

Naša zajednica naša odgovornost

Lidija Pavić-Rogošić

Priručnik za
uspješno
organiziranje
lokalne
zajednice

Naša zajednica naša odgovornost

Lidija Pavić-Rogošić

Priručnik za
uspješno
organiziranje
lokalne
zajednice

Molim te, nikada ne zaboravi ovo....

“Ne možete protiv odluke države, grada ili moćne korporacije” je propaganda.

Kad se ljudi odluče suprotstaviti nepravедnoj odluci, tek nekoliko ljudi protiv nečega velikog i moćnog što nanosi nepravdu, ne postoji **ništa - ništa! - što ih može zaustaviti na putu do pobjede!**”

Richard Bach “Most preko vječnosti”¹

Izdavač	Odraž - Održivi razvoj zajednice
e-mail:	odraz@zg.htnet.hr
Autorica	Lidija Pavić - Rogošić
Recenzentica	Vesna Kesić
Lektorica	Marina Marijačić
Grafičko oblikovanje	Božidarka Brnas, Tomislav Kraljević
Tisak	Tiskara Znanje, Zagreb Zagreb, 2004. I. izdanje
Naklada:	1.000 primjeraka Sva prava pridržana. Niti jedan dio priručnika ne smije se koristiti ili reproducirati bez pisanog dopuštenja izdavača.

CIP - Katalogizacija u publikaciji

Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 352(497.5)(035)

PAVIĆ-Rogošić, Lidija

Naša zajednica naša odgovornost :
priručnik za uspješno organiziranje lokalne
zajednice / Lidija Pavić-Rogošić. - Zagreb
: ODRAZ <i. e.> Održivi razvoj zajednice,
2004.

Bibliografija.

ISBN 953-98563-5-3

I. Lokalne zajednice -- Hrvatska

441116148

¹ Richard Bach “Most preko vječnosti”, Feniks, 1998.

Sadržaj

Predgovor	5
Učenje kroz akciju	9
Što je zajednica?	10
Osnaživanje za promjene	10
Organiziranje zajednice - što je to?	17
Tko su organizatori zajednice?	21
O grupama/organizacijama koje se bave organiziranjem zajednice	22
Neformalno obrazovanje i treninzi	23
Organiziranje volontera	24
Povezivanje i umrežavanje	25
Organiziranje i planiranje	25
Sudjelovanje javnosti - mit ili stvarnost?	26
Jeste li vi motivirani za rad u zajednici?	31
Što ja mogu učiniti za svoju zajednicu?	31
Postavljanje osobnih ciljeva	32
Ukratko o osobnim ciljevima	32
Osobne vrijednosti	33
Tko su vaši suradnici	36
Koja su očekivanja uključenih?	36
Procijenite svoju zajednicu	41
Izradite plan za prepoznavanje lokalnih potreba i potencijala (resursa)	41
Kada prepoznati potrebe i potencijale?	42
Analiza problema u zajednici	44
Priroda problema	44
Što smatramo problemom zajednice?	44
Kriteriji za definiranje problema zajednice	44
O čemu se zapravo radi u analizi problema zajednice?	45
Zašto treba analizirati problem u zajednici?	45
Kada analizirati problem zajednice?	45
Što je procjena potreba?	47
Zašto provesti procjenu potreba?	48
Intervju s fokusnom grupom - što je to i čemu služi?	50
Prepoznajte potencijale vaše zajednice	53

Što je potencijal zajednice?	53	Praćenje i vrednovanje aktivnosti u zajednici	99
Zašto treba identificirati potencijale zajednice?	54	Izrada plana vrednovanja	99
Kako identificirati potencijale zajednice?	54	Zašto vam treba plan vrednovanja?	99
Analiza dionika	54	Dionici u zajednici i njihov interes za vrednovanje vaše inicijative	100
Planirajte zajedno	59	Izrada plana vrednovanja	100
ZAŠTO - definiranje razloga u kontekstu	60	Metode vrednovanja	101
TKO - definiranje sudionika i njihovih uloga	61	Izveštaj o vrednovanju	101
ŠTO - definiranje opsega djelovanja	62	Praćenje procesa - prikupljanje podataka	103
KAKO - načini, metode	62	Što znaši pratiti proces	103
Partnerstvo u izgradnji zajednice	64	Mjere za praćenje procesa i rezultata	103
		Kako provesti praćenje - korak po korak	104
Javno dogovaranje za razvoj zajednice	69	Primjeri iz prakse	111
Prepoznavanje problema	70	1. Kazališni susreti Glumci u Zagvozdu i manifestacija Prijatelj okoliša	112
Izlistavanje problema	78	2. Pomirba i sudjelovanje građana u ruralnom razvoju općine Krnjak	114
Grupiranje problema	79	3. Integralna zaštita bjeloglavog supa	116
Pronalaženje i odabir mogućih pristupa	81	4. Lokalni akcijski program zaštite okoliša u Trojanu (Trojanski EAP)	118
Pronalaženje ideja	81		
Prenošenje rješenja u praksu	86	Ako želite znati više	123
Kako planirati akciju	86	Kako provesti anketiranje?	123
Kako provesti rješenje	86	Što je anketiranje?	123
Lista aktivnosti za svaki pristup	86	Zašto provesti anketiranje?	124
Pisanje izvještaja - "uhvatite" mišljenje javnosti	89	Kako pripremiti anketiranje?	124
Zašto pisati izvještaj?	89	Kako analizirati rezultate ankete i napisati izvještaj?	128
Karakteristike dobrog upravljanja	89	Planirajte strategijski razmišljati	133
Sadržaj izvještaja	91	SWOT analiza: snage, slabosti, mogućnosti i opasnosti	133
Format izvještaja	91	Strategijski plan - vizija, misija, ciljevi, strategija i akcijski planovi	136
Rad s medijima	92	Primjer procesa deliberacije u praksi	141
Što s "proizvodima" procesa dogovaranja (deliberacije)?	95	Problemsko stablo i stablo ciljeva	144
Pokretanje javnih akcija	95	Analiza osnovnih uzroka problema "ali zašto" tehnikom	147
Informirajte lokalnu samoupravu i ostale institucije o rezultatima dogovaranja	95	Što je socijalni kapital?	147
Promjene odnosa između građana i vlasti	96	Bibliografija	151
I građani imaju odgovornost	96		
Što dalje?	96		

Predgovor

Kadgod dođemo u novu zajednicu počinjemo procjenjivati kako ona funkcionira. Prepoznamo mjesta ugodna za posjet i življenje, ali osjećamo i kad se negdje ne osjećamo ugodno. Priklanjamo se onim socijalnim odnosima i procesima koji su ugodni i produktivni. Gledamo i slušamo te stvaramo svoje mišljenje na temelju toga kako ljudi međusobno komuniciraju, koliko su učinkoviti u radu, zajedno i pojedinačno. Donosimo osobne, političke i poslovne odluke na temelju očekivanja i iskustava. Slušamo što drugi kažu, pratimo medije.

No, jeste li primjetili kako se malo pažnje poklanja upravo tim interakcijama, a u središtu pažnje su materijalni resursi i brojke (koliko je npr. noćenja ostvareno tijekom turističke sezone). Smatramo da je krajnje vrijeme da se prilikom razmišljanja o razvoju zajednice počne uzimati u obzir kvaliteta življenja i pokazatelji zadovoljstva životom u toj zajednici. Istraživanja ukazuju na raširen osjećaj nezadovoljstva, ne samo u Hrvatskoj, već i u drugim razvijenim zemljama. To nezadovoljstvo nije posljedica samo ekonomskih poteškoća. Prava zabrinutost nastaje zbog gubitka osjećaja društvene kohezije i vjere u mogućnost rješavanja problema.

U mnogim zajednicama nisu ostvareni socijalno plodni odnosi i veze, kao ni u grupama ili organizacijama. Gotovo svugdje nailazimo na ljude distancirane od društva, ali i one s visokom razinom povjerenja i predanosti.

Radeći u ODRAZ-u uočila sam mnoge probleme, ali postajem optimističnija jer vidim kako se na lokalnoj razini, nakon godina stagnacije, nešto ipak pokreće. Ova je publikacija posvećena promjeni na bolje i akciji.

Ovdje bih citirala Evu Cox (1995.)², koja je tijekom jednog predavanja rekla: "Evo mojih vrijednosti: vjerujem da smo odgovorni jedni za druge, kao što smo odgovorni i za sebe. Ja radim za druge, kako bih mogla živjeti sama sa sobom. ... Vjerujem da je na nama, na svima nama, da odlučimo kakav svijet želimo te da preuzmemo dio odgovornosti da taj svijet postane stvarnost."

Zdrava zajednica

Možemo raspravljati o definiciji "zdrave" zajednice, no svi ćemo se lako složiti kako zajednice u kojima živimo i radimo mogu biti bolje nego što jesu. Nadam se da će ova publikacija doprinijeti procesu razvoja zajednice, kao što je Kuharica za udruge³ pomogla mnogim udrugama pri osnivanju i razvoju.

Pod zdravom zajednicom mislim na one u kojima su ljudi zadovoljni, spremni su na promjene, u stanju su prevladati konflikte, u kojima se čuva ono što je vrijedno (uključujući povijesnu, kulturnu, prirodnu i tradicijsku baštinu). Ljudi u

² Predavačica na Sveučilištu za tehnologiju u Sidneyu, Australija, koja je se bavi socijalnim kapitalom i razvojem civilnog društva.

³ ODRAZ, 2002.

takvim zajednicama ne žive u izoliranim grupama, poštuju različitost, prepoznaju potrebu za dijalogom i dogovorom. Predstavnici civilnog društva⁴, zajedno s ostalim sektorima, prepoznaju potrebu za djelovanjem za opće dobro. Napetosti prihvaćaju kao zdravi dio svakodnevnog života u kojem ljudi izražavaju svoje potrebe i vjerovanja.

To su zajednice koje idu putem održivog razvoja, gdje gospodarski razvoj ne ugrožava okoliš i gdje su zadovoljene raznovrsne potrebe stanovnika. Zvuči utopistički? Moj odgovor je - ako ne krenemo i ne učinimo prvi korak, zasigurno nikad nećemo imati takvu zajednicu.

Kome je namijenjen ovaj priručnik?

Aktivistima u zajednici koji žele ostvariti promjenu na bolje putem društvene akcije. Civilnim inicijativama i organizacijama, zaposlenicima u lokalnim samoupravama, socijalnim radnicima i svima onima koji na lokalnoj razini promoviraju važnost društvenih veza, kako bi se u zajednicama mogao, u ozračju prihvaćanja različitosti, postići dogovor među dionicima⁵ o smjeru razvoja.

I ovaj je priručnik svojevrsna kuharica koja sadrži priličan broj uputa kako nešto napraviti. Možete upotrijebiti neke upute, a kao i svaka dobra kuharica ili kuhar, trebate dodati i nešto svoje, prilagoditi “kuhanje” sastojcima koje imate na raspolaganju.

Lidija Pavić-Rogošić

⁴ Civilno društvo u širem smislu je područje institucija, organizacija, mreža i pojedinaca, koje popunjava prostor između obitelji, države i njenih institucija te gospodarstva i tržišta. Ono je prostor za solidarno i dobrovoljno udruživanje i djelovanje građana radi zagovaranja i postizanja njihovih zajedničkih interesa.

⁵ Dionici su pojedinci i pojedinke ili institucije pogođeni problemom bilo izravno ili neizravno, pozitivno ili negativno. Prepoznavanje takvih pojedinaca ili institucija je zahtjevno, ali nužno. Često ćete čuti i izraze akter ili čimbenik.

1.

**Učenje
kroz
akciju**

Učenje kroz akciju

Tijekom dugogodišnjeg aktivističkog i profesionalnog rada s lokalnim zajednicama, stalno sam se suočavala s osjećajem velikog trošenja vremena i napora u raspravama što i kako treba napraviti kako bi se krenulo naprijed. Raspravlja se na sastancima, ali i u neformalnim razgovorima uz kavu, u redu u trgovini ili u pošti i drugim sličnim mjestima. Slušajući te razgovore, slučajni bi promatrač mogao zaključiti da u toj zajednici cvjetaju ruže, jer svatko točno zna što treba. S druge strane, na javnim skupovima, koje rijetko vode obučeni voditelji i voditeljice⁶, vode se rasprave koje nerijetko završavaju svađom. Čak i kad se postigne dogovor o tome što bi trebalo napraviti, ne postigne se dogovor kako, tko, kada, s čim i s koliko novaca.

A opet, postoje složne zajednice, s tradicijom zajedničkog planiranja i poduzimanja akcija za dobrobit svih. Zašto one uspijevaju, a druge ne?

Često se sjetim razgovora s jednim stranim liječnikom, koji je nakon iskustva u radu s hrvatskim kolegama i pacijentima, konstatirao: “Vi u Hrvatskoj se svi samo žalite.”

Gotovo identičnu izjavu izgovorio je moj prijatelj iz srednje škole (opet igrom slučaja liječnik), koji je nakon specijalizacije u Hrvatskoj odlučio otići s obitelji u SAD. Tamo je uz rad polagao ispite za priznavanje diplome i završio novu specijalizaciju. Danas je priznati liječnik u privatnoj bolnici. Prigodom posljednjeg susreta rekao je: “Obitelj i ja jedva čekamo dolazak u Hrvatsku. Međutim, sve više izbjegavam javiti se rođacima i prijateljima, jer umjesto smijeha i veselja, samo slušam žalopojke. A ne vidim da bilo što poduzimaju kako bi to stanje promijenili.”

Često sam susretala začuđene strance koji se dive ljepotama Hrvatske i nije im jasno zašto ne koristimo svoje komparativne prednosti, čak suprotno, obalu npr. intenzivno “betoniziramo” i nagrđujemo ružnim apartmanskim zgradama. Zašto je tomu tako? Razgovarajući s ljudima shvatila sam da su mogući razlozi u nepostojanju mehanizama za pokretanje i postizanje promjena⁷ u zajednicama; malo je ljudi s entuzijazmom, koji uz to posjeduju i znanje i vještine potrebne za organizatore zajednice. Često se javlja i problem nedostataka prostora za javne skupove i zajedničko djelovanje.

Nema veće prijetnje demokraciji od nezainteresiranosti i pasivnosti građana.

**Bronislaw Geremek, Poljska
političar, sveučilišni profesor**

⁶ Voditelj procesa kao facilitator (poticatelj) stvaranja ideja i poticajne socio-emocionalne klime u skupini. U daljnjem tekstu se pojam voditelj koristi u tom smislu. Sve se više udomaćuje izraz facilitator te se i on koristi u daljnjem tekstu. Često ćete se sresti i s nazivom moderator.

⁷ Kad u ovom Priručniku spominjemo promjene, uvijek mislimo o promjenama nabolje, za dobrobit zajednice i njezinih stanovnika.

Stoga smo u ODRAZ-u, uz treninge za organizatore zajednice, odlučili pripremiti i ovu publikaciju koja će dodatno objasniti principe organiziranja zajednice za njen razvoj.

Ovdje ćemo pokazati neke osnovne okvire za organiziranje zajednice. Pojedini elementi i mogući pristupi su objašnjeni detaljnije, uz prikaz nekih slučajeva iz prakse. Predstavljene ideje i primjeri nisu međusobno isključivi, već predstavljaju odabrane koncepte, većinu kojih smo isprobali u našem radu. Ovisno o situaciji u pojedinoj zajednici, odlučili smo se i za pristup koji je prema našem mišljenju najbolje odgovarao toj zajednici. Na vama je da procijenite kako ćete raditi u svojoj zajednici, polazeći od ideja koje donosimo, ali ih uvijek prilagođavajte svom načinu rada i razmišljanja te običajima u zajednici.

Što je zajednica?

Pod pojmom “zajednica” mislimo na grupu ljudi koja dijeli zajedničko mjesto, iskustvo ili interese.

Često koristimo taj izraz za ljude koji žive na istom području; u susjedstvu, četvrti, selu, općini, gradu ili čak regiji i državi.

No, ljudi se mogu također osjećati kao dio zajednice s drugima koji imaju isto iskustvo. Npr. mogu sebe vidjeti kao dio:

- etničke zajednice
- vjerske zajednice
- zajednice ljudi s posebnim potrebama...

Zajednicu mogu osnovati ljudi s interesom za iste stvari (npr. poslovna zajednica prerađivača drva, radna zajednica berača jabuka).

Zajednica o kojoj govorimo u ovoj publikaciji je oblik demokratskog načina življenja (ljudi rade zajedno na problemima koji ih brinu. Kao građani imamo zadatak utjecati na osnovne uvjete našeg življenja te zajedno s drugima mijenjati zajednicu na bolje, vodeći se zajedničkim vrijednostima i principima koji nas povezuju).

Pri tome se ne smije zaboraviti da rad na stvaranju “zdravije” zajednice zahtijeva vrijeme.

Pojam “zajednica,” kako je definiran u publikaciji “Filantropija u zajednicama Srednje i Istočne Europe”⁸ odnosi se na zemljopisno različito područje - grad, općinu ili selo. Također se odnosi na sve skupine ljudi unutar područja - svih dobi, svih etničkih i društvenih skupina i na manja područja unutar grada ili općine (primjerice gradska četvrt ili područje mjesnog odbora).

Zašto su zajednice važne? One su osnovni prostor naših života, u njima ostvarujemo svoje potrebe i svoju društvenost. Želimo živjeti u dobrim, lijepim, čistim zajednicama koje dijele osjećaj zajedništva...

Promislite što vama predstavlja vaša zajednica? Kako biste vi opisali vašu “idealnu” zajednicu?

Oснаživanje za promjene

Uz ljude, znanje, prostor i novac, prvi i najveći izazov na putu do promjene je promjena u načinu razmišljanja i djelovanja. Naravno, ne mislim na nametnute promjene “odozgo”, kad promjene nameće vlast ili netko drugi, koristeći svoj položaj i moć, a da u obzir ne uzimaju lokalne potencijale i ograničenja, niti mišljenje “onih dolje”. Svjedoci smo da takve promjene ljudi ne prihvaćaju rado i one gotovo nikad ne zažive. Kako sam dugo radila u upravi, u vrijeme čestih mijenjanja “šefova”, bavljali smo se gledajući prve korake novih nadređenih. Prema tim koracima procjenjivali smo njihovu sposobnost, znanje i ono što nas čeka. Za one koji su odmah, bez upoznavanja tima, bez razgovora i analize dotadašnje organizacije rada, krenuli u organizacijske promjene i uvođenje disciplinskih mjera, znali smo da neće ništa postići, vjerojatno stvoriti dodatnu konfuziju. Nažalost prečesto smo konstatirali - “opet isto”.

Stoga, kad spominjem promjene, ne mislim na one linearne, jer njih u životu nema. Mislim na promjene kakve se događaju u prirodi. Svaka prirodna pojava, kao uostalom i društvena, prolazi kroz promjene, ima svoje uspone i padove. Na svaki prirodni rast i na svaku društvenu inicijativu u interakciji djeluju pozitivni faktori i ograničenja koja ometaju rast i razvoj. Većina inicijativa za promjene susreće se s problemima koji su ukorijenjeni u prevladavajućim sustavima razmišljanja i ponašanja (uglavnom se bavimo rješavanjem posljedica, a ne uzroka problema, odnosno “gasimo vatru”). Dok ne promijenimo sustav razmišljanja, a time i ponašanja, vrtjet ćemo se u krugu.

“Nisi obvezan završiti posao, ali nisi slobodan niti odustati.”

