties komitejai vai kļūt tai par padomdevēju.

Ja paredzat, ka projektam būs vajadzīga tehniskā palīdzība, vispirms meklējiet to vietējās iestādēs un pie privātpersonām: ciemata vai apriņķa pašvaldībā, kopienas koledžā, universitātē, vietējās komercapriņķa vai pensionāru vidū. Pavaicājiet, kā viņi varētu būtiski palīdzēt un kādas prasmes un resursi, viņuprāt, ir atrodamā kopienā un ārpus tās. Izpētiet, kā līdzīga projekta gadījumā ir rīkojušās citas kopienas.

Ja esat “izsmēluši” vietējos resursus, vērsiet skatienu ārpus kopienas. Padomājiet par reģionālās attīstības vai pašvaldības organizācijām, lielākajām rūpnīcām un uzņēmumiem, ASV Mazā biznesa pārvaldi, štata universitāti, štata valdības iestādēm, vietējiem vai reģionālajiem fondiem vai mazā biznesa attīstības centru.

Protams, vairumam problēmu nav vajadzīgi eksperti. Tāpēc, pirms meklējat profesionālus risinājumus, rūpīgi izskatiet komitejas potenciālu, lai grūtības pārvarētu iekšienē. Noskaidrojiet, kam komitejā padodas problēmu risināšana, — ne katram tā ir.

Pārņemšana

Plašākā atbalsta forma ir tad, kad kāda grupa vai iestāde, piemēram, tirdzniecības kamera, vietējā pašvaldība vai reģionālās attīstības pārvalde, pārņem jūsu projektu un ietver to savā darba plānā. Projekta gaitā kāda grupa, kas ir devusi piekrišanu vai palīdzību, var vēlāk uzņemties par to pilnīgu atbildību.

Jūsu komitejas darbs būs samērā viegls, ja spēsīt projektu nodot kādai citai organizācijai. Piemēram, ja jūsu projektā ir paredzēts izveidot apstāšanās vietu un informācijas kiosku šosejas malā, jūs to varat nodot ceļu pārvaldei, lai gan pat tik liela un labi finansēta organizācija kā ceļu pārvalde, iespējams, prasīs, lai jūs arī turpmāk piedalāties projektā.

Tomēr saprotiet, ka projekts, kas ir atdots pārņemšanai, vairs nav jūsu. Ja vien jūs nenoslēgsit vienošanos par pretējo, pārņēmējorganizācija uzņemsies visu vadību.

Kā meklēt atbalstu

Efektīvs veids, kā var iegūt atbalstu, ir organizēt brīvprātīgu palīdzības piedāvāšanu. Iesaistiet cilvēkus, lūdzot viņu padomu. Centieties to izdarīt neformālos apstākļos, dzerot kafiju, zem četrām acīm. Informējiet viņus regulāri. Tiklīdz projektam parādīsies vajadzības, viņi var piedāvāt palīdzību vai pat uzņemties visu atbildību par projektu.

Esiet pašpārliecināts, bet izrādiet cieņu. Necentieties par katru cenu kādu iedabūt projektā — gluži vienkārši aprakstiet to, miniet tā mērķus, pastāstiet, kāpēc esat par to uzņēmies rūpes, un varbūt pajautājat, kā tas varētu noderēt viņu vajadzībām un interesēm. Jūsu attieksme varētu būt šāda: “Mēs saprotam, ka tā ir lieliska ideja un kopiena to atbalsta, bet mums būtu vajadzīga palīdzība, lai to precizētu un pielāgotu praktiskām

**Tehnisko
palīdzību
pirmām kārtām
lūdziet vietējām
iestādēm un
privāt-
personām.**

vajadzībām.” Lūdziet viņu ieteikumus. Pamazām iepazīstiet viņus tā, lai sagaidātu vaļsirdīgas atbildes un viņi pierastu pie jūsu komitejas. Vienmēr viņiem ziņojiet par projekta panākumiem. Kad šķiet pienācis piemērots brīdis, pavaicāji, kādas vēl papildu ziņas viņiem būtu vajadzīgas, lai viņi varētu piedāvāt palīdzību projektam.

Piemēram, ja plānojat kiosku šosejas malā, varat savas sākotnējās idejas piedāvāt sapulcē, kur piedalās ceļu pārvaldes inženieri, ainavu arhitekti (vai ainavu arhitektūras studenti), pašvaldību amatpersonas un tirdzniecības kameras direktors. Pavaicāji viņiem, kā lai to vislabāk izdara. Padariet sanākumi iespējami neformālu — varbūt pat pēc darba, ar alu un pīrādziņiem (vai cepumiem un pienu). Iesaistīdamies projektā un sadarbojamies ar komiteju, šie padomdevēji sāks apjaust, ka tas ir viņu projekts. Šāda “uzpirkšana” var viņos raisīt domas par pamatīgāku palīdzību, pat par savu iestāžu iesaistīšanu.

Izveidojiet sarakstu ar organizācijām un privātpersonām, kas varētu atbalstīt projektu, un norādiet, kurš komitejas loceklis kurā brīdī sazināsies ar katru potenciālo atbalstītāju. Vēlāk, rakstot projektam rīcības plānu, ietveriet tajā sarakstus ar visiem, kas ir solījušies jūsu projektā iesaistīties, tam palīdzēt vai to pārņemt. Atcerieties, ka cilvēkiem, kas palīdz projektam vai to pārņem, ir publiski jāizsaka pateicība (ja vien viņi nevēlas palikt anonīmi).

Alternatīvu analīze

Vai ir labāki veidi, kā varētu īstenot jūsu projektu, vai citi projekti, ar kuriem varētu labāk sasniegt jūsu mērķus? Varētu likties divaini, ka šāds jautājums tiek uzdots tagad, kad jau tik daudz pūliņu ir ieguldīts projektā, tomēr ir prātīgi apsvērt visas alternatīvas, pirms izlemjat, pa kuru vienīgo ceļu iesit. Alternatīvu analīzē var tikt ieteikti projekta uzlabojumi; tā projektam noteikti piešķir lielāku dzīvīgumu, neveiksmes gadījumiem sniedzot izvēles iespējas, kuras var izmantot, ja sākotnējā ideja nonāk grūtībās.

Alternatīvu analīzei ir liels radošs potenciāls. Vairums piedāvāto alternatīvu sākotnējo ideju tikai maigi paburzis, taču citas tajā var radīt dramatiskus pavērsienus. Gadījumā ar kiosku un stāvvietu šosejmalā varat apsvērt, vai to nevajadzētu no maģistrāles pārcelt uz ciematu, vai kioska vietā labāk nevajadzētu uzstādīt izkārtņi un vai aptvertās informācijas mērogu nevajadzētu paplašināt no vietējā līdz reģionālajam. Vēl pamatīgāka alternatīva būtu izveidot interneta mājaslapu, lai informāciju izplatītu elektroniski, nevis fiziski.

Alternatīvos projekta scenārijus pārspriediet, izmantojot turpmāk minētos kritērijus. No tiem divi vai trīs varbūt izrādīsies paši praktiskākie un piemērotākie. Izrakstiet tos un iekļaujiet rīcības plānā. Vēlāk katram izstrādāsīt tāmes, lai redzētu, kā tie cits no cita atšķiras finansiāli.

- **Vieta.** Kur vēl varētu īstenot projektu?
- **Fāzes.** Vai projektu vajadzētu īstenot pa fāzēm? Vai vienu vai vairākas fāzes var uzskatīt par patstāvīgiem projektiem? Piemēram, nomales uzkopšanas projektam var būt vajadzīga vesela virkne mazāku projektu (ielu apgaismojuma ierīkošana, namu fasāžu remonts utt.). Vai agrīnās fāzes nevar būt patstāvīgas un vai tās nevar izmantot, lai demonstrētu kopienas panākumus?
- **Līdzšinējais vai jaunais?** Vai jums būtu jāpaplašina līdzšinējās struktūras vai jārada jaunas?
- **Personāls.** Vairumam projektu vajag vienu vai divus cilvēkus, kas tam velta lielu daļu laika un enerģijas. Tie var būt brīvprātīgie, norīkots (sk. 190. lpp.) vai algots personāls. Kuras alternatīvas ir vērts apdomāt?
- **Palīdzība.** Vai ir vēl kādi lietpratēji, kas vēlētos dot jums padomus projekta sakarā? Ja ekspertu padoms nav pieejams vai jūsu projektam tā pašreizējā veidā ir par dārgu, vai nav citas iespējas to pašu mērķu sasniegšanai, kas neprasa tehnisko palīdzību vai kam nav vajadzīga dārga ekspertīze? Ja, pateicoties lietpratēju padomam, jūsu projektā atklāsies nopietnas tehniskas problēmas — vai ir alternatīvas, kas šķiet cerīgākas?
- **Pārņemšana.** Vai ir vēl kādas organizācijas, kas vēlētos pārņemt jūsu projektu? Vai projektu var pārveidot tā, lai tas kļūtu pievilcīgāks iespējamiem pārņēmējiem?
- **Partnerība.** Vai jūsu projekts ir vienas grupas pasākums vai arī divām vai vairāk organizācijām (piemēram, bezpeļņas grupām, pašvaldībām) būtu jāsadarbojas, lai to īstenotu? Kurām? Šāda partnerība veicina dalīšanos prasmēs, resursos un pat politiskā ietekmē un var arī atklāt plašāku atbalstu jūsu projektam.
- **Reģionālā sadarbība.** Vai projekts būtu jāizmēģina tikai vietējā mērogā vai arī vairākām vietām (piemēram, pilsētiņām, ciemiem, apriņķiem) būtu jāsadarbojas, lai to īstenotu?
- **Finansēšana.** Kuri jums zināmie finansējuma avoti varētu būt ieinteresēti projektā?
- **Ieņēmumi.** Kādā veidā projekts varētu dot ieņēmumus? Daži iespējami ieņēmumu avoti: maksa vai nodeva par pakalpojumiem, dalības maksa, individuālas iemaksas, ieejas karšu pārdošana, soda nauda, jauni nodokļi, mazumtirdzniecība, naudas vākšanas pasākumi, dalība valsts apvienībās vai vietējos uzņēmumos, dotācijas, uzņēmumu subsīdijas, reklāma, telpu īre, komisijas nauda.

