



**2004-2006 m. Bendrojo programavimo dokumento 2 prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 4 priemonė „Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtra“**

Projekto sutarties numeris: **ESF/2004/2.4.0-K01-160/SUT-261**

Projekto pavadinimas: **Inovatyvūs mokymo(si) metodai ir naujausios technologijos gamtos mokslų bakalaurų rengimui**

---

## **APL 422 EUROPOS SAJUNGOS APLINKOS POLITIKA**

### **Praktinis užsiėmimas**

## **SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS**

(Situacijos žaidimas)

**Darbo tikslas** – esamoje situacijoje priimti optimalų sprendimą, kuris labiausiai atitiktų suinteresuotų pusių interesus.

Sprendimų priėmimas ilgas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis ne tik specifinių techninių, bet ir organizavimo, bendravimo ir derybinių įgūdžių. Geriausi rezultatai pasiekiami tada kai ne tik įtraukiamos visos galimai suinteresuotos pusės, bet ir išklausomi jų interesai, o priimti sprendimai geriausiai atspindi jų lūkesčius. Dažnai suinteresuotosios pusės nėra linkę atskleisti tikruosius interesus (ne visada ir būtina), o priimti sprendimai gali netenkinti nė vienos iš interesų grupių arba tik viena iš pusių laimi konkrečioje situacijoje. Dažnai manoma, kad optimalus sprendimas yra kompromisas, tačiau tokiu atveju suinteresuotų pusių lūkesčiai gali būti nepilnai įgyvendinti. Tačiau galimas ir toks sprendimo priėmimo rezultatas kai abi (visos) suinteresuotos pusės maksimaliai pasiekia savo tikslus. Tai taip vadinama *win win (laimėti/laimėti)* situacija. Dažniausiai sprendimai priimami po diskusijų derybų metu. Nors derybos dažnai būna skirtingos, tačiau jų bruožai dažnai išlieka tie patys. Klasikinėse derybose yra išskiriami šie etapai:

- Derybų užuomazga

- Pasirengimas deryboms
- Kontakto užmezgimas
- Orientacijos etapas
- Pozicijų nustatymas ir situacijos išsiaiškinimas
- Sprendimų priėmimas
- Sprendimų užtvirtinimas
- Sutarties vykdymas.

Ne visada darybose šie etapai aiškiai išsiskiria, kartais derybos nutrūksta prie 6 etapo, kartais apima tik dalį jų, pvz. 3-5 etapus.

### **Darbo eiga, situacija, užduotis**

Studentai pasiskirsto (arba suskirstomi) į keturias grupes, paskiriamas diskusijos moderatorius, atskirose grupėse studentai susipažįsta su pateikta situacija

#### **Situacija<sup>1</sup>:**

Užupėkų bendruomenė Palaukių rajone gyvuoja jau daugiau nei 100 metų. Bendruomenė veda ramų taikų gyvenimą, kaip žemdirbiai ir žvejai. Užupėkai išsiskiria savo izoliuota, bet unikalia geografine padėtimi: bendruomenė įsikūrusi prie Dumblėtosios upės, kuri išplatėja ir įteka į didelį ežerą. Vandenyje yra daug maisto medžiagų, auga daug dumblių ir kitų vandens augalų, kas savo ruožtu lemia, kad ežere gausu žuvies. Dėl šios priežasties ežeras jau daugelį metų vadinamas Didžiažuviu.

Dumblėtąja upe baržos gali plaukioti maždaug 10 mėnesių per metus. Artimiausias miestelis, pasiekiamas ne upe, yra Pilnatis miestelis. Iki jo 6 valandos kelio purvinu vietiniu keliu. Jau daugelį metų bendruomenė tikisi, kad jis bus išasfaltuotas ir susisiekimas bus patogesnis ir greitesnis. Kaip bebūtų, iki šiol rajono valdžia neskyrė tam jokių išteklių, remdamasi tuo, kad transporto srantai yra labai maži ir tokios investicijos neapsimoka.

---

<sup>1</sup> Situacija parinkta remiantis EASY-ECO 2002 – 2007 Krakow Training mokymų medžiaga

Prieš 10 metų visa teritorija, kurioje gyvena bendruomenė, buvo paskelbta nacionalinės reikšmės saugoma teritorija. Beveik 3000 gyventojų tai sukėlė nepatogumų: nuo tada nauji dirbamos žemės plotai ir naujos statybos buvo stipriai ribojamos ir kontroliuojamos vietinės valdžios. Be to, kirtimas ir malkų ruošyba asmeniniams tikslams dabar leidžiama tik tam tikrose teritorijose.