⁸ ODRAZ, 2001.

Primjer iz života: Nedavno je kolegica promijenila posao. Odlučila je prihvatiti izazov vođenja dijela velike organizacije, za koju svi znaju da je “u rasulu”. Puno ljudi radi, svi su vrijedni, ali na djelu je čisto “Braunovo gibanje”.⁹ “Deset je puta gore nego li sam mislila”, kaže. I što sad? Planirala je tijekom prva 2-3 mjeseca sagledati situaciju, organizaciju rada i procijeniti suradnike kako bi mogla predložiti program jačanja kapaciteta i eventualnu novu organizacijsku strukturu. Planirala je imati redovne sastanke s voditeljima odjela, uključiti ih u proces zajedničke izrade strategijskog plana kako bi svi u organizaciji imali osjećaj zajedničkog cilja i kako bi se zaposlenici počeli kretati u istom smjeru. Na vidiku je i novac za provođenje tih procesa. A gdje je sada? Nije našla podršku ostalih voditelja, oni ne vide problem jer tako uvijek rade, a zadaci se ipak nekako obavljaju. S druge strane, “pregazili” su je dnevni poslovi: svaki dan se mora nešto hitno riješiti, bavi se posljedicama, a ne uzrocima. Stvari i dalje funkcioniraju po starom - loše, iako zaposlenici ulažu puno truda i vremena. Nažalost, sve njene dobre namjere su pale u vodu. Ograničenja su prevladala (za sada) i njena inicijativa je propala jer nije uspjela promijeniti vladajući način razmišljanja većine zaposlenih u organizaciji. Ne postoji zajednička volja za promjenom jer u organizaciji nedostaje sposobnost određivanja zajedničkih ciljeva. Problemi se neće riješiti dok se ne probiju ograničenja i ne razvije sposobnost zajedničkog učenja, dok ne počnu zajednički uočavati probleme i njihove uzroke te se zajednički dogovarati o pristupu tim problemima. Prošlo je šest mjeseci. Shvatila je da u ovom trenu ne može ništa napraviti na razini cijele organizacije pa odlučuje krenuti metodom malih koraka, uvažavajući ograničenja organizacije. Na ispražnjeno mjesto svog zamjenika zaposlila je osobu koja joj daje podršku za promjene i sad upravo planiraju kako najbolje iskoristiti postojeće ljudske potencijale, ovaj put uvažavajući ograničenja. Dobra volja sama po sebi ne garantira uspjeh.

Iz ovog primjera možemo zaključiti sljedeće: pri iniciranju promjene moramo voditi računa o ograničenjima i mogućim preprekama, među kojima sposobnost učenja uključenih u inicijativu može biti jedna od najvećih zapreka - okoštali “sveznajući” mozgovi ne mogu donijeti promjenu.

Ne gajite kriva očekivanja o mogućoj brzini promjene - u kratkom se vremenu ne mogu dogoditi velike društvene promjene. Njima prethode promjene u glavama pojedinaca → pomognite da se dogode brže. Najbolji način za to je da napravite pilot projekte. Ostali će se lakše uključiti u proces mijenjanja kad vide da inicijativa djeluje.

Za postizanje učinkovitih promjena u zajednici potrebna je potpora obučanih profesionalaca, volontera, lokalne samouprave, ali i poslovnog svijeta. Jedino ujedinjavanjem svih tih faktora moguće je uspješno prepoznati probleme, identificirati ideje i provesti pripremljene planove aktivnosti.

No, sve ipak počinje od pojedinaca koji razgovaraju, razmjenjuju svoje ideje, zabrinutosti i društvene dileme te se okupljaju u inicijalnu grupu, spremnu poduzeti nešto za opće dobro. Pri tome traže savjete od stručnjaka te uključuju **organizatore zajednice** i educirane **facilitatore**. Naravno, pokušavaju okupiti oko sebe veći broj članova zajednice. Postoje dva generalna pristupa (i mnoge varijacije) kako dalje razvijati početnu ideju. Često se događa da se zatraži stav stručnjaka za neko područje i prema tom se stavu ravna pri rješavanju problema. Mi u ODRAZ-u zastupamo drugačiji pristup, a temelji se na procesu koji uključuje članove zajednice u svim fazama procesa. Takvim se pristupom članovi zajednice osnažuju i uče kako inicirati i ostvariti promjene te kako sudjelovati u društvenim (javnim) akcijama.¹⁰

Gordana Radonić

ODRAZ - Zagreb

Organiziranje zajednice

Kako pomoći zajednici da okupi svoje potencijale za suočavanje s gorućim problemima i za pronalazak eventualnih rješenja - glavno je pitanje koje me je motiviralo u radu s brojnim zajednicama.

Nije lako upustiti se u ovaj zadatak, pogotovo ne u onim sredinama koje su tijekom rata pretrpjele velika ljudska i materijalna stradanja, koje su opterećene međunarodnim odnosima, gdje lokalna vlast i udruge ne surađuju i gdje se očekuje da rješenje dođe sa strane. Da bi se uopće počelo raditi, potrebno je imati jaku vjeru u lokalne potencijale, njihov suradnički odnos i prevladavanje razlika na putu zadovoljavanja potreba te podjele odgovornosti za zajednički život.

Što sam ja to radila ili koja je uloga organizatora zajednice?

Nastojala sam stvarati prilike da se predstavnici različitih “strana” i interesa susreću i rade na zajedničkim projektima te dobiju određena znanja i vještine za kvalitetniji rad. Tu su bili uključeni predstavnici lokalne vlasti, mjesnih odbora, državnih institucija, udruga, nacionalnih manjina, izbjeglica, obrtnika, umjetnika, međunarodnih organizacija i svih drugih koji su bili zainteresirani doprinijeti boljem sutra.

Rad na okupljanju snaga koje se čvrsto drže svojih pozicija i neosjetljive su na potrebe i doprinos drugih jedino je moguć ukoliko ih se stavi zajedno, ukoliko izniveliraju pozicije moći, osiguraju atmosferu poštovanja i povjerenja, utvrde fer pravila, koriste konstruktivnu komunikaciju i otvoreno progovore o konfliktima, interesima i osjećajima. To je za mene najbolji put da se osnaži zajednica i potakne sudjelovanje svih koji mogu doprinijeti općem dobru.

⁹ Braunovo gibanje je kontinuirano slučajno gibanje malih čvrstih čestica suspendiranih u fluidu uzrokovano njihovim sudaranjem s molekulama fluida. (Izvor Rječnik kemijskih pojmova - www.ktf-split.hr)

¹⁰ Takav je pristup zastupao i Paulo Freire, o čemu više možete saznati u njegovoj knjizi “Pedagogija obespravljenih” koju je preveo ODRAZ. Freire je tijekom polovice prošlog stoljeća osmislio, proveo i promovirao proces osnaživanja kroz dijalog i obrazovanje odraslih u svom rodnom Brazilu.

Također pogledajte tekst Marine Ajduković “Socijalna akcija u zajednici” u publikaciji Društva za psihološku pomoć: “Socijalna rekonstrukcija zajednice”, Društvo za psihološku pomoć, 2003.



U tom procesu dobro je pratiti “njihov ritam” i ne upuštati se u vlastita očekivanja, zahtijevanja i prosuđivanja, već samo dati okvir u kojem će naučiti prepoznavati stvarne potrebe i pronalaziti eventualna rješenja.

Također, ono što mi, kao pomagači u organiziranju i izgrađivanju neke zajednice, trebamo ostaviti iza sebe, jesu dobri odnosi među uključenim pojedincima i grupama jer je to jedina garancija da će se i nakon našeg odlaska proces nastaviti.

Nadam se da sam u tome malo doprinijela u Kneževim Vinogradima, Dardi, Belom Manastiru, Slavonskom Brodu, Okučanima, Pakracu, Novskoj, Lipiku, Jasenovcu, Gornjim Bogićevcima, Daruvaru, Siraču, Đulovacu, Petrinji, Glini, Dvoru, Krnjaku, Drnišu, Karinu....

Članovi zajednice, uključeni u proces promjene i razvoja zajednice, uče i tijekom procesa stječu vještine potrebne za organiziranje zajednice, rješavanje sukoba, donošenje odluka i rješavanje problema kroz rad u malim grupama. Osposobljavaju se za provođenje društvenih akcija, upravljanje promjenama i sl. Tako će moći bolje odgovoriti na potrebe većine zajednica u Hrvatskoj, u kojima tek treba razviti mehanizme za poboljšanje kvalitete življenja, uključujući mogućnost zapošljavanja, rekreacije, obrazovanja, zaštite okoliša itd.

Pri ovakvom pristupu, akcije planiraju i provode članovi zajednice, koji dijele istu viziju razvoja zajednice, koji su se odlučili za promjene i spremni su preuzeti rizike, koji su usredotočeni na ono što treba promijeniti i unaprijediti, koji prihvaćaju odgovornost za započinjanje tih promjena, koji su spremni uložiti vrijeme, energiju i napor za rad na prepoznatim problemima i dogovorenim akcijama. Oni moraju biti spremni izvještavati zajednicu o postignutom kao i o problemima koji se javljaju te ujedno prilagođavati akcije kad je potrebno. Naše je iskustvo pokazalo da u svim zajednicama postoji potreba za jačanjem ljudskih potencijala povezivanjem i umrežavanjem pojedinaca, grupa, udruga i institucija iz javnog i poslovnog sektora kako bi se multiplicirali potencijali tog određenog područja. Također je važno da u procesu promjena budemo okrenuti prema budućnosti. Pri tome zajednice trebaju kapitalizirati svoje postojeće resurse (koji se tijekom procesa mogu unaprijediti) kako bi se moglo odgovoriti na buduće potrebe i trendove.

Organiziranje i pokretanje promjena u zajednici nije sanjarenje i gledanje u zvijezde.

To je usmjeravanje pojedinaca prema radu za dobro zajednice.

Već smo prije napomenuli kako smatramo da zajednice odnosno organizacije koje žele pokrenuti promjene, često u početku trebaju pomoć pri razumijevanju problema i dogovaranju kako ih riješiti. Jednom kad je proces započeo i kad su postavljene osnove za dijalog i dogovaranje, započinje “čudovito putovanje”- učenje kroz akciju. To je način do kojeg smo u ODRAZ-u došli kroz praksu i uz pomoć stručnjaka koji su s nama radili ili surađivali. Kasnije smo potvrdu našli i u nekim radovima i idejama stranih eksperata.¹¹

Učenje kroz akciju temelji se na premisi da nema učenja bez prakse te da nema prave akcije bez educiranja onih koji provode te akcije. Pojedinci, zabrinuti za stanje i probleme u svojoj zajednici, rade na definiranju i rješavanju tih situacija (tijekom tog procesa često se redefiniraju problemi). Međutim, rješavanje problema nije kraj procesa. Najveće dostignuće je zapravo proces učenja. Uključeni u proces naučili su kako riješiti problem i to se znanje može primijeniti u drugim situacijama. Tijekom dijaloga i procesa dogovaranja, definiranja i redefiniranja problema; traženja rješenja, postizanja uspjeha i doživljavanja neuspjeha, oni uočavaju kako se mijenja problem, ali i oni sami.

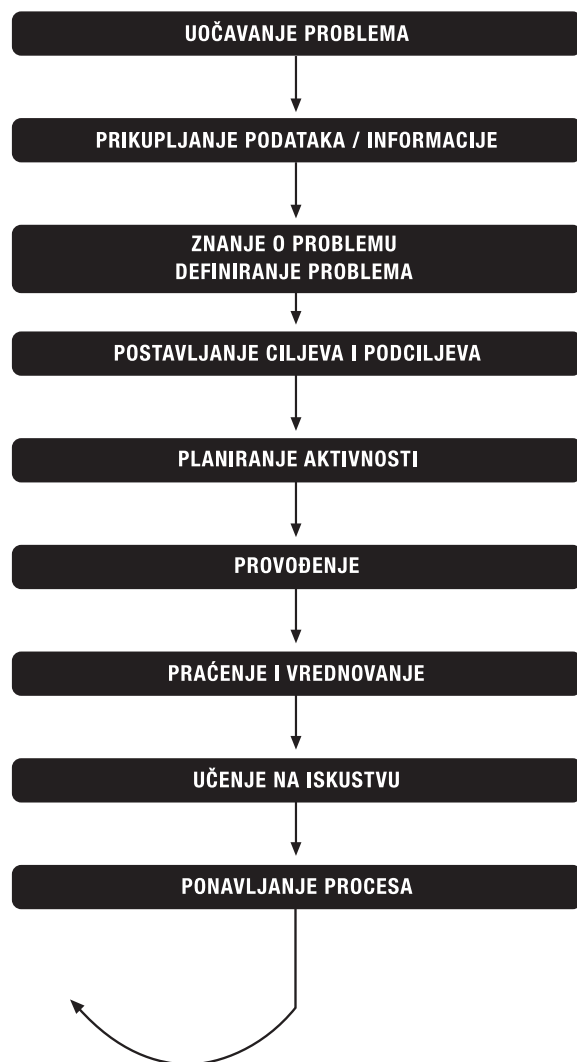
Učenje i primanje novih informacija, potvrđivanje vlastitih iskustava i dogovaranje o smjeru kretanja, sve su to procesi u kojima se odrasli članovi zajednice mijenjaju.

Naše je iskustvo pokazalo¹² kako te promjene možemo povezati s procesom deliberacije (dogovaranja) u zajednici. Također, proces učenja kroz akciju pretpostavlja da ljudi iz svih sektora i različitih razina uključenosti u zajednici ili organizaciji trebaju znati, biti uključeni i podržavati zajedničku viziju promjene.

¹¹ Revans, Pedler

¹² Potvrđeno i kroz proučavanje radova stručnjaka kao npr. Mezirow i Revans.

Grafikon 1.: Proces učenja kroz akciju



Primjeri različitih pristupa u pokretanju promjena u zajednici

Dva primjera koja ćemo prikazati stvarne su situacije. Prvi primjer je iz naše prakse, a drugi je opis jedne strane zajednice.

U prvoj zajednici jedna je osoba htjela poboljšati provođenje slobodnog vremena mladih u novom naselju te je oko sebe okupila inicijalnu grupu. Počeli su s intenzivnim radom, posvetili su pažnju stjecanju znanja i vještina, no nisu uspjeli odmah zainteresirati i okupiti velik broj članova zajednice. Želeći što prije pružiti sadržaje mladima, krenuli su s radom sami. Članovi zajednice zamijetili su njihov rad, ali su ih pustili da sve sami rade. Davali su im pasivnu podršku. Postigli su vrlo dobre rezultate. No, sve je uglavnom radila voditeljica uz nekoliko podupiratelja. Poslije dvije godine voditeljica je "izgorila" jer je sve morala raditi sama. Podupiratelji su također odustali jer nitko nije više htio biti "zadnja budala". Nisu uspjeli uključiti ostale članove zajednice i inicijativa je zamrla.

U drugoj je zajednici inicijalna grupa uložila trud i vrijeme u motiviranje, uključivanje i educiranje šire baze volontera i promjene su zaživjele. U njoj postoji kontinuirano nekoliko radnih grupa od 10-ak članova zajednice, vođa i predstavnika samouprave te izabranih dužnosnika. Održavaju redovito javne sastanke (forume) i redovito obavještavaju stanovnike o aktivnostima. Postignuti uspjesi u radu tih različitih radnih grupa koje se bave pojedinim problemima bili su motivirajući za daljnji rad. Temelj uspjeha je bilo educiranje šire baze članova zajednice, koji su tako postali osposobljeni za prepoznavanje problema i provođenje projekata za bolji život zajednice.

2.

**Organiziranje
zajednice
- što je to?**

Organiziranje zajednice - što je to?

Organiziranje zajednice je proces uz pomoć kojeg stanovnici, članovi zajednice, organiziraju sami sebe kako bi se pobrinuli i “uzeli u svoje ruke” rješavanje problema, poboljšali kvalitetu življenja te tako razvili osjećaj zajedništva. Kroz taj proces transformiraju se pojedinci i čitave zajednice na način da postaju koautori javnog života koji se međusobno poštuju te prestaju biti pasivni objekti odluka što ih je donio netko drugi.

To je ujedno proces povezivanja ljudi i institucija u svrhu poboljšanja uvjeta života i rada u zajednici. Organiziranje zajednice je jedno od temeljnih elemenata rješavanja problema u demokratskom društvu. Procesi mobiliziranja i organiziranja ključni su za motiviranje, jačanje kapaciteta i možda najvažnije - za stvaranje mehanizama za promjenu koja vodi poboljšanju.

Organiziranje zajednice je građanska aktivnost koja spaja ljude radi stvaranja promjene, između ostalog i kroz jačanje kapaciteta za zajedničko pokretanje akcije.

Organiziranje nije samo zacrtavanje našeg cilja koji bi trebao pripadati “njima” ili puko stvaranje “osjećaja za zajednicu”. Nemojte ni slučajno pasti u zamku organiziranja koristeći sukob kao pokretač. Tada između “nas” i “njih” može doći do nepremostivog jaza.

Organiziranje može doprinijeti pregovorima, planiranju i provođenju rješenja za opće dobro zajednice. Navedeni alati su sredstva organiziranja zajednice, čineći ga većim od pukog okupljanja članova zajednice. Uključivanjem novih aktera, postavljanjem dodatnih pitanja i izoštravanjem smisla za problematiku, dogovori postaju demokratskijim: planiranjem se postavljaju realni i provedivi ciljevi. Organiziranjem zajednice uključuju se i dotad zanemareni i isključeni dionici kao vitalni “su-stvaratelji” promjene te se omogućuje bolja provedba dogovorenih rješenja. No, organiziranje nije jednostavna radnja - zamka je u tome što ono zahtijeva prilagodljiv način razmišljanja i usmjerenost prema međusobnom odnosu zainteresiranih strana te prilagodbu ciljeva tijekom vremena. Primjerice, politika pritiska može dovesti i do skupog zastoja u pregovorima.

Proces organiziranja zajednice je proces koji možda počinje spontano: katkad se ljudi okupe oko jednog problema i nakon što se taj problem riješi inicijativa više ne djeluje. No, ako se želi postići kontinuiranost u radu → poboljšati socijalne ili ekonomske uvjete ili očuvati okoliš u zajednici, tada je dobro raditi unutar neke strukture, bilo da je registrirana ili ne.

Tek tada govorimo o **organiziranju zajednice**, o procesu putem kojeg se ljudi, koji obično nisu uključeni u proces odlučivanja, okupljaju u građanske (civilne)

inicijative i organizacije, kako bi zajednički djelovali u interesu svoje zajednice i za javno dobro.

Ako je proces dobro osmišljen i vođen, te ako se radi o “sudjelujućem” (participativnom) procesu i radu na promjenama, ljudi uključeni u grupe ili organizacije uče kako preuzeti odgovornost za budućnost svojih zajednica, kako zadobiti međusobno poštovanje i tako se razvijati kao zajednica i na individualnom planu. U tom su procesu vrlo važni **organizatori zajednice**, bilo da rade kroz organizaciju ili kroz neformalnu inicijativu.

Pri tome je vrlo važno voditi računa o **vrijednostima** oko kojih se građani mogu okupiti. To mogu biti: zajednica/zajedništvo, solidarnost, jednakost, sloboda, pravednost, dostojanstvo pojedinaca i pojedinki, poštivanje razlika, blagostanje itd. To mogu biti i konkretne vrijednosti kao okoliš, gradnja ceste, očuvanje obalnog pojasa itd.