Šo faktoru pārspriešana var izraisīt vismaz tikpat daudz jautājumu, cik atbilžu. Ja tiek uzdoti jautājumi, kam ir vajadzīgas papildu ziņas vai profesionālu padoms, lieciet komitejas locekļiem sameklēt atbildes un par to ziņot.

Konstatēt šķēršļus projekta ieviešanai

Gandrīz noteikti ir zināms, ka jūsu projektam radīsies šķēršļi. Ja jūs jau pašā sākumā ar to rēķināties, jums ir mazāka iespēja vilties un lielāka iespēja tos pārvarēt konstruktīvi. Nevis vairieties no šķēršļiem, bet gan tos meklējiet un pārvariet. Turpmāk ir minēti parastākie šķēršļi.

- **Juridiskas vai finansiālas prasības.** Vai ir juridiski ierobežojumi vai finansiālas grūtības? Vai projektam ir vajadzīgs vietējs, reģionāls vai valsts apstiprinājums? Piemēram, vai tam ir vajadzīga licence vai atļauja, grozījums pašvaldību kārtības ruļļos vai pilsētas domes lēmums?
- **Pretestība.** Vai projektā vai tā izpildes veidā ir kaut kas tik neparasts un atšķirīgs no ierastā, ka tas kopienā izraisīs vispārējas bažas vai pretestību? Ja ir, vai varat plānus mainīt tā, lai tie atbilstu jūsu mērķiem, neradot problēmas? (Sk. 200. lappusi.)
- **Bailes izgāzties.** Daži komitejas locekļi varbūt uzskata: “Mēs esam tikai cilvēku saujiņa. Kā lai mēs kaut ko tamlīdzīgu paveicam? Mums nav varas.” Doma, ka mums nav atļaujas un pieredzes, lai

AIZSPRIEDUMU GAISINĀŠANA

Vairums no mums ar jauniem projektiem saista noteiktus pieņēmumus un cerības. Ja tie nepiepildās, mēs varam vilties, izmīst vai sanīknoties. Aplams pieņēmums var komiteju aizvest pa nepareizu ceļu. Iespējams, ka ceļu pārvalde sagādās segumu un noteku jūsu šosejas informācijas kioskam, taču, ja šis pieņēmums izrādīsies nepareizs, jūsu komiteja būs pamatīgi izsista no sliedēm.

Analizējot alternatīvas, uzmanieties no nepārbaudītiem pieņēmumiem, kas jārisina projekta rīcības plānā. Vai projekta komitejas locekļi paši neizdara pretrunīgus vai nesaderīgus pieņēmumus? Ja tā, iztaujājiet viņus par mērķiem, nolūkiem vai nodomiem, kas ir pamatā šiem pieņēmumiem vai uz tiem virza. Lūdziet viņus uz laiku atlikt konfliktējošos pieņēmumus un koncentrēties uz mērķiem. Meklējiet kopīgus mērķus un to sasniegšanas ceļus. Šo izvēli iekļaujiet arī alternatīvu analīzē.

Dažus pieņēmumus ir grūti atklāt. Tie var būt tik dziļi apslēpti, ka virspusē neuzpeld. Labs veids, kā tos var uziet, ir iztēloties sevi projektā pēc sešām nedēļām, tad pēc sešiem mēnešiem. Padomājiet, kāds tas būs, kas tajā būs iesaistījušies, kad tas būs pabeigts, kas no tā būs ieguvējs, cik daudz laika tam veltīsiet, kam būs jānotiek, lai būtu sasniegti jūsu personiskie mērķi, cik bieži sanāksit kopā un kas atbalstīs projektu ar saviem resursiem.

tiktu galā, ka izgāzīsimies un izskatīsimies mulķīgi, ir smalks, taču reāls šķērslis ceļā uz panākumiem. To nav viegli pārvarēt, ja vien neizprotam, ka arī mums ir vara, tik daudz varas, cik paši vīžojam paņemt, — tā vara, kas ļauj kaut ko padarīt. Jums nav ne mazāk, ne vairāk atļauts īstenot savu projektu kā jebkuram cilvēkam, kam ienākusi prātā grandioza ideja. Attiecībā uz pieredzi — jūs to iegūsit tik daudz, cik jums būs vajadzīgs, vai arī sameklēsiet tos, kam tā ir. Jā, jums var neveikties, bet maz ir tādu sakarīgu pasākumu, kur vispār nav riska. Tāpēc riskējiet!

Ja sastopaties ar šķērslī, kas šķiet īpaši briesmīgs, jautājiet sev: vai mums jācenšas to pārvarēt? vai mums jāmaina projekts, lai no tā izvairītos? vai mums jānoliek projekts malā un jāizlīdzas ar citiem, kam ir lielākas izredzes?

Rīcības plānā ierakstiet iespējamos šķēršļus un priekšlikumus to pārvarēšanai.

Tāmju sagatavošana

Sagatavot tāmes var būt viegli vai piņķerīgi atkarībā no projekta alternatīvu mēroga un sarežģītības. Tam būs vajadzīga vismaz viena sapulce, varbūt pat vairāk. Lai šo darbu padarītu raitāku, pirms tam lieciet pāris komitejas locekļiem savākt dažus datus.

Lūdziet “budžeta apakškomiteju” prognozēt paredzamos izdevumus (197. lappusē ir redzami daudzi parastākie izdevumi) katrai jūsu projekta alternatīvai un par iznākumu ziņot nākamajā komitejas sanāksmē. Lielāko daļu informācijas viņi dabūs no vietējiem ekspertiem. Tā, piemēram, gadījumā ar šosejmalas kiosku viņi var sazināties ar vietējiem līgumdarbu veicējiem, celtniecības inspektoru un satiksmes vai ceļu pārvaldes darbiniekiem. Šos padomdevējus vajadzētu uzaicināt uz nākamā projekta komitejas sēdi. Budžeta apakškomitejai būtu arī jāmeklē analogiski projekti, ko izstrādājušas citas kopienas, un (ja iespējams) jādabū to tāmju kopijas.

Projekta komitejai ir jāatvēr vesela sapulce budžeta apakškomitejas provizorisko skaitļu precizēšanai, relatīvo izmaksu aprēķināšanai un dažādu alternatīvu apspriešanai un jāmeklē iespējas samazināt izdevumus. Ja projektu veido kopienā, labākais veids, kā var samazināt izdevumus, ir panākt, lai cilvēki un uzņēmumi savus pakalpojumus sniegtu par velti. Tāpēc apsveriet katru izdevumu pozīciju; lieciet kādam komitejas loceklim draudzīgi un neuzkrītoši vērsties pie šiem cilvēkiem. Rīcības plānā ierakstiet iemaksas natūrā. Varbūtējie finansētāji uzskatīs tās par būtisku atbalsta izrādīšanu, kā arī par iespēju ar savu ieguldījumu saņemt augstāku vērtējumu. Iemaksas natūrā bieži uzlūko ar tikpat lielu labvēlību kā iemaksas naudā.

Apspriežot izdevumus, var rasties jauni jautājumi. Pavaicājiet, kas apņemtos brīvprātīgi sameklēt atbildes un par tām ziņot nākamajā sanāksmē.

**Bailes no
neveiksmes ir
smalks, bet
reāls šķērslis
panākumu
gūšanai.**

Reālistisku, profesionālu tāmju sagatavošana ir īpaša māka. Vietējie eksperti, kas jums sniedza aptuvenās kalkulācijas, varētu arī palīdzēt tās iestrādāt piemērotās budžeta lapās. Ja ne, lūdziet palīdzību vietējam rēķinvedim vai paskatieties grāmatā, kā rakstāmi darbības plāni (pārbaudiet, vai bibliotēkā jums tā ir).

Der/neder

Nu ir atbildēts uz daudziem grūtiem jautājumiem. Ir nodibināts kontakts ar potenciāliem padomdevējiem un atbalstītājiem, un viņi ir sākuši jums palīdzēt. Tagad, kad ir rūpīgi izpētītas dažādas alternatīvas un ir gatavas tāmes, ir laiks nolemt, kura alternatīva (ja tās vispār ir) tiks iedzīvināta.