Užupėkų gyventojai didžiąją dalį pajamų gauna iš javų auginimo. Taip pat jie augina naminių gyvulių: vištų, kiaulių, gauda žuvį ežere. Tradiciškai žvejai ir jų šeimos gyvena vienoje ežero pusėje, ten kur į ežerą įteka upė. Tuo tarpu žemdirbiai gyvena kitame krante. Tačiau šios dvi populiacijos bendrauja ir prekiauja viena su kita. Žvejai visada didžiavosi savo amatu, be to, išvystė savitą namų ant vandens statymo būdą, turi savitą kalbos akcentą. Ir nors žvejai sudaro tik 15% bendruomenės, prieš tris metus pirmą kartą bendruomenės pirmininku buvo išrinktas žvejys.

Per pastaruosius 6 mėnesius bendruomenės ramybė buvo sudrumsta:

1. Remiama Turizmo Ministerijos, tarptautinė investicijų grupė *Fishing & Fun*, yra susidomėjusi išskirtinio viešbučio statyba užsienio turistams prie ežero, taip pat jie norėtų įrengti golfo aikštyną ir teikti sportinės žūklės galimybę. Tačiau jų pasirinkta vieta kaip tik sutampa su žvejų gyvenvieta - čia geriausios kranto sąlygos prieplaukai ir poilsiui. Be to, apie 12 km<sup>2</sup> gamtos rezervato butų skirta investuotojų planams įgyvendinti. Šią idėją palaiko Turizmo Ministerija, kuriai įtaką daro Centrinės valdžios lobistai. Įkurtas kompleksas teiks „viskas įskaičiuota“ paslaugas ir turistams nereikės jokių paslaugų už komplekso ribų, t.y. jie neišleis pinigų bendruomenėje.
2. Žvejai ir supykę, ir sunerimę. Remianti šiuo planu, jie gali būti perkelti gyventi į kitą krantą, kur gyvena žemdirbiai. Remdamiesi panašių įvykių patirtimi regione, žvejai mano, kad kaip kompensacija bus sumokėta tik simbolinė pinigų suma, o jiems teks kraustyti į pigius ir nekokybiškai pastatytus namus su nepilna infrastruktūra. Patekti prie ežero krantų bus sudėtinga ir sąlygos pakrauti ir iškrauti laivelius bei džiovinti ir sandėliuoti žuvį bus ne tokios geros. Taip pat jie bijo, kad praras savo identitetą ir bendruomenės solidarumą. Aišku, jie žino, kad bendruomenės pirmininkas remia juos, tačiau jis yra visos bendruomenės atstovas ir gali leisti kompromisus. Taip pat jis yra atskaitingas vietos ir centrinei valdžiai.

Tačiau žvejus remia tarptautinės Nevvyriausybinės organizacijos *Watch* atstovai šalyje, kurie gina žmogaus teises. Organizacija dažnai susiduria su priverstiniu perkraustymu ir stengiasi padėti žmonėms apginti savo teises bei paviešinti situaciją vietos, šalies ir net tarptautiniu mastu. *Watch* atsiuntė savo atstovus pasikalbėti su žvejais ir kitomis suinteresuotomis grupėmis.

3. Nacionalinė kompanija *Žuvis ir co*, konservuojanti žuvį, pareiškė norinti vietovėje įrengti aqua-fermą (žuvų ūkį) ir žuvų apdorojimo cechą. Žuvų ūkyje bus auginamos introdukuotos, didelio produktyvumo (greitai auga ir įgauna svorį) žuvis. Mailius bus auginamas specialiose talpose, o pasiekęs tam tikrą svorį bus išleidžiamas į specialia perforuota pertvara atribotą ežero dalį. Kadangi ežero vandenyse gausu maisto medžiagų, papildomai žuvis nebus maitinamos ir veikla bus labai pelninga. Žuvų perdirbimo ceche dirbs 50 darbuotojų, kurie valys ir pakuos žuvį į ledą. Vėliau žuvis bus transportuojama į Pilnatis miestelį, kur ji bus toliau apdorojama ir konservuojama. Šią kompaniją remia Ūkio ministerija.