Aktivnosti grupa koje se bave organiziranjem zajednice moraju biti pažljivo planirane, mora im prethoditi pažljivo prikupljanje podataka, istraživanje i participativno (sudjelujuće) planiranje.

Te aktivnosti često uključuju pregovaranje s lokalnom samoupravom te drugim državnim tijelima i institucijama. Ako pregovori ne uspijevaju, taj se rad može pretvoriti i u pritisak na one koji donose odluke kako bi se napravio pomak prema postizanju rezultata. Pri tome organizatori zajednice i grupe, koji se bave organiziranjem zajednice, trebaju stalno razmišljati o postignutom i naučenom tijekom procesa i to primijeniti u daljnjem radu.

Nemoj nikad učiniti za druge ono što oni mogu učiniti sami za sebe

Saul Alinsky

organizator lokalnih civilnih inicijativa iz SAD

Mnoge moćne međuvladine i međunarodne institucije društvenog i gospodarskog razvoja¹³, uložile su proteklih godina mnogo vremena, sredstava, tehničke pomoći i istraživačkog rada na organiziranju zajednica i srodne inicijative. Mnogi od tih napora usmjereni su na stvaranje sposobnih i reprezentativnih organizacija civilnog društva u zajednici koje omogućavaju razvoj pokrenut iz zajednice, ponekad sklapanjem partnerstva s vlastima i lokalnim poduzetništvom.

Drugi su naponi usmjereni prema izgradnji djelotvorne vlasti, osobito na lokalnoj razini, kako bi mogla igrati ulogu organizatora promjene, a ne samo dobavljača izravnih usluga. Svjetska banka i druge agencije za pomoć udružuju se u skupine privatnih, filantropskih financijera koji su dugo ulagali u “kapacitet zajednice” na lokalnoj razini, različito definiran.

¹³ Svjetska banka je primjerice razvila pristup razvoju zajednice pod nazivom Community Driven Development, razvoj pokrenut iz zajednice.

Ivana Laginja

ZOE - centar za održivi razvoj ruralnih krajeva

Moje iskustvo u radu sa zajednicama

Svoj rad sa zajednicama, a time i s civilnim angažmanom, započela sam sasvim slučajno. Prvi susret s udrugama i civilnim djelovanjem imala sam u Americi 1990., kada sam kao volonterka par mjeseci provela u radu u ekološkom kampu za djecu i mlade. To iskustvo donijelo je preokret u mom životu jer činjenica da par entuzijasta može osnovati institucije koje imaju vrlo ozbiljne programe djelovanja, rade programe korisne društvu i za to dobivaju novac od različitih donatora, bilo je nevjerojatno otkriće.

Usprkos stečenom iskustvu i nadalje nisam vjerovala da su takvi modeli djelovanja mogući početkom devedesetih godina prošlog stoljeća u Hrvatskoj. Međutim, rat je bio sljedeća prekretnica u mom životu. Nisam mogla gledati prognanike, a kasnije i izbjeglice bez vlastitog angažmana. Javljala sam se državnim tijelima, strankama koje su tada bile aktivne na osiguravanju pomoći, ali osim kratkotrajnih angažmana, nije bilo moguće uključiti se u sustavniji rad i pružiti tako pomoć onima kojima je tada bilo najteže. Upoznavši ljude sličnih ideja, više nije bilo druge nego osnovati udrugu, što smo 1992. i učinili. Od tada i datira moj gotovo stalni angažman u pokretanju inicijativa na različitim pitanjima razvoja zajednica. Sve aktivnosti su pokrenute u suradnji s lokalnim dionicima s kojima zajednički iniciramo, osmišljavamo i pokrećemo projekte. Kada projekte uhođamo (za to je potrebno 2-3 godine), njihovu provedbu nastavljaju lokalni ljudi s kojima ostajemo u kontaktu i spremni smo dalje pomagati savjetom ili informacijom. Na taj način ustanovljena je manifestacija tradicijskih proizvoda i poljoprivrede - “Jesen u Lici”, koja ove godine bilježi šestu obljetnicu, te uzgoj ljekovitog bilja u Lovincu, što smo pokrenuli u suradnji s lokalnom poljoprivrednom zadrugom.

Jedna je od glavnih dilema tijekom rada sa zajednicama: na koji način djelovati u zajednicama u kojima sami ne živimo. Kako donijeti nove ideje i vrijednosti, ali s druge strane prepoznati, vrednovati i očuvati lokalne/tradicijske vrijednosti. Kako ostvariti pomake u kvaliteti življenja, ali ne ignorirati znanja i vještine onih koji žive u tim zajednicama. Konačnih odgovora nema, ali je svakako jasno da ovaj posao traži upornost, vrijeme, te sustavnu izgradnju povjerenja. Uz te dileme i nadalje ostajem u ovom poslu, čije vrijeme vjerujem, tek dolazi.

Organiziranje se ne sastoji uvijek samo u uvjeravanju vlasti da učini nešto drugačije ili novo. Ono je često usmjereno i na važne aktivnosti izvan domašaja vlasti, no još uvijek "javne" u smislu brige za zajedničko dobro, kolektivnu budućnost, zajednička prava i odgovornosti.

Organiziranje je možda najvažniji element rješavanja problema u zajednici. No, možda i najčešće pogrešno shvaćen.

Organiziranje oko nekog pitanja ne mora uključiti sve strane, za razliku od strategije formalnog konsenzusa. Isto tako, organiziranje je usmjereno na ciljeve. Ono teži ispunjenju nečega, a to nešto obuhvaća poboljšanje bilo kakvog socijalnog ili ekonomskog stanja koje su neke skupine i zainteresirane strane prepoznale kao problem. Te promjene obično zahtijevaju uključivanje različitih dionika.

Nadalje, jer spaja ljude i nastoji održati aktivnosti tijekom vremena, organiziranje je u osnovi motivacijsko. Njime se ljudi i institucije ohrabruju na odabir onoga što je doista bitno i tada ih motivira da djeluju u smjeru tog izbora.

Svrha organiziranja je, između ostalog, okupljanje novih snaga za promjenu. Ponekad je naglasak na onome što možemo učiniti za sebe, a ponekad na onome što bi drugi trebali učiniti - poslovni ili javni sektor, neprofitne organizacije ili neki drugi dionik - da bi nam pomogli. Znači, organiziranje stvara i nove kapacitete za samopomoć unutar neke skupine i postavlja zahtjeve → teži aktiviranju novih resursa ili traženju resursa izvan zajednice ako je potrebno.

Mnogobrojne su definicije organiziranja zajednice. Većina definicija naglašava sljedeće osnovne elemente: zbližavanje (organiziranje kao proces okuplja i povezuje dionike), rješavanje problema (organiziranje nije usmjereno samo na socijalizaciju, jačanje društvenih veza ili osjećaja za zajednicu) te kolektivne ciljeve (organiziranje razvija i definira ciljeve, pretvarajući neartikulirane i raznolike osobne probleme u "javna pitanja" oko kojih ljudi i institucije mogu djelovati zajedno).

Kroz proces jačanja članova zajednice promoviraju se principi sudjelovanja pojedinaca i pojedinki, organizacija i cijele zajednice u planiranju i odlučivanju, koji vode prema cilju → socijalnoj pravednosti, boljoj kvaliteti života, postizanju kontrole nad "životom" zajednice, učinkovitosti javnih službi i sl.

Prema Sethu Borgosu i Scottu Douglasu¹⁴, iskusnim organizatorima zajednice iz SAD-a, ključni principi organiziranja zajednice su:

- *participativna kultura* - iskusni organizatori zajednice te organizacije/grupe koji se time bave, posvećuju velik dio vremena učeći i prenoseći članovima znanja i vještine potrebne za organiziranje zajednice. Treba slijediti pravilo: "Nikada ne radi za druge ono što mogu napraviti sami za sebe". Može se primijeniti i poslovice: "Čovjeka je bolje naučiti pecati nego mu dati ribu."
- *uključenost* - članovi i vodstvo grupe/organizacije koji se bave organiziranjem zajednice, dolaze iz svih dijelova zajednice. Mnogi od njih su posvećeni upravo uključivanju u zajednicu grupa koje su tradicionalno isključene (ljudi s niskim primanjima, žene, mladi, osobe s posebnim potrebama, etničke manjine itd.). Rad s marginaliziranim grupama zahtijeva puno truda i vremena, ali i određenu razinu znanja i vještina.
- *misija i vizija* - grupe/organizacije koje se bave organiziranjem zajednice imaju holistički pristup - u njihovom vidokrugu su sve teme od interesa za opće dobro zajednice; one povezuju različite teme i probleme te ih integriraju u viziju općeg dobra.
- *kritički pristup* - organizacije/grupe koje se bave organiziranjem zajednice nastoje promijeniti način rada javnih institucija koje ne rade na zadovoljavajući način. U mnogim zajednicama te su organizacije jedina snaga koja se zalaže za odgovornost i otvorenost institucija te za principe dobrog upravljanja. Takav kritički stav može ponekad dovesti do konflikta, ali isto tako može poticati sudjelovanje i izoštriti poglede, što vodi dubljim oblicima društvene suradnje.

Neke definicije naglašavaju stvaranje i jačanje institucija i organizacija civilnog društva.

Po čemu se organizacije ili civilne inicijative, koje se bave organiziranjem zajednice, razlikuju od drugih koje također djeluju u zajednici? One jačaju snagu i moć ljudi u zajednici i rade na promjenama za poboljšanje kvalitete življenja te postizanja socijalne pravednosti. Često to rade s onima i za one čiji se glas ne čuje, koji su marginalizirani i obespravljeni. Takve grupe i organizacije omogućavaju svojim članovima i članovima zajednice ostvarivanje njihovih prava i dužnosti kao građana te pristup znanju i vještinama za jačanje njihovih kapaciteta za aktivno djelovanje. Otvorene su građanima te se prvenstveno brinu za opće dobro u zajednici, a ne samo za pružanje određenog servisa ili zadovoljavanje specifičnog interesa.

¹⁴ Seth Borgos i Scott Douglas, "Community Organizing and Civic Renewal: A View from the South," Social Policy, 1996.

Njihov se rad temelji na okupljanju i uključivanju novih ljudi iz zajednice, održavanju motivacije onih već uključenih te većem sudjelovanju članova u planiranim aktivnostima.

Mjerenje učinkovitosti njihovog rada je vrlo teško, no neophodno. Takve grupe/ organizacije moraju istodobno predstavljati zajednicu, ali i odgovarati zajednici i pridobivati i omogućavati novim ljudima da se uključe. Trebaju stalno osluškivati i prilagođavati se novim okolnostima. Na taj se način stvara i gradi široka baza uključenih ljudi, što je ključ za postizanje društvenih promjena.

Pri tome na umu treba stalno imati i važnost uloge **vođa u zajednici**. Kao i kod svake druge organizacije, bilo da je ona iz poslovnog ili neprofitnog sektora, uspjeh ovisi o kvaliteti vodstva. Kritično pitanje dobrog vodstva u zajednici je ohrabrivanje članova zajednice za preuzimanje uloge vođa. Vođe zajednice, zajedno s ostalim članovima, sudjeluju u donošenju odluka o smjeru, načinu djelovanja i slično. Oni zastupaju i predstavljaju inicijativu ili organizaciju pred medijima, razgovaraju i pregovaraju s lokalnom samoupravom i drugim institucijama.

Kad govorimo o vođi ili voditeljici zajednice, ne mislimo na "velikog vođu" koji će spasiti zajednicu i za kojeg će ljudi reći - "idemo k njemu, on će nam reći što moramo učiniti". Jedan ili dva čovjeka ne mogu provesti značajne promjene u zajednici koja ima nekoliko tisuća ili desetaka tisuća stanovnika.

Peter Senge¹⁵ vodstvo shvaća kao "sposobnost ljudske zajednice da oblikuje svoju budućnost i održi značajne procese promjene kojima to može ostvariti." Po toj definiciji, svaka zajednica ima mnogo vođa jer postoji mnogo pojedinaca na različitim razinama koji značajno doprinose načinu na koji zajednica oblikuje svoju budućnost. Inicijative za promjene rijetko su uspješne ako u njima ne sudjeluju maštoviti i predani lokalni vođe, bez obzira jesu li upravitelji tvornica, nastavnici ili nešto treće. Pored lokalnih vođa, Senge razlikuje još dva tipa vođa: graditelje zajednice (vođe neformalnih mreža) koji imaju sposobnost sudjelovanja i održavanja širokih mreža savezništva s drugim istomišljenicima u zajednici te izvršne vođe, koji nastoje stvoriti organizacijsko okružje za stalno generiranje novih ideja i znanja (npr. ulaganjem u novu infrastrukturu za učenje). Različiti ljudi različito vode i potrebni su jedni drugima kako bi održali značajne promjene. "Vođe su zapravo pojedinci koji kreću naprijed i koji istinski podupiru duboke promjene u sebi i u organizaciji", kaže Senge. (Ja dodajem i u zajednici.)

¹⁵ P. Senge: "Ples promjene", Mozaik knjiga, 2003.

Moj susret s organiziranjem zajednice

Pojam 'organiziranje zajednice' prvi sam put čuo na radionici koju je vodio prof. Lee Staples iz Bostona iako je ono što ta sintagma podrazumijeva u osnovi sadržaj rada većine organizacija civilnog sektora, gotovo svrha njihovog postojanja. Tom prilikom sam bio upoznat s pojednostavljenom podjelom društva na tri ekonomske kategorije ("oni koji imaju", "oni koji imaju malo" i "oni koji nemaju"), čime se pokušala objasniti potreba za mobilizacijom materijalno ugroženih skupina. Kasnije sam shvatio kako se ovakva kategorizacija može primijeniti na sve aspekte ljudskog života: oni koji imaju / nemaju: pravo, slobodu, pristup informacijama, podršku, razumijevanje, socijalne beneficije, dovoljno hrane, krov nad glavom, itd.

Činilo mi se da je bilo vrijedno razgovarati s pojedincima na usmjerenim radionicama i zajednički zaključiti kako se pri pokušaju organiziranja zajednice radi o težnji da se pojedinci učine osjetljivima na zajedničke probleme za čije su rješavanje svi odgovorni i da se pokrenu na određene akcije kojima će stanje relativnog nezadovoljstva promijeniti u relativno i privremeno zadovoljstvo. Istovremeno je to značilo i okupljanje pozitivne energije s ciljem pozitivnih promjena u nekoj sredini, okupljanje kvalitete na jednom mjestu i njeno usmjeravanje k pretpostavljenom cilju, otkrivanje kapaciteta koje pojedinci posjeduju i njihovo ujedinjavanje u zajedničku akciju, osmišljavanje više sličnih ideja u jednu koja bi djelovala snažno pokretački na njihovo ponašanje.

Bilo je ohrabrujuće gledati kako se ponekad događalo buđenje uspavanog dijela njihove svijesti koje je pravo na odlučivanje i promjene prepustilo drugim pojedincima i/ili strukturama. Osobno sam bio radostan kad bismo zajednički shvatili (razotkrili) postojanje alter-sudbine, one neuvjetovane, neumirene i neprilagođene. Iako sam uvijek bio svjestan pritiskajućih činjenica realnog života, koji će većinu ponovo svesti u prihvatljivo pasivna ili apatična ponašanja, neki preokreti u razmišljanju, koji su se događali pri takvim susretima, davali su nadu kako će netko pokušati nešto uraditi.

Organiziranje zajednice jest na neki način i bunt protiv utvrđenog sustava odlučivanja, sistema deklarativno otvorenog, ali praktično zatvorenog i utvrđenog u autoritarnosti i nepovjerljivosti prema mogućnostima drugih pojedinaca. To je otpor sustavu koji je uvijek i svugdje sklon brzim patološkim promjenama i pretvaranju obećanja u demagoške recitale, a općih vrijednosti u osobne privilegije. Organiziranje zajednice je mala i tiha revolucija protiv pasivnosti i pokušaj da se pojedince ohrabri u traženju smisla i pisanju vlastite uloge u scenariju života.



Konačno, osjetim se i sam bogatiji kad sam suočen s nečijim snovima i entuzijazmom, pokušavajući pomoći njihovom ostvarenju, iako ne uvijek s istim uspjehom. U nekoj imaginarnoj viziji vidim zajednicu u kojoj će osjećaj zadovoljstva biti posljedica brige i pažnje prema drugim ljudima.

Tko su organizatori zajednice?

Već smo prije istakli da su u procesu organiziranja zajednice najvažniji ljudi. Organizatori mogu imati različite strategije, pristupe u radu pa čak i osnovne vrijednosti. Međutim, ono što im je zajednička karakteristika jest vjera u ljude i njihovu mogućnost da usmjeravaju svoje živote, da zastupaju sami sebe te da nauče kako učiniti svijet boljim.

Postizanje dugoročnih ciljeva i kratkoročnih konkretnih rezultata, izazov je za bilo koju zajednicu. Nema recepta kako to učiniti, resursi su često limitirani, a ograničavajući faktori i rizici veliki.

Iza uspjeha bilo koje grupe/organizacije koja se bavi promjenama u zajednici, stoje uvijek organizatori zajednice, bez obzira rade li na dobrovoljnoj osnovi ili su plaćeni za svoj rad. Oni nisu vođe, već osobe koje facilitiraju (olakšavaju) rad ljudi i provođenje aktivnosti.

Nives Ivelja

Udruge MI- Split

Uključivanje u rad sa zajednicom

Kao psihologinji, u primarnom fokusu interesa su mi ljudi, ali moram priznati, oduvijek me zanimao kontekst i uvjeti za njihov život. Radeći na početku s pojedincima, parovima i ponekad s obiteljima, izlazak u šire grupe me odbijao i pomalo zastrašivao. U vrijeme burnih promjena: tranzicije, rata, migracija i međunarodnih kontakata, otkrila sam svoje skućene okvire i enormne potrebe van njih. Prvi pravi poziv da izađem iz njih dobila sam sudjelovanjem u programu HEDIP, Svjetske zdravstvene organizacije u Splitu, kao članica volonterskog odbora koji je planirao i provodio projekte u skladu s potrebama zajednice. Iskustvo je bilo poticajno, oslobađajuće. Moj se profesionalni pogled pomakao od onog "pred nosom" pa malo dalje prema okolini, prema različitim skupinama i zajednicama. Ujedno, meni, zaposlenoj u državnoj socijalnoj službi, otvorio se novi svijet međunarodnih i nevladinih

organizacija, volonterstva, aktivizma i suradnje. Iz te pozicije mogla sam vidjeti tolike ljude zapuštenih kapaciteta i zanemarenih važnosti. Činilo se tada da samo oni moćni - fizički, financijski i politički, imaju pravo utjecati na život u svojoj sredini, a da zanemarena većina nema dopuštenje niti dostupan kanal za osobnu afirmaciju. Previše je bilo siromašnih, deprimiranih, izoliranih, bespomoćnih, bezglasnih, da bih mogla to mirno prihvatiti.