Ja izlemjat, ka neviens projekts nav īstenojams, kādam ir jāraksta vēstule EA padomei, norādot, kāpēc projektu nevar turpināt. Ja nolemjat projektu īstenot, komitejai ir jānosaka nākamie posmi: pabalstu lūgumu vai aizņēmumu pieteikumu rakstīšana, vajadzīgo atļauju saņemšana, personāla ligšana darbā utt. Šādi pasākumi nav šīs grāmatas rūpju lokā — tagad darbojieties paši uz savu roku!

Ja projekta izpildei ir vairākas fāzes, katras fāzes nobeigumam par godu rīkojiet kopienas svinības, uz kurām uzaiciniet vietējo informācijas līdzekļu pārstāvjus. Centieties apakšprojektus plānot tā, lai ātri gūtu vismaz kādu lielāku panākumu, lai darbība norisinātos visu projekta laiku un lai jūs nemitīgi saņemtu stimulus. Šādi sarīkojumi jūsu pasākumiem nodrošinās nepārtrauktu kopienas atbalstu.

Turpiniet paplašināt atbalstītāju loku. Padomājiet, vai nav kādas grupas, kuras mērķiem atbilst jūsu projekts, nosakiet interešu saskares punktus un izdomājiet, kurš no jūsu cilvēkiem vislabāk prastu ar to nodibināt kontaktu. Izlemiet, pie kā vērsīsities pēc atbalsta vēstulēm un rezolūcijām un kāda informācija un tikšanās ir vajadzīgas, lai nodrošinātu šo saistību izpildi.

Par saviem panākumiem vienmēr visā pilnībā informējiet galvenās organizācijas un kopienu. Esiet gatavs aizstāvēt projektu katrreiz, kad tas tiek pieminēts. Ieceliet runasvīru un lieciet lietā informācijas metodes, kas aplūkotas 5. nodaļā.

IZDEVUMI

Sākuma izdevumi

Zemes gabala pirkšana
 Vietas ierīkošana
 Pievadceļš
 Stāvlaukums
 Darbaspēks
 Materiāli
 Projekts un dizains
 Skices
 Atļaujas, nodevas, pārbaudes
 Iekārtas, izkārtnes, aprīkojums
 Remontdarbi, uzkopšana, nomaiņa
 Noguldījumi, konta atvēršana

Darbības izdevumi

Ēkas
 Uzturēšana
 Piegādes
 Apdrošināšana
 Revīzija
 Uzskaitē
 Juridiskie pakalpojumi
 Rēķinvedība
 Naudas plūsmas analīze
 Pastis
 Telefons
 Fakss
 Kopētājs
 Datori
 Reklāma
 Drošība
 Algas, piemaksas
 Komandējumi
 Nodevas, dalībmaksa,
 atļaujas
 Atkritumu izvešana
 Pārskatu gatavošana,
 kontrole
 Īre
 Apkope, nomaiņa
 Honorāri
 Iespēšana, salikšana,
 maketēšana
 Uzglabāšana
 Transports
 Nodokļi
 Izkārtnes, karogi

Finansiālās palīdzības nodrošināšana

Panākumi naudas vākšanā lielā mērā ir atkarīgi no jūsu attiecībām ar potenciāliem aizdevējiem vai dotētājiem, un attiecību veidošanai ir vajadzīgs laiks. Nav nekādu garantiju, ka ieguldītais laiks atmaksāsies naudas veidā, bet tas var atmaksāties citādi — organizācija, kas noraidījusi lūgumu pēc finansiālas palīdzības, var tomēr sniegt tehnisku palīdzību, ieteikt jūs citiem finansētājiem vai ierosināt labojumus jūsu priekšlikumā.

Potenciālo maksātāju meklēšana ir liels sakaru veidošanas piedzi-vojums. Jo vairāk cilvēku aptaujāsiet, jo lielāka ir iespēja uziet negaidītu finansējuma dzīslu. Šī īsā sadaļa jums dod tikai sākuma norādījumus. Ir ļoti daudz uzziņu materiālu un organizāciju, kur var gūt papildu informāciju, taču galu galā jums būs jāvadās pašiem pēc savas ožas.

Daži projekti piesaista dotācijas, citus piemērotāk ir finansēt aizdevuma veidā. Ir arī tādi projekti, kam der gan viens, gan otrs. Lieki piebilst, ka dotācijām parasti ir mazāk galu, aiz kurām tās var paraustīt, bet komercuzņēmumam (vai pat bezpeļņas organizācijai, kas ir paredzēta ieņēmumu gūšanai) parasti jāsaņem finansējums no aizdevējiem vai ieguldītājiem.

Dotēti projekti

Meklējot dotāciju, sāciet ar vietējiem avotiem — pensionāriem, kas ir uzticīgi kopienai, kopienas fondiem, varbūt pašvaldību — un tad izvērsiet savu sakaru tīklu uz ārpusi, aptverot reģionālos un valsts fondus un reģionālās un valsts pārvaldes iestādes.

Savienotajās Valstīs ir simtiem dotāciju devēju fondu. Bibliotēkā fondu sarakstā sameklējiet iestādes, kas dod naudu tādiem projektiem kā jūsējais. Arī uzņēmumi un pašvaldības var dotēt vietējas nozīmes projektus.

Vairumā ASV štatu ir daudz finansiālās palīdzības programmu, kas veicina kopienas saimniecisko attīstību un uzņēmējdarbības veidošanu un izvēršanu. Arī dažas valsts pārvaldes iestādes sniedz finansiālu palīdzību, tomēr parasti tās nodarbojas ar aizdevumiem un aizdevumu garantijām. Sameklējiet šo iestāžu tālrunus telefongrāmatas valdības sadaļā un pašvaldībā. Ja jums ir elektroniskas saziņas iespējas, meklējumi internetā var dot papildu informāciju. Biznesa konsultants var ierādīt jums pašas lietojamākās programmas.

Dotāciju pieteikumu rakstīšana ir zināma veida māksla, un ir vērts pameklēt kādu pieredzējušu rakstītāju, kas brīvajā laikā jums palīdzētu. Izejmateriāls iesniegumam būs jūsu rīcības plāns, bet katrai iestādei ir īpašas prasības.

Labākās valdības iestādes un fondi piešķir pabalstus un palīdzību projektiem, kurus radījusi visas kopienas sadarbība. Kad viņi prasīs sadarbības apliecinājumus, jūs būsit tālu priekšā citiem kandidātiem. Jums ir tikai jāpastāsta, kā jūs ekonomikas atveseļošanas gaitā esat izraudzījušies projektus. Ja esat izstrādājuši EA plānu (sk. 71. lpp.), tas labi atbilst šai prasībai; ja neesat, tad jūsu izdarītās piezīmes palīdzēs viegli kaut ko sacerēt.

Esiet gatavs piedāvāt pārliecinošu pieteikuma kopsavilkumu divu līdz trīs minūšu ilgumā. Noteikti miniet to personu, kas par jums devusi atsauksmi. Ja organizācijā par jūsu projektu izrāda interesi, pajautājiel viņiem, kas jums būtu jādara. Ir svarīgi panākt viņu iesaistīšanos ar viņu

noteikumiem, nevis pirms laika nodot viņiem pārāk daudz informācijas. Pavaicāji, vai viņiem ir gatavi materiāli par viņu finansēšanas kritērijiem un finansētajiem projektiem, kas ir līdzīgi jūsējam.

Dotētājiem nepatīk atteikt, taču viņi vēlas naudu izlietot gudri. Viņiem ir jāsaņem sava alga par projekta panākumiem. Viņiem uzvara ir vajadzīga tāpat kā jums (varbūt pat vairāk, jo viņu darbs ir atkarīgs no līdzekļu saprātīgas izmantošanas). Tāpēc nejūties apvainots, ja viņi pret jums ir skarbi, vairākkārt pārbauda un liek pierādīt, ka projektam patiešām ir spēcīgs atbalsts.

Projekti, ko īsteno ar aizdevumiem

Projektos, ko īsteno ar aizdevumiem, pirmais darbs ir atrast uzticamu padomdevēju. Meklējiet cilvēku, kas ir darbojies ar līdzīgu projektu, — varbūt kādu sekmīgu vietējo uzņēmēju. Vislabāk ir atrast kādu, ko jūs pazīstat. Varat pat lūgt, lai padomdevējs ņem jūs savā paspārnē un kā darbaudzinātājs pastāvīgi sniedz padomus un atbalstu.

Varbūt ir lietderīgi pārskatīt finanšu starpnieka — ieguldījumu bankas, aizdevumu māklera, sertificēta grāmatveža vai biznesa konsultanta — pakalpojumus, kas jūs aizvedīs līdz gaidāmā finansējuma avotiem. Pacenieties saņemt tiešu atsauksmi no starpnieka, kam uzticaties (dzelteno lapu šķirstīšana ir pēdējais, ko var darīt). Lietpratīgs starpnieks palīdzēs jums ietaupīt naudu un sameklēt finansējumu ar labvēlīgākiem noteikumiem, nekā spētu jūs pats, un aiztaupīs jums sarūgtinājumu, saskaroties ar neinteresētiem aizdevējiem.