Tiek žvejai, tiek viešbučio investuotojai yra visiškai nusistatę prieš šitą projektą. Žvejai sunerimę dėl žvejojimo: laimikio ir pardavimo galimybių. Jie baiminasi, kad introdukuotos žuvų rūšys gali prasprukti pro tinklinius aptvarus. Viešbučio investuotojai baiminasi, kad aquakultūros turės neigiamą poveikį sportinei žvejojimui, be to, žuvų apdorojimo cechas gali išleisti organines atliekas į ežerą ir taip jį užteršti. Taip pat, jie susirūpinę, kad projektas gali pažeisti estetinę kraštovaizdžio funkciją.

4. Aplinkos ministerija yra taip pat sunerimusi. Bendradarbiaudama su regioniniu atstovu iš Saugomų teritorijų departamento griežtai protestuoja prieš statybas ir abiejų galimų investuotojų investicijas. Ministerija teigia, kad abu investuotojų planai prieštarauja vietos įstatymams ir buvo pristatyti be mokslinio pagrindimo. Ministerija yra vertinama centrinės valdžios ir yra palaikoma tarptautinių aplinkos apsaugos organizacijų. Ministras/ė, pasinaudodamas šiuo atveju, nori parodyti aplinkos išsaugojimo ir Ministerijos svarbumą.

Aplinkos ministras/ė asmeniškai informavimo apie šį įvykį Prezidentą. Pastarasis paprašė konfliktuojančias puses rasti susitarimą ir priimtina sprendimą. Tai reiškia, kad visi suinteresuotieji turi susitikti ir derėtis.

## Situacijos imitacija/inscenizacija (angl. *Role play*): **Derybos**

Derybose dalyvauja:

- *Fishing & Fun* kartu su Turizmo Ministerijos atstovu.
- *Žuvis ir Co* kartu su Ūkio Ministerijos atstovu.
- Žvejų atstovai, remiami NVO *Watch*.
- Aplinkos ministerija kartu su Saugomų Teritorijų Departamento atstovu.

Studentai nusprendžia, kas bus jų suinteresuotos grupės atstovai, kokią poziciją užims, kiek lankstūs bus, ką bandys paveikti ir kaip, kokius atsarginius variantus turės, kokias ir kokio lygio nuolaidas galės daryti derybų metu.

Derybos vyks bendruomenės patalpose, diskusijas moderuos bendruomenės pirmininkas, kaip susitarė suinteresuotosios pusės. Nors bendruomenės pirmininkas turi ir savų interesų, kaip ir visi suinteresuotieji, tačiau jis atrodo palyginti neutralus. Be to, jis yra dalyvavęs derybų vedimo mokymuose<sup>2</sup>.

Derybose laikomasi šių taisyklių:

- Prie derybų stalo nėra nei pareigybių, nei rangų – visi lygūs;
- Leidžiama kiekvienam pasisakyti ir kiekvienas yra išklausomas;
- Kalbėti gali tik vienas asmuo iš vienos suinteresuotos pusės, kiti dalyviai gali tik patarti savo atstovui.

Derybos vyks keliais etapais:

1. pasiruošimas deryboms (5 min.);
2. apsikeitimas informacija, susijusia su užimamomis pozicijomis ir interesais (20 min.);
3. Gautos informacijos įvertinimas ir derybų strategijos paruošimas;
4. Derybos (su pertraukėlėmis) (40 min.),
5. ...

---

<sup>2</sup> Moderatorius gauna derybų vedimo instrukcijas

Tarp etapų, suinteresuotosios pusės turi galimybę susisiekti viena su kita, atvirai ar slaptai derėtis, siūlyti įvairias nuolaidas, tartis dėl sąlygų, palaikymo ar bendradarbiavimo.

**Priemonės:** „apvalus“ stalas, rašikliai, žymekliai, popierius.

Literatūra:

1. Urbonienė A. 2007. Derybų kalba (Mokomoji knyga). Kaunas, p 82
2. Kurutienė Z. 2005. Derybų menas – sėkminga verslo administravimo sąlyga. Konferencijos *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* medžiaga, Šiaulių universitetas, p 192 – 199 ([www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Kurutiene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Kurutiene.pdf))
3. Patarimai derybininkui
  - a. <http://www.nfib.com/object/4045717.html>
  - b. <http://www.lyderyste.lt/LT.php?content=page&Id=400>
4. Aplinkosauginiai win win situacijos pavyzdžiai:
  - a. [http://ec.europa.eu/environment/news/efe/19/article\\_2098\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/news/efe/19/article_2098_en.htm)
  - b. [www.homerdixon.com/download/win-win-win\\_situation.pdf](http://www.homerdixon.com/download/win-win-win_situation.pdf)