Iz svojih skromnih rezervoara snage počela sam razmišljati o smanjenju izoliranosti i bezosjećajnosti. Moja je "terapija" za to bila promicanje volonterskog rada. Činilo se da kroz taj kanal ljudi bez formalne moći mogu ostvariti svoju snagu, pomoći sebi i drugima, povezati se i isticati više vrijednosti. Volonterstvo se povezalo s razvojem udruga, pa civilnog društva, pa zajednica, uključujući i razvoj obnovljenih zajednica u poslijeratnom razdoblju. Područje interesa širilo se u krugovima kao kad bacimo kamenčić u more. Jedna manifestacija koju sam organizirala razvila se u kontinuirani program, a volonterska solidarna pomoć razvila je usluge unutar programa. I sad sam tu - radim u udruzi MI-Split, surađujem s velikim brojem udruga, predstavnicima uprave i samouprave, ljudima iz profitnog sektora. Radim s krasnim ljudima u udruzi, kolegicama i kolegama iz drugih gradova. I što je za mene samu najveća promjena, pristup u radu s ljudima nije više individualan, već seže dokle sežu ljudske veze.

Tijekom ovog procesa saznala sam da se ono što radim zove organiziranje zajednice i da zadire u područje razvoja zajednice. Osobni profesionalni interes se polako premještao s osobnog na kolektivno i tako mi omogućio da iz svog kuta cjelovitije doživim socijalni i psihološki kontekst.

Put "od čovjeka do zajednice" ne bih nikad promijenila. Pratila ga je dječja začuđenost, nova učenja i bogatstvo veza s krasnim ljudima u brojnim zajednicama.

Njihov rad može se opisati kao standardni poslovi: administriranje, planiranje, odlučivanje o načinu i pristupu u radu, razvoj programa i vodstva, provođenje aktivnosti i sl. Organizatori zajednice rade sve to, ali oni predstavljaju i nešto više; oni moraju pratiti dinamiku zajednice i konflikata u njoj. Oni moraju vladati cijelim nizom znanja i vještina.

Oni moraju stalno razgovarati i biti s ljudima iz zajednice kako bi razumjeli njene osobine, raspodjelu i odnose moći i uobičajene oblike ponašanja. Moraju stalno osluškivati, moraju osjetiti i prepoznati moguće vođe i prenijeti im potrebna znanja i vještine. Osluškujući i razgovarajući s ljudima, saznaju o problemima koji muče članove zajednice. Moraju ohrabriti ljude da govore o svojim pogledima na te probleme. Ljudi trebaju osjetiti da ih se iskreno pita i sluša te da će njihovo



mišljenje biti uzeto u obzir, a ne da već negdje postoji plan u koji oni nisu bili uključeni. Organizatori također moraju znati kako potaknuti ljude na djelovanje. Dok ne prepoznaju da su oni ti koji moraju napraviti nešto u vezi svojih problema te da samo sebi mogu vjerovati da će napraviti pravu stvar; dok ne shvate da jedino pokrenuvši dovoljnu snagu u svojoj zajednici mogu početi rješavati probleme, ništa se neće napraviti.

Organizirati zajednicu nije nimalo lak posao. Rečeno je da, osim što zahtijeva puno vremena i upornosti, zahtijeva i znanja i vještine. Stoga je teško očekivati kako bi se taj posao mogao raditi dugi niz godina samo na volonterskoj osnovi.

O grupama/organizacijama koje se bave organiziranjem zajednice

Prema nekim izvorima, u SAD-u postoji oko 6.000 organizacija koje se bave nekom vrstom organiziranja zajednice, dok se svega nekoliko stotina njih bave organiziranjem zajednice u pravom smislu te riječi i djeluju po prije navedenim principima. Također, postoji 20-ak organizacija koje djeluju na regionalnoj ili nacionalnoj razini, a čija je svrha edukacija organizatora zajednice i vođa u zajednicama. One također pružaju tehničku pomoć i druge servise u cilju jačanja procesa organiziranja zajednice.

Slična situacija je i u Hrvatskoj. Postoji mnogo grupa/organizacija na lokalnoj razini koje se bave nekim vidom organiziranja zajednice, najčešće na poboljšavanju kvalitete življenja. Moglo bi se reći da većina tih organizacija još uvijek "daje ribu, a ne uči pecati", a tek nekoliko njih pružaju tehničku pomoć te organiziraju treninge, prenose znanja i vještine potrebne organizatorima zajednice. U svakom slučaju možemo konstatirati da još uvijek nema dovoljno programa obučavanja koji sustavno pružaju mogućnost stjecanja teorije i prakse potrebne organizatorima zajednice. To je svakako područje kojem treba posvetiti punu pažnju u budućnosti, naročito u svjetlu proklamirane decentralizacije te primjene načela supsidijarnosti, ali i načela održivog razvoja.

Grupe/organizacije koje se bave organiziranjem zajednice imaju zajedničko sljedeće:¹⁶

- omogućavaju lokalnim ljudima (ne lokalnoj samoupravi, poslovnom sektoru, medijima i sl.) postavljanje vlastitih prioriteta
- pomažu svojim članovima i drugim članovima zajednice u razvijanju vještina i znanja za djelovanje prema prioritetima
- imaju utjecaj na mijenjanje politika i prioriteta javnog sektora, kao i poslovnog, kako bi se približili potrebama ljudi.

Kao što smo već prije istakli, ako se želi ostvariti kontinuirano djelovanje u zajednici te dugoročno postizati rezultate za opće dobro, to je teško ostvariti neformalnim inicijativama. Uz rijetke iznimke, to može jedino organizacija koja ima kvalitetne zaposlenike, koja se posvetila dugoročnom djelovanju, koja se bavi različitim aktivnostima te koja predano radi na povećanju kapaciteta svoje baze.

Na tom putu ne mogu djelovati izolirano. Dapače, najčešće surađuju s drugim organizacijama civilnog društva kako bi objedinili snage i potencijale. Ovisno o misiji i aktivnostima, mogu surađivati i s poslovnim sektorom, lokalnom samoupravom i drugim institucijama. Također je bitno da postoje organizacije na regionalnoj ili nacionalnoj razini koje provode edukaciju i pružaju tehničku pomoć s područja organiziranja i razvoja zajednice.

Nives Ivelja

Udruga MI - Split

Udruga MI - Split - različiti pristupi

Udruga MI je nastala kad smo se drznuli usprotiviti velikoj strukturi međunarodne organizacije. Nas nekoliko, koji smo radili u toj organizaciji, pomalo je stvaralo oazu za testiranje novih pristupa u području socijalne skrbi i testiranje novih organizacijskih oblika u neprofitnom sektoru. Na osnivanje udruge i samostalan rad potakli su nasiskusne kolege iz drugih zemalja koji se već imali sliku o budućnosti demokratskog društva u kojoj je neprofitni, nevladin sektor nezaobilazan. Udruga MI na samom je početku prvenstveno radila individualni i grupni rad s izbjeglicama, a nakon toga je započela nove projekte: za pomoć starijim osobama u gradu, za promicanje volonterstva i povezivanje organizacija civilnog društva, za osnaživanje novonastalih zajednica u područjima pogođenim ratom, za pomoć osobama suicidalnog ponašanja, za poticanje solidarnosti u gradskim kvartovima. Osim pružanja pravnih, socijalnih i psiholoških usluga, počeli smo koristiti i druge metode - organizirati treninge, velike edukacijsko-terapijske seminare, konzultacije u različitim područjima.

Djelatnost udruge razvijala se u dva osnovna smjera - socijalna skrb i razvojni projekti. Nikad nismo odustali od neposredne pomoći osobi, ali smo tome pridodali posrednije forme potpore ljudima, uključujući rad u zajednici. Profesionalne i osobne prepreke u radu s velikim grupama uvelike smo svladali kroz projekt "Izgradnja održive zajednice u poslijeratnom razdoblju" koji smo provodili pet godina uz stručno vođenje trenera dr. Arlene Audergon i dr. Lane Arye, pridruženih članova Global Process Institute iz Portlanda.

¹⁶ Prema Jim Castelli i John McCarthy, izvor www.nfg.org

Izgradnja zajednice i rad u zajednici, od članova tima tražio je svladavanje barijere - od anonimnosti do javnosti. Ništa u zajednici nije bilo moguće napraviti bez uključivanja građana, javnosti i vidljivosti. Samozatajni diskretni rad zamijenila je glasnost i vidljivost, što nije bio naš prvi izbor. To je bila cijena za širi pristup koji smo htjeli. S idejom da u zajednici otvorimo prostor i za one nemoćnije, krenuli smo u promicanje volonterstva, potporu udrugama, povezivanje predstavnika različitih sektora, organiziranje javnih manifestacija, pojačani rad s medijima, umrežavanje, zagovaranje, lobiranje, mijenjanje zakonskih propisa, educiranje, istraživanje i izdavaštvo.

U osvrtu na učinjeno vidimo i prednosti i nedostatke. Prednost raznolikosti koju smo razvili jest u lakšoj održivosti organizacije i u motiviranju članova udruge čije smo snove pratili. Nedostatak je usmjerenost na brojne vrijedne i važne teme, od kojih svaka traži potpunu posvećenost i još puno sredstava i energije. Dobit koju imamo pristupajući i pojedincu i skupinama i zajednicama, jest cjelovitost, koja nam daje dobar osjećaj da ni jednu razinu nismo zanemarili.

NEFORMALNO OBRAZOVANJE I TRENINZI

Postizanje grupnih ciljeva gotovo uvijek zahtijeva promjenu u stavovima. U tome važnu ulogu ima informiranje i obrazovanje članova zajednice te stjecanje specifičnih znanja i vještina. Neki od mogućih načina informiranja šire zajednice su: predavanja i prezentacije, sajmovi, članci u lokalnim glasilima, tiskanje brošura, javni forumi, ciljane emisije i napisi u lokalnim medijima, itd.

Obrazovanje u kontekstu organiziranja i rada u zajednici je kontinuiran proces, za razliku od treninga gdje se stječu specifična znanja i vještine u određenom vremenskom roku¹⁷. Obrazovanje je proces učenja o konceptu organiziranja i razvoja zajednice u koji je uključen veći broj članova. Oni uče o načinu postavljanja problema i razmatranju različitih opcija rješavanja, ali i o testiranju mogućih rješenja (učenje kroz akciju). S druge strane, specifična znanja i vještine stjecana kroz treninge, pomažu u postizanju dogovorenih ciljeva u zajednici.

Danas u Hrvatskoj postoji već cijeli niz trening programa putem kojih možete dobiti ono što vam nedostaje (npr., kako provesti procjenu potreba, kako prikupiti sredstva, kako napisati projekt itd.). Postoje i treninzi u širem kontekstu, koji obuhvaćaju znanja i vještine uz praktičan rad potreban za organiziranje i razvoj zajednice.¹⁸ Rezultat ovakvih sveobuhvatnih trening programa je jačanje ljudskog kapitala članova i vođa u zajednici, kako bi razumjeli i bili spremni za osmišljavanje i pokretanje promjena za boljitak svojih zajednica.

Polaznici treninga kroz sticanje znanja i vještina, ali i kroz interaktivni rad s članovima drugih zajednica i predstavnicima drugih sektora, počinju drugačije promišljati i mijenjaju svoje stavove. Citat jedne sudionice ODRAZ-ovog treninga za organizatore zajednice možda najbolje ilustrira što takav trening daje sudionicima: "Naučila sam da je svaka karika u lancu - svaka osoba u zajednici vrlo bitan čimbenik razvoja ukupnog društva; skinuta sam s trona moći državne uprave i shvatila sam da je partnerstvo budućnost."

Obrazovanje i treninzi donose nove ideje i pružaju nove poglede članovima zajednice.

Primjer iz Brazila

Pedijatrica Zilda Arns Neumann pokrenula je najveći svjetski pokret za zaštitu djece "Pastoral da Criança"¹⁹ prije 22 godine u Brazilu. Osmislila je koncept pomaganja siromašnim obiteljima na način da pomognu sami sebi. Uz potporu katoličke crkve, organizacija je neovisna o državnoj birokraciji, a vode je ljudi predani svom poslu, bez obzira na vjersku pripadnost.

"Pastoral da Criança" danas se brine za 1,6 mil. djece u 3.555 lokalnih zajednica širom Brazila (uključujući udaljene ruralne krajeve, ali i *favelas*, vrlo siromašna, divlje izgrađena predgrađa velikih gradova, bez osnovnih sanitarnih uvjeta).

U organizaciji je zaposleno 30-ak ljudi, ali se u radu oslanjaju na 150.000 volontera. Svi se oni zauzimaju za dobrobit djece, njihovih obitelji i zajednica u kojima žive.

"Ne radi se samo o djeci. Moramo naučiti obitelji kako odgajati djecu, a ženama pomoći u jačanju samopouzdanja i ponosa", kaže Zilda Arns. Njen je moto: "Mir počinje u obitelji." Arns i čitav pokret vode se principom "Etika odgovornosti". Ona vjeruje da svugdje postoji želja za pomaganjem drugima, samo je pitanje koliko nas je spremno izdržati pritisak bezbrojnih sastanaka, prekinutih vikenda, dosadnog pisanja projekata i izvještaja te prikupljanja podataka.

Zilda Arns je prvo profesionalno iskustvo stekla radeći za državnu zdravstvenu skrb, gdje je se uvjerila kako skupi državni programi nisu uvijek i djelotvorni. Kroz rad u "Pastoral da Criança" dokazala je da se može bez birokracije i na jeftiniji način. U početku je organizacija ovisila o donacijama. S obzirom da sada pomažu raznim lokalnim zajednicama koje im se obraćaju, 70 % financijskih sredstava dobijaju iz javnih izvora.

¹⁷ U prijevodu već spominjane knjige "Ples promjene", spominje se *učenje nasuprot obuci i poučavanju*.

Dr. Nikola Pastuović u knjizi "Edukologija", Znamen, 1999., govori o obrazovanju (engl. *education*) i izobrazbi (engl. *training*). Učenje je proces pomoću kojeg se odvija svako obrazovanje i izobrazba. "Edukacija je pohrvaćena međunarodnica koja označava viši rodni pojam za pojmove obrazovanje i odgoj."

¹⁸ Npr. Trening za razvoj lokalne zajednice, višemjesečni trening koji organizira svake godine ODRAZ za organizatore zajednice.

¹⁹ "Dobrobit djece"

Neki se političari danas žele fotografirati i biti viđeni sa Zildom Arns. "Ako možemo konstruktivno raditi zajedno, u redu. No, mi pratimo rad političara. Od njih zahtijevamo akciju i tražimo rezultate."

Zašto smo ispričali ovu priču? Željeli smo pokazati nekoliko stvari:

- ideja koja se javila u glavi jedne osobe - kako pomoći svojoj zajednici i siromašnim obiteljima, uz predan rad i "malu pomoć prijatelja" može prerasti u nešto veliko i trajno;
- za svaku ideju treba vremena da zaživi, ne smije se odustati na pola puta,
- i u najsromašnijim zajednicama uz pomoć stručnjaka, mogu se ostvariti promjene i okupiti ljudi koji rade za dobro zajednice.

ORGANIZIRANJE VOLONTERA

Nekoliko smo puta naglasili kako je vrlo važno uključiti veći broj članova zajednice u proces. To su uglavnom volonteri²⁰. Kako bi se maksimalno iskoristili njihovi resursi, s njima treba raditi, educirati ih i organizirati. Kao prvo, dobro je da nauče osnove o svojoj vlastitoj zajednici - počevši od statističkih podataka te odnosa sa susjednim zajednicama. To se može napraviti i na zabavan način, npr. individualnim ispunjavanjem upitnika o zajednici. Kasnije se razmjenjuju i komentiraju odgovori u manjim grupama i zajednički dolazi do ispravnih odgovora. Na taj se način već otvara proces dogovaranja među članovima zajednice.

Kroz ovu "igru" sudionici često shvate kako neke podatke uzimaju zdravo za gotovo ili su samo mislili da ih znaju. To je ujedno i prvi korak prema promjeni u zajednici jer se i kroz te osnovne informacije o zajednici mogu uočiti neki problemi.

Organizator zajednice ili inicijalna grupa mogu relativno lako doći do podataka o zajednici: bilo kroz objavljene statističke podatke ili dobivanjem podataka od pojedinih državnih tijela, gospodarskih i obrtničkih komora i sl. Osim osnovnih podataka o zajednici (broj stanovnika, broj zaposlenih, veličine područja, broja škola ili gospodarskih subjekata, prosječni osobni dohodak), mogu se postaviti i specifičnija pitanja (npr. postoje li vrijedna prirodna područja, jesu li ona pod zaštitom, koliko ih ima i koji su povijesni lokaliteti i sl.). Tako, osim problema možete osvijestiti i komparativne prednosti vaše zajednice.

Nakon ove inicijalne vježbe/radionice, volontere možete obučiti kako vam mogu pomoći u prikupljanju dodatnih informacija, na temelju pripremljenih upitnika i sl. Na taj način ne trebate sami provesti cijeli postupak procjene potreba prije početka procesa organiziranja zajednice. Ovim inicijalnim korakom u procesu, možete identificirati i motivirati vođe u zajednici, koji će vam kasnije pružati podršku u radu. Ovo je ujedno i prvi korak u obrazovanju zajednice, koji se nastavlja kroz cijeli proces → analizu, promišljanje i naporan zajednički rad u postizanju dogovora o problemu i o tome kako ga riješiti u zajednici.

Volontiranje

Volontiranjem se postižu dva bitna rezultata:

- pomaže se u stvaranju stabilne i povezane zajednice
- donosi dodatnu vrijednost uslugama koje osigurava država.

Dobrovoljni rad kroz okupljanje ljudi koji rade za dobrobit zajednice, povezuje ljude i doprinosi osjećaju povjerenja, ohrabruje suradnju. Drugim riječima povećava se socijalni (društveni) kapital zajednice. Ako volonteri dolaze iz različitih etničkih skupina, različite su vjere i ekonomskog statusa, njihov zajednički rad doprinosi društvenoj harmoniji.

Volontiranje pomaže da se tradicionalno isključene skupine uključe u život zajednice. Umirovljenici npr., volontiranjem imaju osjećaj da su i dalje korisni zajednici.

Mnoge su aktivnosti koje poduzimaju volonteri korisne za zajednicu, kao npr. održavanje zelenih površina, uređivanje društvenog doma ili dječjeg igrališta.

Volontiranje može biti spontano i povremeno, obično se pojavljuje kod nesreća ili prirodnih katastrofa. No, mi ovdje mislimo na organizirano i kontinuirano volontiranje, koje je dio neke strukture i trajno doprinosi boljitku zajednice.

Ne zaboravite: volontiranje nije potpuno besplatno. Organizirano i učinkovito volontiranje zahtijeva organiziranu infrastrukturu, volontere treba educirati, za njihove aktivnosti treba ponekad nabaviti alate, treba im se pri nekim aktivnostima osigurati hrana i piće i sl.

²⁰ Više o radu s volonterima pročitajte u publikacijama udruge MI iz Splita: Priručnik za rad s volonterima i Priručnik za volontere, 2001. te u publikaciji Centra za mir, nenasilje i ljudska prava Osijek: Volonteri u izgradnji mira i zajednice, 2004.

Iako se u ovoj publikaciji nećemo baviti volonterima, jer je to posebna i široka tema, važno je napomenuti da ih valja tretirati kao zaposlenike. To znači da se s njima trebате dogovoriti što točno trebaju obaviti i za koje vrijeme. Volonteri će kontrolirati svoje vrijeme i odlučiti kad će odraditi svoj zadatak. Uloga je organizatora zajednice ili organizacije identificirati volontere i pojasniti im zadatke, uzimajući u obzir njihovo raspoloživo vrijeme i kapacitete. Radeći u zajednicama morate uzeti u obzir razne faktore - od političkih gledišta do ega pojedinaca, kako ne biste doveli u opasnost proces.