Tradicionālajiem aizdevējiem — bankām, apdrošināšanas sabiedrībām, nomas sabiedrībām, finanšu komercsabiedrībām, krājaizdevu sabiedrībām, kopienas attīstības uzņēmumiem u. tml. — netiek risks, tiem ir stingras kredīvēšanas normas, un tie īpaši nevēlas sadarboties ar jauniem uzņēmumiem (ja vien finansēšanu nevar padarīt ārkārtīgi drošu). Tie arī gaida, ka jūs krietnu daļu pasākumā ieguldīsiet no saviem līdzekļiem. Laimīgā kārtā jūsu kopienai svarīgais projekts var atbilst kādai mierīgākai netradicionālās finansēšanas formai. Sadaļā 203. lappusē ir atspoguļoti vairāki ceļi, kas ejami. Izmēģiniet arī vietējos “eņģeļus” — privātos ieguldītājus, kas uzņemas tādu pašu risku kā ieguldījumu sabiedrību dalībnieki, bet kam parasti ir mazākas prasības.

Dažiem kopienas attīstības projektiem vajag vairāk nekā viena veida finansējumu. Aizdevēji riskē dažādā mērā un grib par tādu pašu darījumu saņemt atšķirīgus ienākumus. Liela projekta finansēšanai bieži ir vajadzīga finansējuma kombinēšana — hibrīdfinansēšana.

Ikviens aizdevējs vai ieguldītājs gribēs redzēt biznesa plānu. Lai sagatavotu pārliecinošu biznesa plānu, ir vajadzīgs daudz darba, tirgus pārzināšana un spēja pārliecināt. Par šo jautājumu ir sarakstīts daudz grāmatu — izmantojiet bibliotēku. Jūsu projekta plāns der iesākumam, bet biznesa plānā varbūt būs jāiekļauj sīka tirgus analīze, finanšu plāns un citi elementi, kas apliecina, ka pasākums aizdevējam vai akcionāriem atmaksāties.

Kā var pārvarēt pretestību jūsu pasākumam

Nupat esat beiguši neparastu mēģinājumu panākt vienprātību projektā, kam pamatā ir kopienas mērķi un vērtības. Tomēr, kā minēts 3. nodaļā, vienprātības veidošana nebūt nav bērnu spēlīte. Tā nav glezna, kur visi sadevušies rokās, lai dotos pretim rītausmai, un tas arī nenozīmē, ka jums būtu jāpadodas vai jāpiekāpjas katreiz, kad kāds iebilst. Gluži otrādi, tas ir līdzeklis, ar ko meklējami abpusēji apmierinoši risinājumi, kuri maksimizē kopīgās intereses un minimalizē domstarpības. Bet reizēm intereses ir tik atšķirīgas, ka vienprātība gluži vienkārši nav iespējama.

Pretestība var nākt no cilvēkiem, kas ir dzirdējuši baumas par jūsu projektu, kam ir nepilnīgas vai maldīgas ziņas, kas nav piedalījušies EA norisēs vai kam liekas, ka no viņiem prasa pārāk daudz, bet viņi iegūs pārāk mazu. Pretestību var sagaidīt arī no cilvēkiem, kas visā pilnībā izprot projektu, taču domā, ka tā ir slikta ideja. Katrā gadījumā jūsu projekta panākumi būs labāki, ja spēsīt kļiedēt šo cilvēku bažas vai vismaz daļu no tām.

Ja šaubāties, izmantojiet vienkāršu pārrunu metodi. Tām ir vajadzīga pacietība un laiks, bet vairumā gadījumu tās kopā aizņems mazāk laika nekā mēģinājumi tikt galā ar strīdiem, kas izceltos pretējā gadījumā. Abās pusēs tās mazinās dusmas un nepatiku, un jūsu projekta īstenošana jums un jūsu komitejai nebūs tik saspringta. Galu galā tās arī var uzlabot pašu projektu.

Pārrunām ir vajadzīgi skaidri nodomi. Ja tās sākat ar mēģinājumu attiecīgos cilvēkus pārliecināt, ka jūsu projekts ir vislabākais un ka viņiem nav taisnība, jums droši vien neveiksies. Turpretim, ja jūsu nolūks ir rast risinājumu, kas dos labumu gan jums, gan jūsu pretiniekiem, tad jūsu iespējas gūt panākumus būs lielākas. Ideāls risinājums ir tāds, kur ieguvēji ir visi. Realistisks ir tāds risinājums, ko visi var paciest.

Šī metode nav unikāla un tā arī negarantē drošus panākumus, bet daudzos gadījumos tā darbojas. To varat veikt bez profesionāļu palīdzības, lai gan grūtākos gadījumos panākumus drīzāk var gūt mācīts vidutājs. Ja jums liekas, ka ir vajadzīga palīdzība, apvaicājieties, kurš apkārtņē ir samierinātājs un kā viņu var sameklēt.

Tikšanās ar projekta komiteju

Ja dzirdat, ka kādiem iedzīvotājiem jūsu projekts sagādā uztraukumus, pirmais darbs ir satikties ar projekta komiteju un rūpīgi pārskatīt savu nostāju. Varbūt darāt kaut ko nesaprātīgu? Kādi ir jūsu projekta mērķi? Kādas intereses un vēlēšanās ir šo mērķu dzenuļi? Vai ir apsvērtas alternatīvas, kā varētu sasniegt jūsu mērķus un mazināt pārējo cilvēku bažas? Vai jūsu projekts patiesi atbilst kopienas ilgtermiņa interesēm? Varat lūgt kādu neitrālu personu atbildēt uz šiem jautājumiem. Te nav jādiskutē, cik liela

Pretestības pārvarēšana beigu beigās ietaupa laiku.

taisnība ir jums un cik ļoti maldās viņi. Drīzāk tam ir jābūt godīgam mēģinājumam skaidri paust jūsu kopienas nodomus.

Kad esat rūpīgi apdomājis savu nostāju, ir svarīgi, cik vien ātri iespējams, sazināties ar pretējo pusi. No tā var būt atkarīga jūsu projekta izdošanās.

Tiecieties ar nobažījušos pilsoni

Sniedziet roku pirmais, tiekoties vaigu vaigā ar galveno pārstāvi no bažu māktās grupas — sauksim viņu par “nobažījušos pilsoni”. Jūsu nolūks ir tikai iepazīties un parunāties par to, kā jūsu grupas varētu satikties. Tas nebūs viegli. Nebrīnieties, ja rodas lielisks attaisnojums to nedarīt — meitai basketbols, kaut kas gadījies darbā, nejūtaties īsti labi vai kas cits. Taču pretojieties kārdinājumam tikšanos atlikt; tai jābūt prioritātei. Tiklīdz ledus ir laužts un jūs abi sākat saprast un respektēt viens otru, ar atvieglojumu atzīsiet, ka ir bijis vērts. Tad varat koncentrēties uz veicamajiem uzdevumiem.

Ja ar nobažījušos pilsoni viss iziet gludi, sasauciet formālāku sanākumi, piemēram, uzaicinot pa trim cilvēkiem no katras puses, un sāciet pārrunāt jautājumus. (Vienāds pārstāvju skaits katrā pusē mazina risku, ka kāds var justies apdraudēts.) Tikšanos rīkojiet ērtā vietā neitrālā teritorijā; t. i., tai nav jānotiek vienas puses mājās vai kantorī. Laba vieta ir baznīcas telpas.

Nesteidzieties — necentieties visus jautājumus nogludināt vienā paņēmienā. Nepavadiet vairāk par divām stundām vienā sēdē (90 minūtes būtu vēl labāk). Ja ir vajadzīgs, droši sasauciet vēl trešo vai ceturto sapulci.

Aktīva klausīšanās

Nebūtu brīnums, ja pēc lielā domu un darba ieguldījuma projektā tikšanās sākumā jūs reaģētu uz iebildumiem ar nepatiku un dusmām vai dzedrumu. Lai gan šāda reakcija būtu attaisnojama, tā, visticamāk, tikai radītu bažu māktajā pilsonī stingrāku apņēmību pielikt jūsu centieniem punktu. Tāpat, jūsuprāt, gluži dabiski būtu censties pārliecināt pilsoni par to, ka, pretodamies projektam, viņš nedara pareizi. Bet tas tikai spiedīs viņu aizstāvēt savu nostāju. Viņš nesadzirdēs jūsu argumentus, jo jūsu runas laikā domās par to, kā lai pierāda, ka jums nav taisnība.

Visprātīgāk būtu pilsonim pajautāt, kādas ir viņa bažas — galu galā, viņam taču var būt savs viedoklis. Tāpēc tikšanās pirmais uzdevums ir nobažījušos pilsoni rūpīgi un godīgi uz klausīt. Tas nebūs viegli, taču viņš neklausīsies jūs, iekams nebūs sapratis, kas esat sadzirdējis viņa sakāmo. Viņš to nesapratis arī tad, ja jūs tikai pasīvi klausīsities, — jums ir jāklausās *aktīvi*, izmantojot 92. lappusē aprakstītos paņēmienus.

Ja pilsonis pasaka kaut ko tādu, kas jums patīk, *atzīstiet* to — citiem vārdiem sakot, pa vidu izmetiet, ka jums patīcis viņa teiktais. Viņam sāks likties, ka jūs varbūt nemaz neesat tik ļauns. Ja viņš izskatās dusmīgs,

**Mēģinājumi
pārliecināt
sarunas
partneri par to,
ka viņam nav
taisnība, tikai
liks viņam
aizstāvēt savu
viedokli.**

satraukts vai sarūgtināts vai izrāda citas emocijas, *iejūties* viņa stāvoklī un vaļširdīgi pasakiet, ka izprotat viņa dusmas, vilšanos u. tml. Ja kaut ko no viņa teiktā nesaprotat, lūdziet viņu to *paskaidrot*. Viņš sajutīs, ka patiesi interesējaties par viņa domām. Kad viņš ir beidzis vai abi turpināt sarunu, varat skaidrības labad apkopot viņa teikto un pajautāt, vai esat viņu pareizi sapratis. Viņš tad būs apmierināts ar to, ka ir uzklauts, un saruna viņam raisīsies vieglāk.

Nepārtrauciet un neaizstāvieties. Ja iejauksities, pilsonis domās, ka neklausāties, un viņam būs taisnība. Nevar būt runas par uzmanīgu klausīšanos, ja sāk runāt, pirms otrs ir beidzis. Ja mēģināt aizstāvēties, atbildot uz katru viņa izteikumu, saruna noslīks sīkumos un līdz risināmajiem jautājumiem tā arī nenonāksit.

Ja jūsu aktīvā klausīšanās nebūs patiesa, pilsonis to sapratis un nekāda iznākuma nebūs. Viņš atkārtos savus argumentus un jūs neklausīsies. Bet, ja izmantosit trīs paņēmienus — atzišanu, noskaidrošanu un iejušanos — vai kaut vienu no tiem, viņš var labprāt uzklaut jūsu domas. Ja viņš būs bijis dūsmīgs, lielās dusmas būs pāri. Ja viņš būs baidījies, bailes norims. Jūs būsiet sākuši saprasties.

Sarunas sākumā pilsonim pavaicājiet, vai viņam nebūtu nekas pretim, ka jūs pierakstāt. Paskaidrojiet, ka gribat būt drošs, ka visu pareizi atcerēsities. Pierakstiet pilsoņa mērķus, intereses un vēlmes. Vēlāk tās varēsit salīdzināt ar savām, lai rastu kopīgas intereses.

Mērķu izskaidrošana

Jūsu pirmajam un galvenajam nolūkam ir jābūt savu mērķu sasniegšanai, nevis konkrēta projekta izpildei. Ja koncentrējaties uz mērķiem, drīz vien varat atklāt, ka to sasniegšanai ir arī citi veidi, kas apmierina arī norūpējušos pilsoni. Var atklāties, ka citāds vai pārveidots projekts sasniegs tiklab jūsu, kā viņa mērķus.

Tāpēc otrs tikšanās nolūks ir likt pilsonim skaidri saprast jūsu projekta mērķus. Necentieties “iztirgot” savu projektu. Tā vietā pajautājiet, ko viņš domā par katru jūsu mērķi un jūsu interesēm. Ja viņam ir pieņemams viens, pārejiet pie nākamā. Ja nav, pavaicājiet, vai ir kādi radniecīgi mērķi, kurus viņš atbalstītu. Tie var saskanēt ar jūsējiem. Varbūt viņš to pašu izsaka ar citiem vārdiem. Neniekojieties ar sīkumiem — palūkojieties uz kopainu.

Projekta aprakstīšana

Nedomājiet, ka nobažījies pilsonis saprot jūsu projektu. Lai jūsu trešais nolūks ir rūpīgi izskaidrot projektu un norises kopienā, kur tas ir izraudzīts. Norādiet, ka kopienas atbalsts ir visai spēcīgs, taču nevērsiet šo atbalstu pret viņu kā ieroci.

Atainojis projektu, uzklaut viņa bažas. Apkopojiet punktus, kur

viedokļi sakrīt un kur acīm redzami nesakrīt. Pārbaudiet, vai pilsonis piekrīt jūsu apkopojumam. Ja kādas nesaskaņas šķiet tūdaļ atrisināmas, dariet to. (Nesoliet neko mainīt savā projektā, iekams jums nav bijusi iespēja to pārrunāt savā grupā.) Lai nobažījušos pilsoni pārliecinātu, ka saprotat, kuri punkti paliek neatrisināti, atkārtojiet tos. Pavaicājiet, vai viņam ir vēl kādi ieteikumi, kā varētu kļiedēt viņa bažas.

Tikšanās beigās izsakiet pilsonim atzinību, ka viņš ir atlicinājis laiku, lai tiktos ar jums un jūs varētu izprast viņa raizes un pastāstīt par savu projektu.

Pēc tikšanās

No jauna saaiciniet savu grupu. Pārstāstiet bažīgā pilsoņa mērķus, intereses un vēlmes. Pārrunājiet, kādā ziņā tās sakrīt ar jūsējām. Apsveriet, vai tas varētu būt pamats sarunām ar pilsoņa pārstāvēto grupu. Vai projektu ir iespējams grozīt tā, lai izdabātu pilsonim, bet saglabātu sākotnējos mērķus?

Apspriediet punktus, kur pilsoņa mērķi, intereses un vēlmes nesaskan ar jūsējām. Vai esat tik tālu viens no otra, ka jums jāpaliek pretējās no-metnēs?

Mēģiniet paredzēt pilsoņa turpmāko rīcību, ja savu projektu mainīsīt viņam par labu vai arī ja to nedarīsīt.

Tiecieties ar nobažījušos pilsoni vēlreiz. Ja esat projektu mainījuši, dariet viņam zināmu, cik ļoti viņš ir palīdzējis to uzlabot. Ja ne, sīki izstāstiet, cik rūpīgi esat apsvēruši viņa bažas, taču neesat spējuši rast risinājumu, kas viņu apmierinātu. Tā kā nu viņš jūs pazīst labāk un saprot jūsu mērķus un intereses, viņš var justies gandarīts, ka esat patiesi centušies.

Ja jūtat, ka pilsoņa attieksme ir konstruktīvi kritiska, varat uzaicināt viņu pieslieties jūsu pasākumam. Tā nebūs pirmā reize, kad kādi ir sākuši kā pretinieki un beiguši kā sabiedrotie.

GRUPAS, KAS PALĪDZ KOPIENAS EKONOMIKAS ATTĪSTĪBAI

Turpmāk minētās organizācijas, kā arī 180. lappusē norādītās var palīdzēt jūsu meklējumos pēc finansiālās palīdzības. Dažas jūsu projektam noteikti būs piemērotākas par citām, taču to organizācijas veids nav tik svarīgs kā cilvēki, kas tās pārziņa, un attiecības, kuras jūs ar viņiem būsīt nodibinājuši.

Domājot par to, kas varētu sniegt palīdzību, atcerieties, ka daudzas bezpeļņas organizācijas, pašvaldības un sabiedriskas iestādes mēdz rūpēties par perspektīviem, apņēmīgiem pasākumiem vispārības labā. Tās ir pieradušas pie sabiedrības kritikas un palaikam izrāda lielu vēlmi veltīt ilgāku laiku tam, lai nodarbotos ar vietējās sabiedrības daudzveidīgajām interesēm, kas itin bieži konfliktē. Turpretim privātā sektora organizācijas labāk

spēj pārņemt projektus, kur ir vajadzīga ātra, patstāvīga izlemšana. Tās bieži uzsver vajadzību pēc savu pūliņu redzama iznākuma.

- **Valsts iestādes.** Mazā biznesa pārvalde ir lieliska vieta, kur var lūkoties pēc naudas vai vismaz informācijas. Citas svarīgas valsts iestādes ir Ekonomikas attīstības pārvalde, Lauku saimniecības un sabiedrības attīstības pārvalde un Dzīvokļu saimniecības un pilsētvides attīstības departaments. Kopā šīs iestādes vada simtiem programmu. Populārāko vidū ir aizdevumu garantiju programmas, kas uzņemas lielāko daļu no aizdevēju riska un tādējādi stimulē aizdevumus sabiedrībām, kuras parastajos apstākļos nespētu piekļūt pie kapitāla (vai vismaz ne ar tik labiem noteikumiem). Dažas iestādes pārziņā arī mikroaizdevumu fondus, no kuriem privātpersonas saņem pavisam nelielus īstermiņa aizdevumus mazu uzņēmumu dibināšanai vai paplašināšanai. Tie bieži noder cilvēkiem ar ļoti maziem ienākumiem un aizdevumus papildina stingra tehniskā palīdzība. Ziņas par valsts sponsorētām aizdevumu programmām var saņemt sava reģiona ekonomikas attīstības birojā. Savienotajās Valstīs dažos štatos ir aģentūras, kas sniedz palīdzību uzņēmējdarbības uzsākšanai.
- **Pašvaldības.** Atkarībā no vēlēto amatpersonu nosliecēm pilsētas, ciemi un apriņķi var kopienas saimniecības attīstībai piedāvāt naudu, darbiniekus vai tehnisko palīdzību. Ar to palīdzību var arī attīstīt infrastruktūru, iegādāties zemi, veicināt jaunu ieguldījumu piesaisti kopienai un piedāvāt saimnieciskus stimulus jaunai uzņēmējdarbībai. Dažām pašvaldībām ir iestādījumi, kas atbalsta vietējo ekonomiku. Piemēram, Pakera futbola komanda nekad neatstās Grīnbeju (Viskonsīnā), jo pieder pilsētai.
- **Fondi.** Kopienas ekonomikas attīstīšanā tie var būt svarīgi partneri, sniedzot gan ievirzi, gan finansiālu palīdzību. Tā kā tie saņem iemaksas, kas atbrīvotas no nodokļiem, uzņēmumiem tas ir pievilcīgs veids, kā var ieguldīt kopienas pasākumos. Daudzi dod tiešas dotācijas un aizvien biežāk aizdevumus (fondu žargonā tos sauc par “programmieguldījumiem”) komercuzņēmumiem vai programmām. Kopienā balstītiem projektiem ir lieliskas iespējas sadarbībā ar fondiem un pašvaldībām vai juridiskām personām radīt kopīgu valsts un privātu iniciatīvu.
- **Uzņēmumi.** Komercuzņēmumiem un citiem uzņēmumiem, piemēram, pakalpojumu sniedzējiem, reizēm ir programmas personāla vai ēku piešķiršanai, kopienas pasākumu sponsorēšanai, dažu projektu izmaksu (piemēram, iespieddarbu) segšanai vai izglītības sniegšanai.
- **Izglītības iestādes.** Daudzas koledžas un universitātes piedāvā studijas un kursus biznesa un ekonomikas attīstībā. Tie palīdz attīstīt