NEMOJ MI REĆI

Nemoj mi reći da u svijetu ima rata.

Nemoj mi reći da ljudi skapavaju od gladi.

Nemoj mi reći da se ljudi ubijaju iz mržnje.

Nemoj mi reći da ljudi huškaju i progone jedni druge.

Već mi reci što ti radiš!

Majka Tereza

POVEZIVANJE I UMREŽAVANJE

S obzirom da raste interes za ovo područje i sve više inicijativa i organizacija želi raditi na organiziranju zajednice, osim potrebe za edukacijom i pružanjem savjeta i stručne pomoći, javit će se i potreba za njihovim povezivanjem i umrežavanjem radi razmjene iskustava.

U Hrvatskoj već postoje neke inicijative te su uspostavljene mreže za lokalni, regionalni, ruralni razvoj, no one još uvijek nemaju veći utjecaj niti široko članstvo, a i usluge koje pružaju su limitirane. Važno je da je uočena potreba te da je napravljen prvi korak.

Karakteristike organiziranja

Da ponovimo ukratko karakteristike organiziranja zajednice:

1. Usmjereno na javne ciljeve i pitanja od kolektivne važnosti.

Organiziranje nije zagovaranje privatnih interesnih skupina.

2. Okuplja ljude radi definiranja zajedničkih problema i postizanja promjena.

To nije samo prodavanje naših "ciljeva njima" ili stvaranje osjećaja povezanosti.

3. Usmjereno prema ciljevima, teži ispunjenju nečega.

To nešto obično je poboljšanje bilo kojeg društvenog stanja koje uključene strane definiraju kao problem.

4. Motivacijsko, teži održivosti tijekom vremena.

Navodi ljude na odabir i djelovanje u skladu s odabirom.

5. Stvara novi kapacitet za promjene,

često putem samopomoći i onoga što imamo pravo tražiti od drugih. Može stvoriti široko rasprostranjen osjećaj odgovornosti za djelovanje.

ORGANIZIRANJE I PLANIRANJE

Dio rješavanja problema ili zajedničkog stvaranja pozitivne promjene je djelotvorno planiranje - postizanje zajedničkog razumijevanja problema i njihovih uzroka (analizom, povratnim izvještavanjem i procesom dogovaranja), generiranje mogućnosti odgovora, odlučivanje o kriterijima za odabir među prepoznatim mogućnostima i još mnogo više.

Prečesto se o organiziranju pogrešno razmišlja kao o prethodnici planiranja. Time se organiziranje ograničava na pridobivanje novih ljudi ili funkciju demokratskog dogovaranja programa za djelovanje. Iako su obje navedene funkcije važne, organiziranje je nešto više - ono pretpostavlja organiziranje zainteresiranih strana kako bi zajednički oblikovali ideje te ujediniili kapacitete potrebne za djelovanje na osnovu tih ideja.

Nažalost, često pretpostavljamo da su zainteresirane strane već organizirane, da su unaprijed definirane vrijednosti jasne i prihvaćene kao vodilja u odlučivanju, da se mehanizmi odgovornosti primjenjuju u upravljanju provedbom planova i povratnim informacijama za naredni krug planiranja.

To je birokratski koncept o tome kako se valja baviti javnim problemima. U mnogim slučajevima to je dovelo do planiranja koje služi nekolicini dominantnih interesnih skupina, umjesto širim javnim interesima. Zbog takvog pristupa često se oštro kritizira planiranje od strane vlada i stranih agencija za pomoć zemljama u razvoju. Troškovi su ogromni, korist ima nekolicina, ključne ideje koje promiču stručnjaci pokazuju se prepune nedostataka, a planovi (nametnuti) "odozgo", bez uključivanja lokalnih dionika ne vode nikamo.

Takvi neuspjesi u planiranju potaknuli su promjene u načinu razmišljanja i praksi planiranja → pojavljuju se nove civilne inicijative i osnivaju organizacije koje se bave organiziranjem zajednice. One pomažu u osmišljavanju planova, potiču zdrave i trajne razgovore o mogućim načinima ispunjavanja zajedničkih ciljeva te uvode nove metode u razvoju zajednice (u održavanju sastanaka, načinu na koji informacijska tehnologija podupire odlučivanje, načinu donošenja odluka kroz procese dogovaranja koji su djelotvorni itd.).

Djelotvorno organiziranje ključno je za djelotvorno planiranje, a zadatak strukturiranja i oblikovanja naših nada o budućnosti (planiranje) ključno je za djelotvorno organiziranje. U kontekstu planiranja sudjelovanja, proces organiziranja daje sljedeće rezultate:

- osmišljavanje programa je otvorenije i demokratskije jer poziva na šire sudjelovanje i uključuje ljude u definiranje osnovnih vrijednosti (a ne tretira ih kao datosti),
- izoštravanje svijesti zajednice o tome što je stvaran problem i za koga,
- uključivanje zainteresiranih strana kojima je u prošlosti bilo oduzeto pravo glasa u sudjelovanju pri planiranju i osmišljavanju zajedničke vizije budućnosti,
- promišljanje o stvarnim kapacitetima za djelovanje prema planovima.

Planiranje uz predanost vrijednostima i praksi organiziranja ima i svoje izazove i zamke. *Tretiranje zajednica kao monolita s jednostavnim kolektivnim interesima* - zanemarivanje je sukoba unutar skupine zainteresiranih strana ili prisustvo višestrukih skupina zainteresiranih strana u određenom sektoru ili području.

Rezultati djelotvornog planiranja obuhvaćaju bolje ideje o budućnosti (ne samo najpopularnije), širu i dublju predanost zajedničkom stvaranju budućnosti te veći kapacitet za djelovanje prema tom cilju. Ponekad se sudjelovanje bez granica pretvara u rituale gdje su čak i rutinske odluke otvorene za dugačke rasprave i debate. Važno je napomenuti da ovdje govorimo o ključnim odlukama u strategijskom smislu, koje nadilaze svakodnevicu.

Govorenje o široj uključenosti građana, bez stvarne želje da se to ostvari. Organizirati "sudjelovanje" radi dobivanja odluka - koje su već donesene, ali nisu službene - koje će zainteresirane strane odobriti ("udariti pečat"). Pripazite, imali smo prilike vidjeti da se takvo formalno planiranje može dogoditi i kroz neprofitnu organizaciju, a ne samo tijekom procesa planiranja i razvoja politika koje provode vlasti.

Sudjelovanje javnosti - mit ili stvarnost?

Mnogi suvremeni trendovi razvoja potiču "potražnju" za sudjelovanjem.²¹ Promjene u vlasti, i način na koji se odnosimo prema vlasti, osobito su važni. Za neke su vlast i drugi tradicionalni autoriteti postali predmetom sve većeg propitivanja i skepticizma. Takvim pomacima u javnom povjerenju svjedočimo i u Hrvatskoj. Dok se nekad demokracija ogledala primarno u biranju predstavnika za "upravljanje" uz pomoć stručnjaka, službenika i planera, danas smatramo da javni problemi traže aktivno sudjelovanje građana te kolektivne ili građanske kapacitete za pronalaženje rješenja.

Bajka o trinaestoj vili ili duboka demokracija

Jednom davno organizirale su vile svoj vilinski bal. Sve su bile pozvane osim trinaeste. I dok su pile svoje vilinsko vino i plesale svoje vilinske plesove, došla je ogorčena i bijesna trinaesta vila, sve im porazbijala i pokvarila veselje.

Bajka o trinaestoj vili, (pričana u različitim oblicima i u raznim narodima), izražava ideju duboke demokracije. Iako dvanaest vila predstavljaju većinu, trinaesta im još uvijek može pokvariti zabavu.

Ni jedno rješenje neće biti dugog vijeka ako nisu svi uvaženi (sve pozicije i osjećaji). Ako želite naći trajno rješenje, pozovite i trinaestu vilu i dopustite joj da se izrazi.

²¹ Koristi koje različiti sektori imaju od sudjelovanja javnosti u procesima odlučivanja detaljno su navedene u publikaciji "Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice", str 32., ODRAZ, 2001.

Tradicionalno, uključenost javnosti u rješavanje problema zajednice, često je bila ograničena na građansku elitu i politički određene ciljeve. Danas se pravo na sudjelovanje sve više smatra nečim što se podrazumijeva. No, još nas dalek put čeka dok to postane općeprihvaćeni stav. Pokretanje aktivnosti, permanentno učenje kroz akciju, organiziranje edukacije, promoviranje dobrih primjera iz naše i strane prakse, rad s medijima → sve to doprinosi mijenjanju stavova pojedinaca i društvenim promjenama.

U mnogim zemljama svijeta vlast je decentralizirana, na temelju spoznaje da se odluke uspješno donose, a uslugama i ulaganjima najbolje upravlja na lokalnoj razini, prema načelu supsidijarnosti, u uskoj suradnji s građanima. Broj i raznolikost neprofitnih, nevladinih organizacija višestruko se povećao tijekom posljednjeg desetljeća i te su organizacije preuzele dio posla oko šireg organiziranja građana.

Načelo supsidijarnosti

Lokalne zajednice bi uvijek trebale djelovati prve.

Organiziranje, više zajednice, imaju se pravo uključiti samo onda kada lokalna zajednica nije u mogućnosti ispuniti svoje odgovornosti.

Danas moramo i u Hrvatskoj pronaći načine pomirivanja različitih razmišljanja i zajedničkog odlučivanja (koje tradicionalno najbolje funkcionira u malim skupinama) uvažavajući potrebe za koordinacijom, odgovornošću i prihvaćanjem raznolikosti.

S druge strane, ako se potreba za uključivanjem šireg kruga dionika uzima zdravo za gotovo, preuzimaju se dva rizika - prvo, ne vide svi šire sudjelovanje - "otvaranje procesa" - kao služenje njihovim interesima. Drugo, sudjelovanje, ako se loše organizira i njime loše upravlja, može biti kontraproduktivno.

Sudionici, zajedno s onima koji osmišljavaju i upravljaju procesima sudjelovanja, mogli bi sjesti za stol (ili u forumu) s vrlo različitim idejama o tome zašto je sudjelovanje važno i koje bi mogle biti njegove posljedice u smislu korisnosti.

U praksi smo bili svjedoci kako pokretači promjene često svoj glavni problem vide u tome da drugima pokažu i uvjere ih da podupru ono što oni - reformatori - već znaju da je potrebno. Nisu im potrebne dodatne informacije ili analiza i dogovori već akcija, a akcija treba podršku.

Ako je do sada bilo previše nesudjelujućeg odlučivanja i aktivnosti "odozgo", novi bi trend (koji se još uvijek stvara) mogao ponuditi previše neusmjerenih

alternativnih verzija. Na kraju krajeva, naši davni preci otkrili su potrebu za reprezentativnom demokracijom - uključivanjem manjeg broja odabranih "aktera" za velike odluke koje su utjecale na zajednicu te su dopustili drugima donošenje rutinskih odluka koje djeluju (provode se) u zajednici. U drugim društvima, bez izbora ili ograničenim izborima, uvaženi stariji članovi društva djelovali su, a u nekim društvima još uvijek djeluju, kao pokretači. Bez obzira na trendove, mudar vođa će se uvijek savjetovati prije donošenja odluke.

Povedite računa o sljedećem:

1. Pažljivo osmislite zadatke i dodijelite uloge. Mnogo je valjanih osnova za definiranje i dodjelu uloga: tko posjeduje potrebnu stručnost, tj. tko ima komparativnu prednost za kvalitetno obavljanje zadatka? Tko bi mogao biti tako stručan? Koga se smatra najlegitimnijim nositeljem specifične uloge? Koga se može smatrati odgovornim? Tko je spreman probati nešto novo?
2. Budite realistični o opsegu potrebnog posla i ojačajte kapacitete za njegovo provođenje. Prečesto smo bili svjedoci sljedećih činjenica:
 - broj potrebnih sati i tipovi potrebnih vještina podcijenjeni su ili pogrešno shvaćeni;
 - vještine su prilično nejednako raspoređene unutar relevantne populacije ili organizacije;
 - raspoložive vještine nemaju veliku vrijednost bez ključnih alata koji nedostaju, primjerice strojeva ili informacijske i komunikacijske tehnologije.
3. Izgradite jasna očekivanja o tome što se postiže provedbom i predvidite posljedice. Djelotvorno koautorstvo (su-stvaranje) traži daleko više od dobre volje ili osjećaja zajedništva. Ono zahtijeva održiv i pažljiv posao, osobito u slučaju rijetkih resursa i mnogo zadataka. Organiziranje pruža osnovu za pošteno, sudjelujuće promišljanje o tome što bi uspjeh morao sadržavati. Organiziranje može motivirati zainteresirane strane na promjene u stavovima i ponašanju koje djelotvoran timski rad može zahtijevati. Organiziranje se može usmjeriti na razgovore o jačanju kapaciteta svih sudionika za podršku promjeni u boljem smjeru.

No, samo po sebi organizirano sudjelovanje ne osigurava pametan izbor programa promjene (onoga što će se provesti), mjerila i ciljeva provođenja, ili mehanizama odgovornosti (za mjerenje radnog učinka, objavljivanje rezultata, primjenu nagrada ili odgovaranja za neizvršavanje zadataka).

3.

**Jeste li vi
motivirani
za rad u
zajednici?**

Jeste li vi motivirani za rad u zajednici?

Što ja mogu učiniti za svoju zajednicu?

U uvodu smo naveli sve veću potrebu za pokretanjem aktivnosti i zajedničkim planiranjem svih dionika u zajednici. Postavlja se pitanje tko će, odnosno tko treba pokrenuti te promjene. Često se promjene događaju pod utjecajem vanjskih okolnosti. No, treba li čekati da se to dogodi ili promjene mogu krenuti iz same zajednice? Naš odgovor - svatko od nas može biti pokretač u zajednici. U ovom poglavlju želimo pomoći pojedincima u istraživanju motivacije i preispitivanju nekih predrasuda ili vjerovanja koja ih koče u djelovanju za opće dobro i dobro zajednice u kojoj žive i rade.

Često se susrećemo s izjavama: "Što ja tu mogu, to je već odlučeno", ili "To se odlučuje na nekom drugom mjestu". No, ako preispitamo takva "vjerovanja", moći ćemo ih mijenjati i steći moć i hrabrost za djelovanje i stvaranje bolje stvarnosti.

Prema tome, prvi je korak provjera vlastitih stavova/predrasuda i shvaćanja te njihovo usklađivanje s vlastitim potrebama. Na vama je koliko daleko ćete ići. Kako budete napredovali, postajat ćete svjesniji vlastite kreativne moći. Možda će vas to sve iznenaditi.

Istraživanjem svojih vjerovanja i stavova možete naći odgovore i promijeniti ih:

- vjerovanja su često plod našeg odgoja, navika - to su stavovi koji stvaraju iskustva, a ona potvrđuju istinitost onoga u što vjerujemo (primjerice: Život je težak.)
- vjerovanja stvaraju vezu tipa "uzrok-posljedica/posljedica-uzrok" (primjerice: Zato što vjerujem ili Vjerujem zato što. . .)
- preispitujući i mijenjajući svoja vjerovanja moći ćete promijeniti svoje mišljenje i početi mijenjati stanje u svojoj zajednici (ili svojem životu).

Ovakvi tekstovi sigurno mogu pomoći, ali bez vlastitog iskustva, nečeg što ste sami proživjeli, nečeg s čim se suočavate u životu i što rješavate, nema stvarne promjene. Vaše učenje može početi čitanjem ili zapaženjem tuđeg iskustva, ali ono je beznačajno naspram lekciji koju učite sudjelovanjem.

Kako krenuti? Za početak sebi morate postaviti neka pitanja:

- Što određuje moje stavove/vjerovanje?
- Što je moje iskustvo?
- Što je stvarno?

Upamtite:

1. Neka se vjerovanja/predrasude mogu brzo razotkriti, za razliku od nekih koje možda opažamo, ali ne shvaćamo. Ta "nevidljiva" vjerovanja utječu na naše djelovanje (ili nedjelovanje odnosno pasivnost) i shvaćanje svega oko nas. Primjerice, ako vjerujete da vi ništa ne možete promijeniti, takvo vjerovanje onemogućit će bilo koji vaš pokušaj djelovanja.
2. Napisani materijali i vodiči potrebni su vam kako bi vas upoznali s mogućnostima i načinima djelovanja, ali ne uzimajte ih kao "sveto" pravilo. Važnije je razumjeti koncept i prilagoditi ga svom slučaju/svojim potrebama. Nakon ispreplitanja svega pročitana i naučenog kroz lekcije dobivene iskustvom, shvatit ćete: eto, kako to funkcionira. Shvaćanje će povećati vašu sposobnost kreativne i široke primjene onoga što znate.

Postavljanje osobnih ciljeva

Mnogi ljudi već znaju kako je važno postavljati ciljeve, no ne zaboravite - postoje "pravi" i "pogrešni" ciljevi, kao i ispravan i neispravan način postavljanja ciljeva.

Rijetko će koji čovjek reći da nema neke ciljeve u životu. Neki su vrlo uspješni u ostvarivanju svojih ciljeva, ali ima mnogo onih kojima to ne uspijeva. Neki su ljudi puni neusklađenih, proturječnih ciljeva. Žele ići u školu, ali ne žele učiti; žele nešto učiniti za svoju zajednicu, ali ne žele početi prvi. Takvi neusklađeni ciljevi izazivaju zbunjenost i na kraju se ništa ne napravi. Rezultat neusklađenosti su ograničena postignuća i ograničen uspjeh.

Stoga, morate postaviti svoje osobne ciljeve. Oni se mogu mijenjati s napredovanjem, ali stvarna je nagrada iskustvo postizanja ciljeva.

Cilj se ne bira bacanjem novčića ili oportunističkim tijekom događaja. To se ne radi zbog zadovoljavanja drugih. Postavljanje pravog cilja za sebe postiže se promišljanjem, ali i intuicijom. Postavljeni cilj mora biti razuman i realističan i morate osjećati kako ga možete postići i kako je on ispravan za vas. Samo razmišljanje - kako će biti kad postignemo cilj - daje nam hrabrost i odlučnost da ga ostvarimo.

Ako se pitate, jesu li vaši ciljevi ispravni za vas, pratite kako se osjećate prilikom njihovog ostvarivanja. Cilj koji nije pravi predstavlja nešto što "morate" učiniti, a njegovo postizanje je stresno.

Strah je uvjerenje da smo nesposobni suočiti se s nečim. To uvjerenje prethodi svim dokazima neuspjeha koje smo prikupili. Imamo li hrabrosti suočiti se s onim od čega strahujemo? Imamo li hrabrosti priznati da se bojimo neuspjeha?

Razvoj je hrabrost da se odbaci staro.

ZNATI

HTJETI

UPUSTITI SE

Potrebna je samo odluka da se čovjek promijeni. Postanite prijatelj samom sebi i započnite neposredno istraživanje vlastite sposobnosti odlučivanja i doživljavanja. Probudite iskreni osjećaj osobne odgovornosti za napredak svoje zajednice.

UKRATKO O OSOBNIM CILJEVIMA

Proces ostvarivanja ciljeva odvija se u tri faze - faza pripreme, faza provedbe i faza procjene učinjenog. Prvi korak je postavljanje osobnih ciljeva i planiranje načina za njihovo postizanje. Pri tome treba poći od lakše ostvarivih ciljeva te odabrati odgovarajuće metode. Dakle, i u privatnom životu treba strategijski planirati. Pri tome se često zaboravlja na vrlo bitan faktor - motivaciju za provođenje cilja u djelo. Često nas u tome, kako smo već prije istakli, ograničavaju vjerovanja. Koliko ste puta čuli rečenicu: "Ma, ja to nikad ne bih mogao" ili "Ja se to nikad ne bih usudila".