vadītprasmī, uzlabot un paplašināt darba iemaņas un novērtēt attīstības alternatīvas. Kopienu koledžās bieži ir atrodamī mazā biznesa attīstības centri ar savu personālu un tehniskās palīdzības programmām. Daudzām universitātēm ir palīgdienesti, kas piedāvā tehnisko palīdzību kopienām, kuras interesējas par saimniecības attīstību.

- **Reliģiskie ieguldītāji.** Noplicinātās pilsētu un lauku kopienas aizvien vairāk kreditē reliģiskie pensiju fondi un citas reliģiskas iestādes. Alternatīvu ieguldījumu veidā tām ir liela loma kopienas pasākumu atbalstīšanā, apmierinot tādas cilvēku pamatvajadzības kā mitekļi, veselības aprūpe, veco ļaužu aprūpe, uzņēmējdarbības izveide utt. Ieguldītāji dod tiešus aizdevumus gan komerciāliem, gan bezpeļņas uzņēmumiem, bieži šim nolūkam izmantodami tāds starpniekus kā kopienas attīstības aizdevumu fondi un minoritātēm piederošas bankas.
- **Ieguldījumu sabiedrības.** Pretēji pieņemtajam uzskatam vairums ieguldījumu *nenotiek* uzņēmējdarbības uzsākšanas posmā. Lai gan vēl nedaudzi, tomēr aizvien jauni “kopienas attīstības” ieguldījumu fondi sniedz nelielas investīcijas, lai, veicinot noturīgu darbību, attīstītu kopienas un atbalstītu vietējos uzņēmumus.
- **Kopienas attīstības apvienības.** Tie bieži ir komercbanku vai multibanku meitasuzņēmumi, kas izveidoti, lai apmierinātu kopienas vajadzības pēc kapitāla. Daudzi ir radīti, lai būtu ievērots Kopienas otrējo ieguldījumu likums. Pēc šā likuma, finanšu iestādēm ir jāapliecina, ka tās ir dibinātas kredītvajadzību apmierināšanai kopienās, kur tām ļauts darboties. Atšķirībā no parastajām bankām kopienas attīstības apvienības var darboties nekustamā īpašuma attīstībā un ieguldīt kapitāldaļās vietējā uzņēmējdarbībā un kopienas attīstības organizācijās, kā arī piešķirt aizdevumus.
- **Rotācijas aizdevumu fondi.** Šie īpašie fondi ciematos, pilsētās un reģionos ir radīti, lai piešķirtu alternatīvu finansējumu mazajiem uzņēmumiem un bezpeļņas organizācijām. Katram fondam ir noteikts mērķis: atbalstīt darba vietu radīšanu vai saglabāšanu, piedāvāt mitekļus par mērenām cenām, uzsākt vai paplašināt uzņēmējdarbību utt. Koncentrēdamies uz kopienas ekonomikas attīstību, rotācijas aizdevumu fondi parasti naudu aizdod ar elastīgākiem noteikumiem un ar zemākiem procentiem nekā parastie kredītētāji.
- **Kopienas attīstības aizdevumu fondi.** Šie fondi, ko balsta citi fondi, privāti donori vai reliģiskas organizācijas, aizdod naudu mazajiem uzņēmumiem un kopienas projektiem, kam agrāk parasti bija liegts piekļūt pie tradicionālajiem kapitāla avotiem. Tie sadarbojas ar organizācijām, kas dibinātas kopienas vajadzībām vai ko kontrolē kopiena. Tipiskākie aizņēmēji ir darbiniekiem piederoši

uzņēmumi, patērētāju biedrības, dzīvokļu kooperatīvi, uzņēmumi, kas pieder minoritātēm vai sievietēm, un dzīvojamo fondu bezpeļņas attīstītāji.

- **Vietējās attīstības korporācijas.** Tie ir aizdevēji, ko atestējusi Mazā biznesa pārvalde un kas, būdami daudzu sīku kopienu mugurkauls, specializējušies sniegt aizdevumus maziem un vidējiem uzņēmumiem darba vietu radīšanai vai saglabāšanai.
- **Ārpilsētas attīstības iestādes.** Šādus bezpeļņas uzņēmumus bieži dibina pašvaldības, lai atbalstītu ārpilsētas uzņēmumus, kas cenšas attīstīt mārketingu, radīt pasākumus, finansēt jaunievedumus un uzlabot sabiedriskās labierīcības (piemēram, ielas, apzaļumojumu un apgaismojumu). Valsts vēsturiskās konservācijas trests palīdz ārpilsētas apvienībām veidot vēsturiskus rajonus, saglabāt vēsturiskās celtnes, mudina būvēt iederīgas ēkas un meklēt vēsturiskajai ārpilsētai jaunas saimnieciskas iespējas.
- **Īpašu mērķu rajoni.** Ietilpdami vēl vienā bezpeļņas kategorijā, šie nodokļu rajoni aprūpē tādu sabiedrisko infrastruktūru un pakalpojumus kā kanalizācija, ūdensapgāde, ielas, atpūtas vietas un zālieni. Tie var palīdzēt ekonomikas atveseļošanas projektiem — tā, piemēram, atpūtas rajons varētu nomales parkā izbūvēt mazmājiņas.

Ekonomikas atveseļošanas skaidrošana citiem

Droši vien jūsu pasākumu sākumposmā jūs bieži aicinās pastāstīt par ekonomikas atveseļošanu, pat ja neesat ar to vēl īsti saskāries.

Lūk, divi gatavi priekšlasījumi, ar kuriem varat uzstāties vai no kuriem vismaz smelties idejas. Pirmais ir īss EA apraksts, ko varat izmantot, ja klausītājiem nav daudz laika. Tas aizņems apmēram trīs minūtes. Ja jums ir vēl mazāk laika, pietiks ar pirmajām divām rindkopām. Otrajam priekšlasījumam ir vajadzīgas aptuveni desmit minūtes. Ja vēlaties pievienot konkrētus faktus, nosaukt citus piemērus vai izveidot paši savu priekšlasījumu, izmantojiet 1., 2. un 3. nodaļas materiālus (it īpaši 2. nodaļu).

Uzstāšanās sākumā pateicieties sapulces sponsoriem, iepazīstiniet ar sevi un paskaidrojiet, kāpēc šīs ziņas sniegs šajā vietā un šajā brīdī. Sagatavojiet 1., 2. un 3. nodaļas eksemplārus, ko izsniegsit klausītājiem.

Tepat atradīsiet arī vēstules paraugu, ko varat izmantot, pirmo reizi vērsoties pie kopienas vadītājiem un aicinot tos iesaistīties EA.

Trīs minūšu priekšlasījums

Ekonomikas atveseļošana ir citāds skatījums uz ekonomikas attīstību. Tā balstās uz reālu cilvēku sasniegumiem reālās vietās un rāda, ka ekonomikas attīstības saturs ir ne tikai uzņēmējdarbība, bet gan dažādas lietas, kas stiprina mūsu saimniecību un kopienu, turklāt nekaitējot videi. Tā mums atklāj, ka ekonomika, kopiena un vide īstenībā ir viens un tas pats. Nepatīkšanas sākas tad, ja tās nošķiram.

Ekonomikas atveseļošana ir arī atšķirīga pieeja ekonomikas attīstībai. Tā vietā, lai dažiem cilvēkiem ļautu pieņemt lēmumus, kas izraisa milzum daudz pretrīdību, tā ar lēmumu kolektīvu pieņemšanu iesaista visdažādāko aprindu cilvēkus radošās, praktiskās un patīkamās aktivitātēs.

Ekonomikas atveseļošana ir rūpīgi pārdomātu sapulču virkne. Pirmajā mēs iztēlojamies “nākotnes ieceres” — kādu vēlamies redzēt kopienu. Nākamajā mēs nosakām, ar ko vēlamies nodarboties, — mūsu kopienas problēmas, vajadzības un bagātības. Vēlākajās sapulcēs meklēsim, kā mūsu bagātības izmantosim problēmu risināšanai un vajadzību apmierināšanai; pētīsim citu ciematu sasniegumus un pārrunāsim projektu idejas, kas varētu nostiprināt mūsu kopienu un tās saimniecību; rūpīgi apsvērsim idejas un izraudzīsimies tos projektus, no kuriem mūsu apstākļos būs vislielākā praktiskā jēga.

Šo sapulču iznākums būs praktiski projekti, ko ne vien varam īstenot, lai šejienes dzīvi padarītu labāku, bet kas arī palīdzēs mums sameklēt kopīgu pamatu un iemācīties labāk sadarboties — pat ar cilvēkiem, kam nepiekrītam. Tas nebūs ātri un viegli. Tam būs vajadzīgas astoņas līdz desmit sapulces. Bet tās būs radošas un aizraujošas un noteikti parādīs mums īsto virzienu.

Mēs negudrosim, ko lai vaino, un ar uguni nemeklēsim ārpus mūsu kopienas kādu, kas nāks mūs glābt. Pirmām kārtām mēs domāsim, kā varētu labāk izmantot to, kas mums ir. Mēs varētu radīt darba vietas, kopienā ražojot dažas no tām lietām, ko iepērkam no ārienes. Vai arī koncentrēsimies uz darba vietu saglabāšanu. Mēs arī meklēsim iespējas stiprināt vietējos uzņēmumus.

Ekonomikas atveseļošana mums palīdzēs noteikt, ko vēlamies, atrast radošas idejas, likt tās lietā un piekļūt pie resursiem. Tomēr tā negarantē panākumus. Panākumi ir atkarīgi no mūsu spējas sadarboties, neņemot vērā atšķirības. To izdarīt mums palīdzēs ekonomikas atveseļošana, un tāpēc mums būs patiešām radoši panākumi.

Starp citu, ja vēlaties kaut ko vairāk uzzināt par šīm idejām, mums ir materiāli, ko varat izlasīt patstāvīgi. Piedāvājam jums informāciju par ekonomikas attīstību (1. nodaļa), par šo īpašo pieeju attīstībai (2. nodaļa) un par kopienas efektīvu sadarbošanos (3. nodaļa).

Desmit minūšu priekšlasījums

Es vēlētos jums mazliet pastāstīt, ko paveikušas citas kopienas un ko varam paveikt mēs, lai tepat mūsu kopienā izveidotu turīgāku un noturīgāku ekonomiku.

Par norisēm ekonomikā ir daudz teoriju — vismaz tikpat daudz, cik ekonomistu. Bet mēs nevaram atļauties mūsu darbībā pamatoties tikai uz teoriju. Tā vietā mums jābūt gataviem uz jaunām pārmaiņām pasaules ekonomikā. Mums ir jākļūst elastīgākiem, lai varētu izturēt ekonomikas pārmaiņas, kas nav mūsu varā. Un tikpat svarīgi ir darbības pamatā likt mūsu zināšanas par to, kas reālajā pasaulē ir paveicams.

Piemēram, mēs varētu izdarīt kaut ko tikpat lietišķu kā tas, kas tika izdarīts Tropikā (Jūtā). Tur bija slēgta kokzāģētava un vairums cilvēku nepilnu darba laiku strādāja lauku sētās. Taču vidusskolēni biznesa novirziena klasē ievēroja, ka tūristi lielā daudzumā pērk ūdeni. Viņi sāka ražot un tirgot *Bryce Canyon Mist*, vietējo avotūdeni, kas pildīts pudelēs ar pievilcīgu etiķeti, kur attēlots tuvējais nacionālais parks. Ne jau tikai *Bryce Canyon Mist* izglāba šo pilsētu, bet tas deva iedzīvotājiem svarīgu mācību — vietējo ekonomiku var uzlabot, ievesto ražojumu vietā izmantojot vietējos. Tas ir veids, kā var *aizbāzt caurumus*, un tas ir pirmais ekonomikas atveseļošanas princips.

Arī tad, ja kādu precī nevar izgatavot uz vietas, to var vēl efektīvāk izmantot tā pašā iznākuma sasniegšanai, — iespējams, ka tā ir pati drošākā attīstības stratēģija. Piemēram, vairums pilsētu vairāk nekā 20 procentu no bruto ieņēmumiem tērē enerģijai — tātad 80 procentu no turienes aizplūst. Šo caurumu aizbāzt ar efektivitāti ir vienkāršāk (un, kā izrādās, lētāk), nekā censties saražot vairāk enerģijas.

Pateicoties pēc vietējās ierosmes uzsāktajiem siltumizolācijas un enerģijas efektīvas izlietošanas pasākumiem, iedzīvotāji Oseidžā (Aiovā) maksā pēc divreiz zemāka tarifa nekā vidēji štatā. Tas, iespējams, nešķiet daudz, kamēr neapbrēķina kopējo iznākumu. Īsi sakot, pilsētiņa ar 3800 iedzīvotājiem kopš 1974. gada ir vietējā ekonomikā atsūknējusi vairāk nekā 7,8 miljonus dolāru.

Iespēju aizbāzt caurumu nav mazums. Viljamsburgā (Kentuki) *Firestone* fabrikas ļaudis, izlasījuši ekonomikas atveseļošanas materiālus, nolēma vairs nepirkt formastērpus no štata, bet gan pasūtīt tos turpat uz vietas, tādējādi izlīdzot vietējam uzņēmumam.

Tā ir vienkārša lieta, bet tai tikai ir vajadzīgs, lai kopiena sanāc kopā un rūpīgi apsver, kurp virzās un ko varētu darīt citādi. Par to pastāstīšu mazliet vēlāk.

Otrs ekonomikas atveseļošanas princips ir *vietējo uzņēmumu atbalstīšana*. Skan pašsaprotami, tomēr daudzās pilsētās parādes durvis ir pamestas vaļā, lai pa tām varētu ienākt rūpniecība, aizvācot nodokļus un paņemot zemi un ēkas. Tikmēr vietējie uzņēmumi pa sētas durvīm pamazām tiek izmesti uz ielas.

Šiem uzņēmumiem var palīdzēt daudzējādi. Piemēram, “kopienas atbalstīta lauksaimniecība” balsta vienu no svarīgākajām darbības formām — zemkopības uzņēmumus, nodrošinot tiem pieejamu kapitālu un noieta tirgu ražojumiem. Lauksaimnieki pārdod daļu no izaudzētā rudenī un ziemā, kad ienākumi saimniecībām parasti ir vismazākie. Par saviem ieguldījumiem pircēji saņem svaigus augļus un dārzeņus. Labums tiek visiem: zemkopis ziemā dabū naudu, patērētājs vasarā saņem atlaidi, un kopienā nostiprinās vietējā pārtikas piegāde un lauksaimniecība.

Vietējos tirgotājus bieži baida lielveikalu rašanās. Taču Alamosā (Kolorādo) ekonomikas atveseļošanas programma iedvesmoja vietējos tirgotājus nostiprināties ārpuslētā par spīti tur uzceltajam lielveikalam. Tagad vietā, kur agrāk vitrīnas bija piebāztas ar visādiem niekiem, plaukst kafejnīcas, kafetērija, ierakstu veikals, dabiskās pārtikas uzņēmums, apģērbu veikals, mākslas galerijas un mākslinieku darbnīcas.

Jau minētajā Oseidžā atklājās, ka caurumu aizbāšana arī balsta vietējo biznesu un darba vietas. Viens no galvenajiem darba devējiem *Fox River Mills*, pateicoties zemākam enerģijas tarifam un jaudīgākiem elektromotoriem, samazināja ražošanas izmaksas par 29 procentiem un paplašināja fabriku, turpat vai trīskāršojot darba vietu skaitu.

Trešais ekonomikas atveseļošanas princips ir *jaunu vietējo uzņēmumu*

stimulēšana. Tas nozīmē meklēt iespējas uzņēmējdarbībai, visā pilnībā izmantojot vēl nepietiekami novērtētās vietējās bagātības, prasmes un līdzekļus. Alamosas zemnieki bija raduši audzēt tikai tādas tradicionālas kultūras kā kartupeļi, bet tagad viņi izmanto vietējās zināšanas un augsni, audzējot un pārdodot dažādus retus dārzeņus. Viņi pat ir izmantojuši vietējos karstavotus, lai augu gadu varētu nodarboties ar zivkopību.

Saskačevanā kāda lauksaimnieku grupa, kas bija guvusi iedvesmu no ekonomikas atveseļošanas, uzbūvēja labības pārstrādes iekārtu, lai vairs nevajadzētu graudus vest projām neapstrādātus. Viņi apliecināja, ka “vērtības pievienošana” ir spēcīga stratēģija papildu darba vietu radīšanai, nepaļaiņot ražas apjomu, nešķērdējot ierobežotos dabas resursus un nepaļiņot iedarbību uz vidi.

Taču vietējie jaunie pasākumi parasti ir tik siki un riskanti, ka bankas tiem neskaras klāt. Tāpēc robus aizpildīt ir sākuši “mikrouzņēmumu” aizdevumu fondi. Kāds nesen dibināts fonds Arkanzasā aizdod naudu ļoti maziem uzņēmumiem, ko bieži izveidojuši cilvēki ar zemiem ienākumiem, kuri vēlas darboties patstāvīgi.