Neki ljudi ljepotu i zadovoljstvo nalaze već u samom djelovanju i radu. Pretpostavljamo da ste čuli nekog svog poznanika ili poznanicu kako kaže: "Jedva čekam da se ujutro probudim i odem na posao".

Osobni ugovori rukometaša

U knjizi "Od Učke do Olimpa" trener Lino Červar donosi priču o tome na koje je sve načine motivirao svoje igrače. Uoči odlaska na Olimpijske igre u Atenu 2004., gdje su osvojili zlatnu medalju, tražio je od igrača da ispune i potpišu neformalni, ali moralno obvezujući Osobni ugovor u kojem stoji sljedeće: "Ja, (ime i prezime igrača), obvezujem s da ću se na Ol u Atenu maksimalno zalagati, podrediti i služiti interesima Hrvatske rukometne reprezentacije u cilju borbe za olimpijsku medalju i promociju moje Domovine, našeg naroda, mojeg kraja i moje obitelji.

Izvor "Jutarnji list"

Bitno je usmjeriti pažnju na svoj cilj i aktivnosti koje provodimo da bismo ga postigli, ali i na planiranje rada kako ne bismo imali prazan hod ili se usmjerili na manje važne zadatke.

Nakon završetka aktivnosti potrebno je okrenuti se nazad i vrednovati rezultate, vidjeti što je bilo uspješno, a što neuspješno, koje greške kod sljedeće aktivnosti možemo izbjeći. Korisno je usporediti postavljeni cilj s razmjerom ostvarenog ili ga usporediti s nekim sličnim standardima.

Sjećate li se slogana - Budimo realni, tražimo nemoguće. Takav izazovan cilj često si postavljaju uspješni ljudi. Nemojte zaboraviti analizirati zašto je nešto bilo uspješno, a zašto neuspješno. Ako je uzrok u vama, tu možete poraditi na poboljšanju svojih sposobnosti. Ukoliko su u pitanju i vanjski faktori, na njih možda niste mogli utjecati.

Nemojte se prepuštati defenzivnom razmišljanju poput: u mojoj zajednici nema šanse nešto napraviti; nitko mi se ne bi priključio, svatko gleda svoja posla. Time stvarate osobna vjerovanja koja vas ograničavaju u akciji. Nemojte gubiti motivaciju nakon prvog neuspjeha i odustati.

Pitate se zašto valja postaviti ciljeve? Ciljevi nas potiču na akciju, zato ih postavite u pozitivnim terminima. Navedite što želite, a ne što ne želite.

OSOBNE VRIJEDNOSTI

Prije nego li zaključite kako ćete raditi na ostvarenju određenog cilja, ispitajte vrijednosti tog cilja - je li to zaista pravi cilj za vas? Upitajte se što vam je važno u životu i u zajednici. Te vrijednosti u velikoj mjeri utječu na motivaciju. Ako vam nešto nije jako važno, vjerojatno će i vaša motivacija da to učinite biti mala.

Preispitajte gdje se trenutno nalazite. Možda ste nezadovoljni jer niste prepoznali da se ponašate suprotno svojim životnim vrijednostima. Možda je za vas upravo rad u zajednici nešto što će vas motivirati jer se to poklapa s vašim željama i potrebama, a ne nametnutim vrijednostima i vjerovanjima.

Osvrnite se na okolinu u kojoj živite i radite - počnite od svoje zajednice. Sigurno postoje stvari koje kao pripadnik i član te zajednice možete poboljšati. Razmislite o tome kad promišljate o svojoj misiji, o smislu svog života.

Ljudi moraju preuzeti odgovornost za poboljšanje kvalitete življenja u svojoj okolini. Najlakše je reći: "To je dužnost onih koji rade u općini" ili "To se mene ne tiče".

Razmislite - možda ste ipak pomislili da bi trebalo obnoviti klupe i košarice za smeće u parku uz vašu kuću. Možda treba urediti igralište za djecu, na kojem

se igra vaše dijete ili vaši unuci. Zapitajte se "Što ja tu mogu učiniti?" Uživite se u tu ulogu. Tako ćete lakše odrediti i jedan od svojih ciljeva.

Uživljavanje u ulogu organizatora zajednice ili volontera ne znači da trebate zanemariti svoje uloge na poslu ili u obitelji. Odredite koliko ćete toj "ulozi" dnevno ili tjedno posvetiti vremena.

Kako odrediti ciljeve? Preporučamo da uzmete list papira i bez razmišljanja napišete što je vaš san, što želite imati, što želite postati. Pogledajte vježbu broj 1 na slijedećoj stanici.

Vježba 1. Postavljanje osobnog cilja

Cilj: odrediti svoj cilj djelovanja u zajednici

Očekivani rezultat: plan kojeg ćete slijediti i ostvariti za dobro zajednice

1. korak: Napišite na papiru popis ciljeva, odnosno željenih promjena u zajednici: one na kojima radite ili o kojima samo razmišljate. Za buduće ciljeve mogu vam pomoći neka od sljedećih pitanja:

- što želite postići sljedeće godine
- što biste htjeli promijeniti u zajednici
 - za dvije godine
 - za pet godina
 - za deset godina
- što vas najviše zabrinjava?
- što vas najviše uzbuđuje?
- što biste zaista željeli raditi?
- što je vama zaista važno?
- kad biste znali da ne možete pogriješiti, što biste pokušali?
- što rade ljudi kojima se najviše divite u zajednici?
- koji su bili vaši ciljevi kad ste bili mladi?
- što nije moguće/što je moguće?

Pustite mašti na volju. Na kraju izaberite ciljeve koji su vam najvažniji, u čijem ćete ostvarenju uživati. Ako na vašem popisu nema aktivnosti u zajednici ili takvi ciljevi nisu u skladu s vašom misijom, razmislite hoćete li se upuštati u to. No, ako ste rad u zajednici ili poboljšanje kvalitete življenja u okolini u kojoj živite stavili na popis - tada krenite punom parom naprijed. No ne zaboravite da taj cilj mora biti dostižan i ostvariv u nekom vremenskom razdoblju.

2. korak: Važnost ciljeva na popisu provjerite prema sljedećih sedam kriterija:

Skala procjene: (1) vrlo neizvjestan do (5) vrlo siguran.

- | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Cilj privlači vašu pažnju i zanimanje.
Misleći na njega, vi obnavljate svoju snagu. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 2. Slijeđenje cilja predstavlja nešto vrijedno za vas. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 3. Cilj predstavlja jednaku dobrobit, kako drugima tako i vama. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 4. Cilj stvara mogućnost za vlastiti samorazvoj (veću sigurnost, razumijevanje i odgovornost). | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 5. Cilj je u skladu sa širom grupom ciljeva i još širim ciljevima zajednice. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 6. Cilj vam dozvoljava osobnu kreativnost i određeni stupanj vlastite poduzetnosti. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| 7. Cilj predstavlja mogućnost za osobno priznanje i priznanje drugih. | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |

Zbrojite rezultate: 35 je odličan rezultat.

Ako je rezultat između 25 i 35, to je vjerojatno vaš osobni cilj. Ako imate nekoliko ciljeva koji imaju zbroj između 25 i 35, razmotrite možete li s jednim proširenim ciljem obuhvatiti i uskladiti te osobne ciljeve.

Ako imate ciljeve s rezultatom između 15 i 25, pogledajte možete li prepraviti jedan od ciljeva za viši rezultat.

Ako su vaši ciljevi ispod 15, morate prošetati i ponoviti vježbu.

Vježba 2. Provjera ciljeva

Razmislite o posljedicama ostvarenja svojih ciljeva: kako oni utječe na vaš život, ali i na život ljudi oko vas ili na život zajednice.

Ne zaboravite razmisliti i o negativnim aspektima.

Moj cilj je: _____

Razmislite i ispišite pozitivne i negativne aspekte:

+

-

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Sad kad ste odredili svoje ciljeve, utvrdili kako su u skladu s vašim vrijednostima, jer imaju više pozitivnih elemenata nego negativnih, ipak nije sve gotovo. Odredite rokove u kojima planirate ostvariti cilj ili ciljeve.

Nemojte zaključiti kako ćete ciljeve početi postizati kad budete imali više vremena ili kad bude pravo vrijeme.

A sad, s riječi na djela: krenite u akciju i imajte na umu da svako dostignuće zahtijeva trud, volju i hrabrost.

Nađite ljude koji imaju iste ciljeve. Podijelite svoje ciljeve s ljudima za koje znate da će vas podržati, hrabriti, zajedno s vama pokrenuti i provesti akcije koje će poboljšati kvalitetu življenja u vašoj zajednici.

Zajedno smo jači, razjedinjeni propadamo.

Ne zaboravite - kad postignete neki uspjeh, nagradite se i proslavite taj uspjeh zajedno sa suradnicima.

Vježba 3. Provjerite obrasce svog ponašanje

U nastavku su navedeni primjeri različitih ponašanja, pogotovo u kriznim situacijama. Pažljivo pročitajte i propitajte se koji je vaš obrazac ponašanja. Ako se stalno ponavlja obrazac ponašanja koji vodi neuspjehu - možete ga promijeniti!

- Katkada se ljudi prikazuju žrtvama, reagiraju tako da plasiraju nesposobnost kao izgovor. Oni uspijevaju neuspjehom.
- Katkada ljudi odustaju, reagiraju kritiziranjem zadatka. Rijetko uspijevaju.
- Katkada ljudi planiraju i stalno traže isprike, reagiraju racionalizacijom ili promjenom procedure. Za uspjeh su im potrebne točne upute i stalno nadgledanje.
- Poneki su ljudi osjetljivi i reagiraju tako da okrivljuju druge ili okolnosti ili sve ismijavaju. Da bi uspjeli, njihova odgovornost mora biti potpuno i jasno definirana.
- Oni koji prepoznaju pritisak i ne prihvaćajući ga suviše osobno, reagiraju ponovnim pokušajem. Oni uspijevaju.

Najbolji je način djelovanja za bilo koga, kada osjeti dolazak krize, da podijeli zadatak na nekoliko faza (prioritetni popis) i obavlja svaki stupanj zasebno dok se zadatak ne obavi.

*Ne dozvolite da ono što ste sada
stane na put onome što možete postati.*

Vježba 4. Brza provjera ciljeva

Brzo/sažeto ispitivanje je tehnika usklađivanja. To je usmeni ili pismeni odgovor na tri pitanja:

- 1) Što ste naumili činiti u zajednici? (primjerice koja je vaša svrha, misija, namjera)
- 2) Što zapravo radite?
- 3) Što se zapravo dogodilo?

Vrijednost ovog sažetog ispitivanja je u tome da se u pojašnjavanju svojih namjera, akcija i rezultata ne oslanjate na nečije tuđe vrednovanje vašeg ponašanja (posla, projekta, zadatka itd.) i da shvatite jeste li aktivnost, u vezi s onim što želite postići, izveli ispravno i potpunosti.

Ako prvi put provodite ovu vježbu, možete prosuditi prikladnost vježbe samom spoznajom o tome stvara li vam ona emocionalne promjene ili izmjenu gledišta. Ako imate iskustva u provođenju vježbe, vaš rezultat brze provjere ukratko će vas informirati o napretku.

Tko su vaši suradnici

Prilikom planiranja aktivnosti u zajednici, važno je razmisliti o potencijalnim suradnicima. Ukoliko vi izravno birate suradnike, zapamtite iskustvo i podatke o svakoj osobi koju ste odabrali kao suradnika. Ukoliko netko drugi bira suradnike, tražite da vam daju osnovne informacije o suradnicima s kojima ćete planirati i provoditi aktivnosti.

Uzmite u obzir sljedeća osnovna pitanja:

- Čime se trenutno bave, gdje trenutno rade? (Kuju organizaciju ili poduzeće predstavljaju?)
- Imaju li prethodno iskustvo povezano s područjem s kojim se želite baviti, odnosno s planiranom aktivnosti?
- Kako (zašto) su odabrani za sudjelovanje?
- Koja je starosna dob i spol grupe?
- Jesu li svi suradnici iz iste organizacije, ili predstavljaju više različitih organizacija?
- Poznaju li se već međusobno ili ne?

Ove informacije su bitne iz nekoliko razloga. Kao prvo, važno je vidjeti posjeduje li vaša grupa znanje ili iskustvo o temi na kojoj ćete raditi ili će to biti njihova prva takva aktivnost. Moguće je da sudionici imaju različita iskustva: neki ga od njih uopće nemaju, neki ga imaju malo, dok drugi posjeduju značajno iskustvo.

Kao drugo, ove vam informacije pomažu i u procesu te pripremanju programa rada i aktivnosti.

Kao treće, razumijevanje starosne i rodne strukture sudionika može vam pomoći u sastavljanju aktivnosti pogodnih za takvu skupinu ljudi.

Zadnje je pitanje važno zbog same facilitacije procesa i druženja. Ukoliko se svi suradnici međusobno znaju, bit će im lakše raditi jedni s drugima. Ukoliko se, pak, ne poznaju, onda ćete vjerojatno morati odvojiti dosta vremena za njihovo međusobno upoznavanje te će biti potrebno više vremena za uspostavljanje jake međusobne veze.

KOJA SU OČEKIVANJA UKLJUČENIH?

Voditelju aktivnosti od velike je pomoći identificiranje očekivanja sudionika, ali i poznavanje njihovih osobnih i profesionalnih ciljeva jer na taj način može bolje facilitirati proces.

Najbolji način za otkrivanje očekivanja sudionika je da ih pitate. Podaci će vam dati dovoljno informacija koje će olakšati pripremu i provođenje procesa u skladu s njihovim odgovorima.

Obično nema dovoljno vremena za ovu mogućnost, međutim, najbolje rješenje je pitati sudionike na početku prvog sastanka. Radeći s velikom grupom, s ljudima koji će podijeliti svoja očekivanja s ostalima, ili pojedinačno, sa sudionicima koji će zapisati svoja očekivanja, steći ćete opću sliku o ciljevima i očekivanjima vaših suradnika.

Često ćete morati biti spremni na razmišljanje “u hodu” i odgovaranje na nove informacije, no ubrzo ćete moći bez problema integrirati ideje sudionika u opći program.

Primjer

U nastavku prenosimo dijelove članka o festivalu “Glumci u Zagvozdu”, objavljenog u “Nedjeljnom Vjesniku”. Spiritus movens festivala i njegov umjetnički ravnatelj i glumac Vedran Mlikota za taj je list govorio o počecima festivala i njegovom razvoju. Riječi Vedrana Mlikote dobro ilustriraju što se sve može napraviti kad se udruži entuzijazam nekoliko ljudi koji imaju pred sobom cilj i koji nisu odustali prvih “teških” godina. Malo dobrog marketinga također neće štetiti.

Ova se priča nastavlja, raste i dopunjuje drugim idejama i projektima. Kako - pročitajte u poglavlju s primjerima iz prakse.

Festival za koji živi cijeli Zagvozd

Gospodine Mlikota, zašto je osnovan festival u Zagvozdu?

Festival je počeo kao upoznavanje Zagvoždana s kazalištem. Ali glavni razlog je bio, u razgovoru između Čurde i mene. Htjeli smo da jedno malo mjesto, koje ne može platiti kazališnu predstavu, ipak vidi dobre predstave. Osim toga, intencija je bila i decentralizacija kulture. Nije dovoljno, a ni dobro da se sve odigrava u Zagrebu, Splitu itd., nego da se ponešto toga dogodi i u Zagvozdu, čiji stanovnici također plaćaju porez. Htjeli smo provjeriti može li to uspjeti u Zagvozdu.

Čini se da je uspjelo?

Prve godine u nevjerici i gotovo u tišini uspjeli smo realizirati šest programa. Ljudi su se oduševili. Čim je završilo, pitali su hoće li tako biti i dogodine. Kad smo vidjeli o kakvoj se želji radi, rekli smo da hoće. Tako je iz godine u godinu festival rastao, uključivao se sve veći broj ljudi i danas je to po veličini treći ljetni festival na jadranskoj obali. A Zagvozd ima samo 900 stanovnika.

.... A u posljednjih 4-5 godina ovdje se, barem preko ljeta, počeo vraćati velik broj ljudi koji godinama žive izvan Zagvozda. S njima dolaze i njihovi prijatelji i svi tu budu dva-tri tjedna. Zbog toga je obnovljeno puno starih, napuštenih kuća, a izgrađeno i novih... Prije osam godina Zagvozd je bio mrtvo mjesto, a sada i Zagvozd živi...

Tko sve posjećuje festival u Zagvozdu?

Nema tko ga ne posjećuje. Pogotovo posljednje dvije-tri godine, otkako su nas mediji počeli malo više pratiti.

Dolaze li predstave na festival besplatno?

Bilo je predstava koje su odigrane i besplatno. Ove godine je to festival s 18 programa, što su veliki troškovi. Dovedi HNK iz Osijeka s 56 članova ansambla i s tehnikom, osigurati autobus i kamione za scenografiju nije jeftino, to sve skupa nije besplatno. Nama kazališta izađu u susret, ne plaćamo pune cijene predstava, ali neke osnovne stvari moraju se platiti. Ovogodišnji festival čini 18 večernjih programa te dvije izložbe.

Kako smognete te novce?

Pomognu nam ljudi svojim uslugama, svojim proizvodima, u hrani, piću, prijevozu. Pomoglo nam je puno sponzora iz privatnog sektora, te razni drugi ljudi. Dio sponzora daje novac. Ove godine Ministarstvo kulture nam je dalo 80.000 kuna, a dat će nam i za obnovu Doma kulture i sređivanje nekih zapuštenih soba i apartmana za umjetnike, što će volonterski obnoviti mještani Zagvozda. Obećali su nam platiti i nabavku nekih tehničkih stvari, razglasa...

..... Svi umjetnici koji dođu u Zagvozd, budući da nemamo hotela ni motela, u principu, spavaju u kućama mještana. Drugo, budući da nema nikakvih nagrada, dogovorili smo da umjetnik sam sebi može dodjeliti nagradu. Ako hoće naravno. I treće, ulaz na sve predstave i koncerte je besplatan.

Preneseno iz "Nedjeljnog Vjesnika", 11. srpnja 2004.

novinar Andrija Tunjić

4.

**Procijenite
svoju
zajednicu**

Procijenite svoju zajednicu

Izradite plan za prepoznavanje lokalnih potreba i potencijala (resursa)

Kao organizator zajednice započinjem od svijeta kakav je sada, a ne od svijeta kakav bi želio da bude.

Saul Alinsky
organizator lokalnih civilnih inicijativa iz SAD

Potrebe se definiraju kao raskorak između situacije kakva jest i kakva bi mogla biti. Potrebu može osjetiti pojedinac, skupina ili cijela zajednica. Ona može biti konkretna, kao što je potreba za hranom i vodom ili apstraktna, poput poboljšanja kvalitete života u zajednici. Primjerice, invalidima u zajednici potrebna je pomoć u kretanju mjestom, a vaša zajednica nema niti javni prijevoz, a kamoli prijevoz prilagođen njihovim potrebama.

Resursi ili potencijali su ono što se može iskoristiti za poboljšanje kvalitete života. Oni mogu obuhvaćati sve - od ljudi, mjesta do organizacija. Nečija mama, koja nakon škole organizira prijevoz do gradskog bazena ili župnik koji u podrumu crkve organizira igranje stolnog tenisa za djecu i roditelje, svi oni predstavljaju resurse koji se koriste radi poboljšanja života u zajednici. Svaki pojedinac je potencijal i svatko ima resurse koji se mogu iskoristiti za jačanje zajednice.

Potrebe → raskorak između sadašnjeg stanja i onog kakvo bi trebalo biti

Resursi → sve što se može iskoristiti za poboljšanje kvalitete života zajednice

Mnogo je razloga za provođenje procesa prepoznavanja potreba i resursa, evo nekih:

- *Razumijevanje okoline u kojoj ćete raditi.* Pokušaj poboljšanja stanja u zajednici bez prethodnog mišljenja o tome kako je to uzaludan posao.
- *Poznavanje zajednice i njenog stava prema problemu te njihovog mišljenja o tome što valja učiniti.* Dobivanje mišljenja članova zajednice uz istovremeno mapiranje resursa i ograničenja područja, čime se dobiva cjelovit uvid u stanje.
- *Odlučivanje o prioritetima djelovanja.* Nakon procjene zajednice, lakše je usmjeriti djelovanje na poboljšanja koja će članovi zajednice primijetiti i imati od njih koristi (i uključiti se).

KADA PREPOZNATI POTREBE I POTENCIJALE?

Identifikacija potreba i resursa korisna je vama, vašoj inicijativi ili vašoj organizaciji, u gotovo bilo kojem trenutku poduzimanja aktivnosti. Ako vaša skupina ima specifični cilj, primjerice smanjenje nasilja među mladima, identifikacija temeljenih potreba (bolja komunikacija između roditelja i djece, obrazovni programi itd.) i resursa (programi za mlade) pomoći će u osmišljavanju provedivog, djelotvornog cilja. S druge strane, ako je vaša organizacija šireg usmjerenja, primjerice, posvećeni ste ispunjavanju potreba za socijalnom skrbi stanovnika vašeg grada za koje ne postoji dovoljno usluga, identifikacija potencijala i resursa te potreba će vam pomoći u odluci kojim se aspektom problema prvo pozabaviti.

Identifikacija resursa i potreba morala bi se odvijati stalno tijekom cijelog trajanja aktivnosti:

- *Prije planiranja aktivnosti.* Na taj način, članovi inicijative, vođe zajednice i oni kojima se usluga pruža, stječu ideju o načinu na koji mogu poboljšati svoje okruženje.
- *Tijekom provođenja aktivnosti.* Važno je pripaziti da ste na putu prema cilju, ne samo na početku i završetku projekta, već i tijekom njegovog provođenja. Prepoznavanje potreba i potencijala/resursa tijekom života inicijative pomaže u "izvlačenju" maksimalnih rezultata iz resursa koje imate na raspolaganju.
- *Nakon provođenja inicijative.* Nakon uspješnog projekta potrebno je izvući zaključke iz pogrešaka kako bi se inicijativa u zajednici mogla i dalje razvijati. (Ne zaboravite proslaviti uspjehe!)

Mnogo je načina za prepoznavanje lokalnih potreba i resursa. Možete se usmjeriti na potrebe ili snage svoje zajednice razgovarajući s ključnim ljudima. Možete održavati sastanke zajednice ili provesti intervjue s fokusnim skupinama ili možda učiniti nešto drugo. Najvažniji dio identifikacije lokalnih potreba i resursa jest slušanje onoga što imaju reći članovi zajednice, članovi skupina, vođe i drugi dionici. Dokument, u kojem su prikazane prepoznate lokalne potrebe i mapirani resursi zajednice, morao bi biti pun podataka i informacija koje može dati samo sveobuhvatna, raznolika i velika skupina.

Za identificiranje lokalnih potreba i resursa potreban vam je **plan** koji se sastoji od nekoliko faza:

Faza 1: Promišljanje

Prije istraživanja u zajednici razmislite što zapravo tražite. Zanimaju li vas zdravstvene potrebe cijele zajednice ili ćete se usmjeriti na usluge koje prima ciljna skupina? Određivanje područja interesa ključan je i prvi korak prema izradi korisnog i upotrebljivog plana.

Faza 2: Počnite s poznatim

Nakon odabira područja na kojeg ćete se usmjeriti, možete otkriti da već postoji više mogućih rješenja. Identificiranje onog što već znate o problemu pomaže u prepoznavanju onog što ne znate, a, što bi mogla biti osnova za pitanja u istraživanju među članovima zajednice. Imajte na umu da vi (ili vaši izvori) možete biti i u krivu. Ljudi s kojima razgovarate - čak i stručnjaci - mogu imati čvrsto, ali iracionalno mišljenje o problemu u vašoj zajednici; studije na koje naiđete možda su zastarjele; a čak i "opće poznati stav" može biti pogrešan. Dakle, prilikom pripreme pitanja koja ćete postaviti članovima zajednice, budite spremni na kritičko razmišljanje o onome što mislite da znate.

Faza 3: Odlučite što morate saznati i dovršite pitanja koja ćete postaviti

Sada je trenutak za pregled pitanja nastalih tijekom promišljanja i uvodnih razgovora sa suradnicima. No, prije odlaska u zajednicu s pripremljenim pitanjima, proučite ih sa svojim timom još jednom kako biste bili sigurni da jasno "pokrivaju" vaše interese. Također, razgovarajte s nekoliko utjecajnih ljudi izvan svoje organizacije i doradite pitanja uz pomoć njihovih primjedaba. Nakon dovršetka ovog procesa, imate skupinu pitanja za članove zajednice koje ćete uključiti u ovoj fazi ispitivanja.

Faza 4: Odredite ciljnu populaciju

Tko u zajednici ima podatke koji će vam pomoći u odgovoru na vaša pitanja? Vjerojatno velik raspon ljudi može pomoći u odgovoru na pitanja; no trebate odrediti one koji će vam dati najkorisnije podatke.

Faza 5: Odredite metode za prikupljanje informacija

Sljedeći je korak odrediti metodu za prikupljanje informacija. Primjerice, pojedinačni razgovori nakon kojih slijedi upitnik, mogu biti odlična ideja ukoliko vaša organizacija ima dovoljan proračun. Razgovor s utjecajnim članovima zajednice koristan je ukoliko je problem akutan ili ste već upoznati s tim područjem.

Bez obzira na odabranu metodu, važno je uzeti u obzir:

- raspoloživo vrijeme
- broj ljudi koji vam pomaže
- raspoloživa sredstva
- brojnost i karakteristike ciljne populacije
- vaš odnos s ciljnom populacijom.

Navodimo nekoliko najčešćih metoda:

Procjena potreba. To je način dobivanja informacija od članova zajednice o njima najvažnijim kolektivnim potrebama. Ovaj način procjene izvire iz nezadovoljstva status quo situacijom, ili trenutnom situacijom i usmjeren je više na ishod, nego na proces djelovanja za poboljšanje stanja koje je uzrok nezadovoljstva.

Prikaz resursa. Prikaz ili mapiranje usmjereno je na snage zajednice, a ne na područja kojima je potrebno poboljšanje. Usmjeravanje na snage i potencijale vraća vjeru i samopouzdanje članovima zajednice koji izravno osjećaju problem i već imaju resurse za promjenu status quo situacije. Ako promjene provodi zajednica za zajednicu, jača se osjećaj povezanosti i predanosti, čime se inicijative mogu lakše održati.

Intervjui s fokusnim grupama. To su grupe pažljivo odabranih predstavnika zajednice, od kojih se mogu saznati perspektive zajednice u vezi lokalnih pitanja i mogućnosti. Obično su manje (8 -15 ljudi), a sudionike se pitaju specifična pitanja. Pomažu u dobivanju uvida u znanje i mišljenje obično ključnih članova zajednice o problemu, kao i o resursima, preprekama i mogućim rješenjima.

Javni forumi. Javni forumi imaju veći broj sudionika i bave se širim rasponom pitanja od fokusnih grupa. To su okupljanja građana radi razmatranja i dogovora o važnim pitanjima zajednice. Održavaju se u društvenom domu, školi ili sličnom javnom prostoru. Oni ljudima iz različitih sektora nude mogućnost izražavanja mišljenja, a ujedno su i prvi korak prema razumijevanju potreba i resursa zajednice. Dobar javni forum daje informacije o stanju zajednice i smjeru u kojem se želi kretati.

Faza 6: Odredite imate li resurse za provođenje plana

Budite sigurni da imate resurse za provođenje plana. To morate imati na umu tijekom cijelog postupka planiranja; sada kada ste spremni na provođenje plana vrijeme je za razmišljanje o troškovima. Samo se po sebi podrazumijeva da prije početka morate biti sigurni kako vaša inicijativa ili organizacija to može pokriti!

No, imajte na umu da, ako i ne možete procjenu provesti odmah, možete barem izraditi plan. S gotovim planom imate veće mogućnosti u budućnosti dobiti sredstva, s obzirom da ste uspostavili kontakte na terenu i u prvi plan stavili pitanja koja su važna za zajednicu. Izrada plana za prepoznavanje potreba i potencijala u zajednici također je dobar način širenja saznanja o zajednici i sticanja uvida u mišljenja drugih te prikupljanja tema za buduće inicijative i aktivnosti.

Ne zaboravite: Potrebe i potencijali zapravo su dvije strane iste medalje. Jedno bez drugoga ne vrijedi puno. Da biste dobili sveobuhvatan uvid u vašu zajednicu, važno je pogledati što imate i što trebate. Imajući to na umu, ostvarit ćete pozitivni učinak pri rješavanju problema kojim se želite baviti. Razumijevanje zajednice način je kojim pomažete svojoj organizaciji razjasniti kamo želi ići i kako će tamo dospjeti.

Faze planiranja identifikacije potreba i resursa su:

- promišljanje: prikupljanje ideja
- korištenje poznatog kao odgovor na pitanja
- dovršenje pitanja za istraživanje
- identifikacija ciljne populacije
- određivanje metoda za prikupljanje informacija
- provjera raspoloživih resursa za provođenje plana

Analiza problema u zajednici

Svi imamo problema. Dakle, mogli biste pomisliti kako je poglavlje o definiranju i analizi problema nepotrebno. "Znam koji je problem", mislite, "samo ne znam kako ga riješiti".

Ali oprezno! Loše definiran problem - ili problem čije nijanse ne razumijete potpuno - daleko je teže riješiti od jasno definiranog i analiziranog problema. Način na koji je problem pretočen u riječi i shvaćen, uvelike utječe na broj, kvalitetu i tip predloženih rješenja.

Problemi su dio života - oni prate samo postojanje. I svaka zajednica ima probleme, oni prate život zajednice. Zajednice, poput ljudi, nastoje riješiti svoje probleme. Analiza tih problema pomaže njihovom rješavanju.

Zajednice imaju probleme, baš kao i ljudi.

PRIRODA PROBLEMA

Najjednostavnije rečeno problem je razlika između onoga što jest i onoga što bi moglo ili trebalo biti: "Niti jedno dijete ne bi smjelo ići gladno spavati, no još ima djece u ovoj zemlji koja liježu gladna", jasna je i snažna izjava o problemu. "Komunikacija u našem uredu baš nije jasna." U ovom je slučaju samo nagoviješteno što bi moglo ili trebalo biti.

Svi ti problemi ilustriraju kako su neki problemi ozbiljniji od drugih; problem dječje gladi daleko je ozbiljniji od toga što novi centar za mlade nema dovoljno opreme za vježbanje, premda se oba problema mogu i trebaju riješiti.

Premda se može činiti da ste se vi ili vaša inicijativa/organizacija dotakli rješavanja nepremostivog problema u zajednici, proces kojim ćete se koristiti za njegovo rješavanje nije složen. No, on oduzima dosta vremena i za definiranje, a prije toga i za potpunu analizu problema. Većina ljudi podcjenjuje posao koji ovdje valja obaviti i vrijeme koje moraju utrošiti. No, to je osnova na koju ćete "položiti" djelotvorna rješenja. Tu nema mjesta za prečace.

Probajte problem promatrati iz perspektive koju obično ne uzimate u obzir. Problemi su mogućnosti za ostvarenje dobrih stvari. Da nema problema što bi nas motiviralo na izazivanje promjena. Problemi su i izazovi. Oni traže angažiranje naših najboljih sposobnosti, i tjeraju nas da činimo stvari koje nismo ni znali da možemo. Oni život čine zanimljivim.

ŠTO SMATRAMO PROBLEMOM ZAJEDNICE?

Mnogo je primjera. Popis je podugačak, a vjerojatno znate i što bi moglo zauzeti prva mjesta. Možete li navesti vodeće probleme u vašoj zajednici? Vjerojatno ćete moći barem započeti popis.

Primjeri problema u zajednici: korupcija, nasilje u obitelji, droga, nebriga za starije, etnički sukobi, grafiti, zdravlje, stambeni problemi, nejednakost, zapošljavanje, buka, dosada, siromaštvo, javne usluge, sigurnost, stanje u školama, prijevoz, uklanjanje otpada, vandalizam.

Koje biste još mogli dodati?

KRITERIJI ZA DEFINIRANJE PROBLEMA ZAJEDNICE

Umjesto iscrpnog i dugog popisa problema koji se javljaju u zajednici, evo nekoliko kriterija koje možemo iskoristiti kod definicije problema²²:

- Problem se javlja često. **(učestalost)**
- Problem traje neko vrijeme. **(trajanje)**
- Problem pogađa mnogo ljudi. **(opseg ili raspon)**
- Problem je uznemiravajući, a moguće i intenzivan. **(težina)** (Ometa osobni život ili život zajednice)
- Problem lišava ljude legalnih ili moralnih prava. **(legalnost)**
- Problem se smatra problemom. **(percepcija)**

Posljednji kriterij, percepcija, možda je najbitniji. Ako se ljudima čini da ulice nisu sigurne, to je problem, bez obzira na statističke podatke policije.

Ako ljudi misle da škole ne valjaju, to je problem, bez obzira na ponuđene objektivne dokaze. Problem može biti psihološka činjenica; ne mora se temeljiti na čvrstim dokazima.

Nema "službene" definicije problema zajednice; no gornji bi vam kriteriji mogli pomoći.

²² O problemima i njihovom definiranju bit će još riječi u poglavlju o javnim forumima.

O ČEMU SE ZAPRAVO RADI U ANALIZI PROBLEMA ZAJEDNICE?

Analiza problema zajednice način je pažljivog razmišljanja o problemu ili pitanju prije pronalaženja rješenja. Ono uključuje pronalaženje mogućih razloga za problem i provjeru njihove istinitosti. Tada (i tek tada) uključuje identifikaciju mogućih rješenja i primjenu najboljih.

Tehnike za analizu problema zajednice lako je navesti. Za njih je potrebna jednostavna logika i ponekad prikupljeni dokazi. No, ponekad nas te tehnike u praksi zavedu. Reagiramo impulsivno umjesto logično ili zanemarujemo dokaze. Pažljiva analiza problema može nas vratiti na pravi put.

ZAŠTO TREBA ANALIZIRATI PROBLEM U ZAJEDNICI?

- Radi bolje identifikacije problema ili pitanja

Mladi se okupljaju na ulici. Ponekad piju; ponekad podivljaju. Koji je tu problem? To što piju? To što divljaju? Samo okupljanje? Ili, moguća činjenica da nemaju nikamo drugamo otići? Prije pronalaženja rješenja, valja razjasniti što je zapravo problem. Ako to nije jasno, teško je ići dalje.

- Radi razumijevanja biti problema

Problem obično ima neki uzrok; to valja otkriti. A često je vidljiv problem zapravo posljedica nečeg drugog.

- Radi određivanja prepreka i resursa povezanih s rješavanjem problema

Dobra je praksa predvidjeti prepreke prilikom planiranja odnosno prije nego što se one pojave. Time ih možete lakše zaobići (ili preskočiti). Analizom problema zajednice uočavamo (i pronalazimo) potrebne resurse. Ako uza se imate okupljene resurse, veće su vaše šanse za uspjeh u rješavanju bilo kojeg problema s kojim se suočite.

- Radi osmišljavanja najboljih akcijskih koraka za rješavanje problema

Imati akcijski plan uvijek je bolje nego poduzimati nasumične pokušaje rješavanja problema. Ako znate kamo idete, veća je vjerojatnost da ćete tamo i stići.

Općenito uzevši, ako rješavate neki problem, uvijek je pametnije analizirati ga prije nego što počnete, kako biste ga bolje razumjeli. Za sudjelovanje i moral članova zajednice nema ništa gore od započinjanja rada na problemu i nailaženja na mnogobrojne prepreke - osobito ako ih se može izbjeći.

KADA ANALIZIRATI PROBLEM ZAJEDNICE?

Svaka bi analiza morala biti korisna pri identifikaciji problema u zajednici. Jedina je moguća iznimka kad je problem neposredna kriza koja zahtijeva akciju u tom trenutku. Ali čak i tada, analiza može pomoći kasnije.

Analiza je, međutim, od osobite važnosti u sljedećim uvjetima:

1. Kad problem zajednice nije jasno definiran
2. Kad se ne zna dovoljno o problemu zajednice ili njegovim mogućim posljedicama
3. Kad želite pronaći uzroke te tako povećati šanse za uspješno rješenje problema
4. Kad se ljudi prebrzo odlučuju za rješenja
5. Kad morate identificirati aktivnosti za bavljenje problemom i saznati koje će osobe ili skupine biti najbolji suradnici u aktivnosti.

Kako analizirati problem zajednice?

Mnogo je načina za analizu, no preporučamo da u vidu imate veću sliku: **bolje razumijevanje problema i njegovo djelotvornije rješavanje**. To su ciljevi bilo koje analize problema. Dakle, metoda koju odaberete morala bi vas dovesti do tih ciljeva.

Navodimo jednostavnu analitičku metodu u nekoliko jednostavnih koraka:

1. Identificirajte i definirajte problem (općenito, jednostavnim riječima)
2. Iznesite specifične primjere problema
3. Razmislite o uzrocima problema
4. Pronađite najvjerojatniji uzrok (ključni problem)
5. Prepoznajte moguća rješenja
6. Odaberite najbolje
7. Planirajte i provedite akcije za rješenje problema
8. Vrednujte rješenje.

Čini li vam se ovo preformalnim ili previše mehaničkim? Ako vam se čini, uočite da je to sličan način na koji rješavamo mnoge probleme u svakodnevnom životu²³. Svaki sat svog života suočavamo se s problemima - obično manjima - i smišljamo

²³ Primjećujete li da se ova metoda gotovo potpuno poklapa s procesom učenja kroz akciju, koji je prikazan u grafu 1. I u daljnjem tekstu ćete naići na slične pristupe. Da zaključimo, sve u našem životu se može svesti na projekt odnosno "upravljanje projektnim ciklusom". Više o tome kako pripremiti projekt, možete naći u publikacijama: NVO priručnik, Kuharica za udruge, ODRAZ, 2002.; N. Vakanjac "Korak po korak do uspješnog prijedloga projekta", SMART, 2003.; M. Boers Čučić: "Pisanje prijedloga projekata", Europski dom Zagreb.

njihova rješenja. Zapravo, toliko smo iskusni u tome da jedva primjećujemo naše aktivnosti kojima rješavamo probleme.

Istina je da su problemi zajednice često složeniji. No, na njih se može primijeniti isti tip analize, često s jednako uspješnim rezultatima.