Ceturtais princips ir *piemērotu jaunu biznesa veidu piesaistīšana* kopienai. Kad, izmantojot pirmos trīs principus, ciemats ir uzcirties, tas izskatās pievilcīgāks uzņēmējiem no citurienes. Un tam ir labas iespējas jaunos biznesa veidus pielāgot kopienas apstākļiem un vērtībām, tādējādi nodrošinot kopienai tīru ieguvumu.

Uzņēmējdarbības piesaistīšana mūsu stāvoklī varētu būt noderīga, taču uz to nevaram paļauties. Pirmkārt, mums ir jāsavāc spēki un labāk jāizmanto tas, kas mums ir. Vecās, novazātās rūpniecības izvēšanas shēmas prasa lēmumus, ko ārpus kopienas pieņem cilvēki, kuriem par to ir maza bēda. Tas pilnīgi atšķiras no caurumu aizbāšanas un esošo uzņēmumu atbalstīšanas, jo ir atkarīgs no lēmumiem, ko kopienas iekšienē pieņem cilvēki, kuri personiski ir klāt.

Minētie gadījumi ir piemēri tā sauktajai saimnieciskajai attīstībai — attīstībai, kas ir saprātīga arī ilgākā laikā, nevis tikai īslaicīgi, kas rada darba vietas jau tagad, neapdraudot dzīvību turpmāk, un resursus neizmanto ātrāk, nekā tie spēj atjaunoties.

Šie piemēri pauž divas svarīgas domas. Pirmkārt, savu ekonomiku mēs varam stiprināt paši. Ne vienmēr mums ir jāmeklē kāds, kas nāks un mūs glābs. Otrkārt, lai stiprinātu ekonomiku, mums nav jāatsakās no mūsu kopienas īpatnībām un vērtībām.

Tamlīdzīgus panākumu aprakstus mēs varam rakstīt arī tepat. Ekonomikas atveseļošana ir demokrātisks paņēmiens, kā kopiena var pieņemt lēmumus par ekonomikas attīstību. Tās pamatā ir princips — kopienas lēmumi ir visefektīvākie, ja tos pieņem kolektīvi, t. i., ja jau no paša sākuma iesaistās dažādu aprindu cilvēki.

Ekonomikas atveseļošana ir astoņus posmus gara norise, kas sākas ar *visas kopienas mobilizēšanu*. Ja kopīgi darbojas dažādi cilvēki, mēs iegūstam

vairāk labu ideju. Arī galīgajiem priekšlikumiem ir mazāk iespēju nonākt konfrontācijā, jo potenciālie pretnieki ir iesaistīti jau no paša sākuma. Viņi tur ir pielikuši roku. Viņu rūpēm tika pievērsta uzmanība.

Otrais posms ir *kopienas nākotnes ieceru iztēlošanās*, kas atklāj, kādu katrs vēlas redzēt kopienu, piemēram, pēc divdesmit gadiem. Mūsu ieceres īstēnībā ir tas, kas mums liek atveseļot ekonomiku. Lieku galvu ķīlā, ka vairums no mums kopainu skata ļoti līdzīgu, un tāpēc mums būs vieglāk darboties visiem kopā, par spīti tam, kas mūsu vidū noticis agrāk.

Trešais posms *nosaka, ar ko kopienai jāstrādā*, — tās bagātības, vajadzības un problēmas. Mēs sadalīsimies mazākās grupās, kas pēc rakstveida materiāliem pētīs dažādus vietējās ekonomikas aspektus — infrastruktūru, dzīves kvalitāti, kapitāla pieejamību un cilvēkresursus.

Ceturtkārt, mēs sāksim *meklēt iespējas*, un daudzas no tām nekad vēl nebūs pat prātā nākušas. To darīdami, meklēsim veidus, kā bagātības varētu izmantot, lai atrisinātu problēmas un apmierinātu vajadzības.

Piektkārt, apgūto mēs izmantosim, lai *ģenerētu projektu idejas*, kas stiprinātu kopienu un saimniecību. Ekonomikas atveseļošanas materiāli dos mums papildu idejas vietējo iespēju izmantošanai.

Pēc tam, sestajā posmā, mēs *novērtēsim projektu idejas*, pamatojoties uz daudziem kritērijiem, to vidū ideju saderību ar mūsu nākotnes iecerēm.

Šo informāciju izmantosim septītajā posmā, kad *izraudzīsimes projektus* — tos, kas mūsu apstākļos būs paši praktiskākie un labākie. Cerams, ka vismaz vienu no tiem pabeigsim ātri, lai iegūtu drīzus panākumus, ko ikviens varēs aplūkot un izpētīt.

Visbeidzot, izraudzītajiem projektiem *izveidosim rīcības plānus*, lai varam būt pārliecināti par to, ka tie tiek īstenoti.

Bet pa to laiku, kamēr rit darbs ar projektiem, būs noticis arī kas cits. Mēs aizvien vairāk jutīsim, ka kontrolējam savu nākotni, esam mazāk atkarīgi no ekspertiem un mazāk meklējam kādu, kam varētu uzvelt vainu. Mēs sapratīsim, ka varam nostiprināt savu ekonomiku. Mēs kļūsim daudz radošāki. Līdzīgi kā Kolorādo augstkalnu ielejas iedzīvotāji. Izkaisīti simtiem kvadrātkilometru platībā, viņi bija tikpat kā bez kopīgiem sazināšanās līdzekļiem. Vienīgā avīze, kas iznāca 60 kilometru attāļajā pilsētiņā, viņus ignorēja. Tāpēc viņu pirmais ekonomikas atveseļošanas darbs bija izveidot vietējo avīzi. Šādā veidā viņi attīstīja spēju stiprināt savu kopienu un ekonomiku.

Viņi izprata to, ka ekonomikas atveseļošana nav ātrais remonts. Futbolspēlē nevar uzvarēt ar vienu garu piespēli. Drīzāk tā ir spēle uz zemes, izcīnot metru pēc metra. Šādu spēli kopiena saprot.

Glūži dabiski, tam visam ir vajadzīgs laiks un darbs. Bet, ja likme ir tik augsta, ir vērts to darīt.

Satrp citu, ja vēlaties kaut ko vairāk uzzināt par šīm idejām, mums ir materiāli, ko varat izlasīt patstāvīgi. Piedāvājam jums informāciju par ekonomikas attīstību (1. nodaļa), par šo īpašo pieeju attīstībai (2. nodaļa) un par kopienas efektīvu sadarbošanos (3. nodaļa).

Vēstule kopienas vadītājiem (uzmetums)

Pirmais kontakts ar kopienas vadītājiem var būt vēstules formā. Tādā gadījumā varat izmantot šo vēstules paraugu. Pielāgojiet to savām vajadzībām un lūdziet vairākus komitejas locekļus to parakstīt. Taču atcerieties, ka vēstule ir tikai viens kontakta veids un efektīvāk ir pēc tās nosūtīšanas to papildināt ar telefonzvanu vai apmeklējumu klātienē.

Vēstulei pievienojiet arī ekonomikas atveseļošanas materiālus — 2. nodaļas eksemplārs tam labi noderēs.

Godājamais (vārds)!

Šīs vēstules nolūks ir iepazīstināt Jūs ar jaunu ekonomikas attīstības programmu, kas ir pieejama mūsu kopienā, un lūgt tai Jūsu atbalstu. Šo programmu, ko sauc par “ekonomikas atveseļošanu”, īsteno vietējie iedzīvotāji. Tā kā piederat pie mūsu kopienas vadītājiem, šajos pasākumos Jūsu dalība ir svarīga. Turpmākajās divās nedēļās mēs Jums piezvanīsim, lai vienotos par tikšanos, kuras laikā varēsim pārrunāt šo ideju.

Ekonomikas atveseļošana ir rūpīgi plānotu kopienas sapulču un darba semināru virkne, kur izmanto vienkārši lietojamus rakstveida materiālus. Tā mums dod iespēju izveidot praktiskus projektus, kas var atdzīvināt vietējo ekonomiku. Mēs esam sapratuši, kā šāda programma ir īstenojama mūsu kopienā, taču nevaram to paveikt vieni paši. Mums ir vajadzīgs, lai to atbalstītu tādi cilvēki kā Jūs. Pievienotais materiāls Jums palīdzēs pilnīgāk iepazīties ar šo programmu.

Ekonomikas atveseļošanas programmu ir izstrādājis Klinšu kalnu institūts, neatkarīga bezpeļņas pētniecības iestāde Kolorādo lauku rajonā. Mūsu kopienas ekonomikas atveseļošanas pasākumus atbalsta (sponsoru vai finansētāju vārdi vai nosaukumi).

Mēs labprāt uzklausītu Jūsu domas par kopienu un tās attīstību. Priecāsimies atbildēt uz Jūsu jautājumiem par pievienotajiem materiāliem. Bez tam, tā kā kopienā Jums uzticas, mēs labprāt lūgtu Jūs piediedroties mūsu ekonomikas atveseļošanas pasākumiem un tos aktīvi atbalstīt. Domājam, ka Jūsu atbalsts palīdzēs tajos piedalīties arī lielai daļai kopienas iedzīvotāju.

Pateicamies, ka atradāt mums laiku. Uz drīzu tikšanos!