Primjer (jednostavan)

1. Identificirajte i definirajte problem.

Ovdje je za djecu opasan prelazak preko ulice.

Ovo je sasvim dobra uvodna rečenica, no sama po sebi nije dovoljna. Da bi svima bilo jasno o čemu je riječ, potrebno je nekoliko primjera.

2. Iznesite nekoliko primjera.

Na križanju Frankopanske i Varšavske ulice prošli je tjedan automobil udario dijete. Prije nekoliko tjedana na istom je mjestu nastradalo drugo dvoje djece.

Ovo su dobri primjeri. Specifični su, mogu se promatrati i mjerljivi su pokazatelji i zasigurno dovoljni za poticanje akcije i traženje rješenja. No, zašto se te nesreće događaju? Koji su uzroci?

3. Razmislite o mogućim uzrocima.

Nekoliko je mogućnosti:

(a) Semafor na raskrižju ne radi ispravno.

(b) Što je s pješačkim prijelazom? Možda su pruge izbljudjele pa ih vozači ne mogu vidjeti.

(c) Na ulici nema prometnika. Mislim da je prije bio.

Došli smo do važnog trenutka. Čak i za relativno jednostavne probleme (a na ljestvici problema zajednice ovo je *relativno* jednostavan problem, premda važan), često ima nekoliko mogućih uzroka. I ovdje je to slučaj. Izneseni su samo neki od mogućih uzroka. Jesu li i jedini? Vjerojatno ne. Neki od tih uzroka posljedice su nečeg drugog.

Pokušajte pronaći barem osnovne uzroke. Život zajednice je složen. Ključni razlozi nisu uvijek odmah uočljivi. Zato analiza ima smisla!

4. Pronađite najvjerojatniji uzrok.

Moramo izvršiti provjeru:

(a) Pitao sam susjede, semafor zaista ne radi dobro. Zeleno svjetlo prekratko traje i djeca ne mogu preći cestu na zeleno.

(b) Oznake pješačkog prijelaza nisu obnavljane više od dvije godine. No time se trenutno ne mogu objasniti nesreće.

(c) Prometnik je tu nekad znao biti, ali prije postavljanja semafora.

Dakle, prema ovoj analizi, čini se da je kratko trajanje zelenog svjetla na semaforu za prelaz pješaka preko ulice najvjerojatnije uzrok nesrećama. Slažete li se? Uvidate li vrijednost analize? Evo u čemu je vrijednost: vrijednost analize problema je u tome što ukazuje na djelotvorno rješenje.

Razmislite: Kako ćete pronaći najvjerojatniji uzrok problema? Odgovor bi mogao biti: raspitivanjem uokolo. Prikupili ste neke činjenice o prošlim događajima i povezali te činjenice sa sadašnjim uzrocima nesreća. Drugim riječima, prikupili ste podatke i dokaze. I tada ste upotrijebili logiku.

Analiza problema u zajednici obuhvaća prikupljanje podataka i dokaza i njihovu logičnu interpretaciju.

5. Prepoznajte moguća rješenja (na temelju najvjerojatnijeg uzroka)

Rješenje je promijeniti rad semafora na način da pješaci imaju više vremena za prijelaz preko ulice.

Za to baš niste morali puno razmišljati. Niste, ali ste ipak morali malo promisliti.

Analiza je ovdje mogla pomoći. Ipak, oprez: ne znači da je samo produljivanje trajanja zelenog svjetla na semaforu najbolje rješenje - to valja provjeriti u stvarnosti.

6. Odaberite najbolje.

Osigurajte produljenje trajanja zelenog svjetla za pješake na tom raskrižju.

Ovo je lako. Jedino je pitanje sada kako ćete pronaći tko to može i smije - tko je nadležan. To bi mogao biti novi mali problem (a možda i ne). No, ako i jest, znat ćete ga riješiti. Razgovarat ćete s direktorom škole, drugim roditeljima.

7. Planirajte i provedite akcije za rješenje problema.

Pronašli ste koja je institucija nadležna. Dogovorili ste sastanak i iznijeli problem. Semafor će biti podešen sljedeći ponedjeljak.

Razgovarali ste s nadležnom institucijom i dogovorili ste promjenu u radu semafora.

Pogledajte sad kako to funkcionira.

8. Vrednujte rješenje.

Prošla je godina dana od podešavanja semafora i od tada nije bilo novih nesreća. Svi su zadovoljni. Taj je problem, dakle, riješen.

Problem u zajednici riješen je uz pomoć analize.

Stvarni problemi u zajednici vjerojatno su složeniji i teži za rješavanje od navedenog primjera. Sami problemi mogu biti veći (u svim dimenzijama), skuplji, većeg uloga i jake opozicije kojoj ne ide u prilog rješavanje problem (iz tko zna kakvih razloga). Može biti više elemenata koje valja uzeti u obzir. Rješenja također mogu ovisiti više o čimbenicima izvan vaše neposredne kontrole. Revitalizacija starog dijela grada primjerice, ovisi o cjelokupnoj gospodarskoj snazi. Vi sami ne možete kontrolirati gospodarstvo.

Velika je vjerojatnost da ćete u potrazi za uzrocima i temeljnim razlozima značajnih problema naići na više njih. Život nije "jedan problem = jedan uzrok". Daleko je složeniji. Na djelu može biti više uzroka. Mogu utjecati na problem, u različitom opsegu, svi istovremeno. (I to ne samo mogući uzroci, već stvarni). Pronalaženje svih uzroka može biti težak zadatak, a ipak morate to učiniti najbolje što možete.

Što je procjena potreba?

Ukratko, to je proces kojim od članova skupine ili zajednice možete saznati što oni smatraju svojim najvažnijim potrebama. Rezultat te procjene daje smjernice za buduće aktivnosti. Općenito potrebe rangirane kao najvažnije, ujedno su one s kojima ćete se pozabaviti.

Ovisno o raspoloživim resursima (vrijeme, novac, ljudi) procjena potreba može imati različite vidove. Može biti neformalno propitivanje poznatih ljudi u zajednici: poštar, ljudi s kojima radite, zaposlenici na benzinskoj postaji ili može biti profesionalno napisan upitnik koji šaljete stotinama ljudi. Međutim, sve procjene potreba imaju neke zajedničke karakteristike:

- Postoji unaprijed određen popis pitanja na koja valja odgovoriti
- Unaprijed se određuje uzorak, broj i tip ljudi koji će odgovarati na upitnik
- Ispitivanje se provodi telefonski, osobnim razgovorom ili pisanim odgovorom (anketiranje putem pošte), a sve više preko web stranica
- Rezultati istraživanja se obrađuju, sažimaju, distribuiraju, o njima se raspravlja i (zadnje, ali ne i najmanje važno) koristi ih se.

Kroz procjenu se obično pita o potrebama koje se tiču posebno vaše zajednice ili skupine. Mogu biti obuhvaćene stotine različitih pitanja, koja se kreću od smeća na ulicama do vandalizma, ili od premještanja trgovina na periferiju grada do etničkih sukoba. To su primjeri potreba koje se mogu smatrati problemom skupine ili zajednice.

Procjena potreba:

- mora se uključiti u pripremnu fazu bilo koje inicijative ili izrade lokalnih planova
- uspostavljanje "veza" sa stvarnim životom

Što je to?

- metoda: (a) prikupljanja mišljenja članova ili stanovništva o prioritetnim potrebama
(b) identificiranja problema i načina njihovog rješavanja

ZAŠTO PROVESTI PROCJENU POTREBA?

- Kako biste naučili više o potrebama vaše skupine ili zajednice. Dobra procjena može dopuniti vaša opažanja i iskustva. Može vam ponuditi detaljne informacije veće i reprezentativnije skupine ljudi od one koju možete pokriti samo promatranjem
- Kako biste dobili iskreniji i objektivniji opis potreba od onoga što bi vam ljudi javno priznali
- Kako biste postali svjesni mogućih potreba koje nikad niste smatrali osobito važnima ili niste znali da uopće postoje
- Kako biste dokumentirali potrebe, što se traži u mnogim zahtjevima za dobivanje sredstava, a i uvijek je korisno u zagovaranju ili lobiranju za određenu stvar
- Kako biste bili sigurni da su aktivnosti koje ćete poduzeti u skladu s potrebama koje je zajednica izrazila.

Ne zaboravite još dva razloga, o kojima se obično ne razmišlja:

- Kako biste imali veću podršku skupine ili zajednice za aktivnosti koje ćete poduzeti. Ako ljudi izraze potrebu za određenim tijekom aktivnosti, veća je vjerojatnost da će je podržati.
- Kako biste pridobili što više ljudi za sudjelovanje u aktivnostima koje slijede.

U našoj smo se praksi često susretali s različitim izjavama ljudi koji su smatrali kako nema potrebe za provođenjem procjene potreba. Pripazite da ne padnete u njihovu zamku. Evo nekih tipičnih izjava i sugestija kako da im odgovorite.²⁴

Već znam koje su potrebe zajednice!

Možda i znate. Ili možda samo mislite da znate. No, većinom potrebe nisu tako jasne. Prirodno je imati svoje mišljenje i sklonosti. No, osjećaju li svi isto? Zar ne bi bilo vrijedno provjeriti što drugi ljudi misle, tek da vidite dijele li i drugi vaše mišljenje? Možda ćete malo promijeniti ili ispraviti svoje mišljenje.

Mi smo zaposleni ljudi. Želimo aktivnost.

Dobro. No, obično se ne želite upuštati u nešto za što većinu zajednice nije uopće briga. Izvršite li procjenu potreba, osjećat ćete se bolje znajući da je ono što želite napraviti ispunjenje stvarne potrebe zajednice. U suprotnome, rasipate svoje dragocjeno vrijeme.

Nemam vremena za procjenu.

Vjerojatno imate dosta vremena. Količina vremena je različita. Istina je kako vam za provođenje potpunog znanstvenog istraživanja treba godina ili više za prikupljanje podataka, obradu i prikaz. No, uglavnom ne mislimo na takvu vrstu procjene.

Korisne podatke katkad možete prikupiti u nekoliko sati, pa čak i manje. Možete organizirati sastanak vaših ključnih suradnika i upitati ih nekoliko pitanja. Možete im dati i kratki tiskani upitnik. Svaki od tih oblika daje podatke nakon deset minuta, još deset više i imate rezultate.

Ne znam kako to učiniti.

Nije teško. Uz malo uputa, gotovo svatko može napisati korisna pitanja za upitnik. Za to ne morate biti stručnjak. Upitnik ne mora biti savršen. A možda već postoji takav upitnik, od kojeg možete preuzeti oblik ili ga jednostavno ponoviti.

U svakom slučaju, drugi vam mogu pomoći. Možete dobiti i stručan savjet, a pitanja možete provjeriti među svojim suradnicima kako biste uočili pogreške (kojih uvijek ima, čak i ako upitnik rade stručnjaci).

Ljudima je dosta procjenjivanja! Dosta im je odgovaranja na pitanja. Zamjerit će nam što ih ponovno nešto pitamo.

Često je istina upravo suprotna. Zapravo većinu se ljudi rijetko pita o tome što misle o planiranim projektima ili potrebama zajednice. Obično se ti projekti provode, ili ne provode, neovisno od kolektivnog mišljenja zajednice.

Prisjetite se sami: *Kad su zadnji put vas pitali za mišljenje o potrebama zajednice, kao dijela formalne ankete? Nemojte se žuriti s odgovorom. Ako su vas i pitali, jeste li im to zamjerili?*

Mit je da je ljudima dosta procjena. Stvarni se problemi ne procjenjuju dovoljno, a aktivnosti se ne provode na temelju rezultata procjene.

Procjena potreba

Zašto?

- trebate objektivne i kvalitetne informacije koje će pomoći pri planiranju inicijative ili smjernica planova razvoja
- planirane aktivnosti trebaju odgovarati stvarnim potrebama i problemima ljudi u zajednici

²⁴ Ponekad zaista ne treba provoditi procjenu potreba; to su slučajevi kad je svima potpuno jasno koji je ključni problem zajednice te kad je nužno zbog prirode problema djelovati odmah. Provjerite, možda je netko prije vas već napravio procjenu potreba pa nema potrebe ponovno "ganjati" ljude. Osjetite, ako bi svima procjena zaista "išla na živce", tada nema koristi od nje, dapače može biti i kontraproduktivna.

Prije negoli počnete, zapitajte se zašto radite procjenu, koji su ciljevi, što želite postići, kako ćete koristiti rezultate? Možda ni vama samima nije jasno zbog čega to radite. Nemojte nastaviti prije nego li raščistite sami sa sobom. Također promislite o potrebnom vremenu, odnosno koliko vremena imate. Ako nema poznatih podataka, zajednica je velika, resursi mali, a važnost znatna, vaše istraživanje može uzeti prilično vremena, nekoliko mjeseci ili čak i više. No, ukoliko se radi o zajednici s drugačijim predznakom, možete dovršiti dobro istraživanje za manje od mjesec dana.

Ne zaboravite: Prikupite dovoljno pouzdanih informacija od reprezentativnih skupina tako da s punim povjerenjem te podatke možete koristiti kao smjernice za buduće aktivnosti.

Predlažemo vam sljedeće korake u provođenju procjene potreba²⁵:

- *Koliko ćete ljudi ispitati?* Ispitujete li potrebe male ili srednje velike skupine, možete li uključiti sve članove. No, pretpostavimo da imate zajednicu od 5.000 ljudi ili još veću; vjerojatno nećete moći izravno svakoga ispitati.

Kod većih skupina, svoj upitnik možete dati svakome tko na njega želi odgovarati. No, objektivnija tehnika, koja obično daje pouzdanije informacije, je ispitivanje uzorka, unaprijed određenog postotka cijele skupine - i traženje mišljenja od predstavnika odabranog uzorka.

- *Odlučite koga ćete ispitivati.* Za male skupine to neće biti problem, jer ćete pitati svakoga. No, s velikim skupinama, ako koristite određeni uzorak cijele populacije, želite biti sigurni kako će ciljani dijelovi te populacije biti obuhvaćeni upitnikom. Primjerice, procjenjujete li potrebe zajednice za čuvanjem djece, želite biti sigurni kako će ispitivanjem biti obuhvaćeni i roditelji male djece; a tu skupinu možete i odvojeno intervjuirati ili ispitati.
- *Koja ćete pitanja postaviti?* To ovisi o rasponu procjene. Pitajte li za sve moguće potrebe u zajednici, tada pitanja moraju biti sukladno tomu i formulirana i trebaju omogućiti širok raspon mogućih odgovora. S druge strane, pitajte li samo za određene tipove potreba, recimo za prijevoz ili prevenciju nasilja, tada vaša pitanja moraju biti vođena pitanjima koja se odnose na prijevoz ili prevenciju nasilja.

U svakom slučaju imate mogućnost postavljanja zatvorenih ili otvorenih pitanja. Zatvorena pitanja obuhvaćaju odabir između unaprijed određenih odgovora - možete označiti stupanj slaganja s određenim pitanjima ili uspostaviti svoj redoslijed ponuđenog. Otvorena pitanja nude veću slobodu: daju ispitaniku mogućnost izreći sve što želi, čak i ako su

odgovori zato manje precizni. U mnogim slučajevima u svoje upitnike možete uključiti obje vrste pitanja.

- *Tko će postavljati pitanja?* U slučaju razgovora, što više ispitivača to više "pokrivenih" ljudi. No, to znači i veći broj ispitivača na obuci. Ispitivači se moraju naučiti koristiti standardnom procedurom tako da rezultati ne variraju samo zato što je ispitivač postupao drugačije. Koristite li pisane upitnike, to je pitanje manje relevantno; no čak i tada, osobe koje dijele i sakupljaju upitnike moraju biti detaljno i precizno upućene u posao.
- *Sada izradite nacrt upitnika.* (Uključujući upute, taj se dio upitnika često zanemaruje, no nemojte ih zaboraviti. Vaše će upute odrediti ton upitnika.)
- *Isprobajte upitnik na pokusnoj skupini.* Pokusna skupina bi se u idealnom slučaju morala sastojati od istog tipa ljudi koji će ispunjavati cijeli upitnik. Čemu pokusna skupina? Jer će vam oni pokazati jesu li vaše upute jasne, a pitanja smisljena. Čak i ako je upitnik potpuno jasan vama, ne znači da će biti njima! To morate saznati prije početka provođenja ispitivanja. Nemojte preskočiti ovaj korak: pokusna je skupina poput generalne probe kojom rješavate nedorađene stvari prije velike predstave.
- *Prepravite upitnik* na temelju povratnih informacija pokusne skupine. Ponekad taj proces pokusa i revizija treba ponoviti više puta.
- Kad ste zadovoljni svim preinakama, *dostavite upitnik odabranim ljudima ili ih ispitajte izravno.*
- *Obradite rezultate.* Za zatvorena pitanja, može se raditi samo o zbrajanju i dijeljenju. Za otvorena pitanja, rezultate možete grupirati prema obrascima koji se pojavljuju. Porazgovarajte s drugima jer će kategorije koje odaberete odrediti način tumačenja podataka²⁶.
- *Protumačite podatke.* Tumačenje nije samo puko zbrajanje i sažimanje. Postavite pitanje: Koje je značenje rezultata? Koji su glavni obrasci koji se pojavljuju? Na koje moguće aktivnosti ukazuju rezultati? Korisno je da skupina ljudi, možda ista skupina koja je provela procjenu, pregleda rezultate i usuglasi tumačenje. Isti brojevi mogu predstavljati različite stvari različitim ljudima.
- *Planirajte buduće aktivnosti.* Sada dolazi na vidjelo glavni razlog zbog koga ste cijeli taj posao obavili. Iznosite cijeloj svojoj skupini rezultate i tumačenje. Pitajte i odgovorite na pitanje: Što ćemo sada učiniti? Sada možete planirati buduće akcije i provoditi ih s većom sigurnošću da se te aktivnosti temelje na važnim potrebama ljudi kojima želite pružiti određenu uslugu ili za njih (i s njima) pokrenuti akciju.

²⁵ Detaljnije o načinu provođenja anketiranja možete naći u poglavlju Ako želite znati više.

²⁶ Primjer jednog sveobuhvatnijeg ispitivanja provedenog u četiri pilot zajednice možete vidjeti u publikaciji "Mogućnosti razvoja zaklada lokalnih zajednica u Hrvatskoj - studija", ODRAZ, 2004.

- *Ponovite procjenu.* Ne odmah, nego u jednom trenutku u budućnosti. Ako je dobro povremeno provesti sistematski pregled, dobro je povremeno provesti provjeru u zajednici, možda svake dvije do tri godine. Potrebe zajednice mogu se promijeniti; morate znati ako se one dogode, kada, kako i zašto su se dogodile. Jer procjena potreba je trajan proces kao i aktivnosti u zajednici.

Intervju s fokusnom grupom - što je to i čemu služi?

Danas ćete vrlo često čuti izraz "fokus grupa" ili "fokusna skupina." Znate li kakve su to grupe i koja im je svrha? Postoje dvije osnovne karakteristike: a) svrha intervju s fokusnom grupom je pribavljanje podataka; b) informacije se dobijaju kroz grupnu interakciju.

Stoga, nemojte miješati fokusnu grupu s drugim grupnim aktivnostima, kao što su postupak odlučivanja ili planiranje programa. Ili da još pojasnimo: radi se zapravo o tehnici prikupljanja podataka putem intervjuiranja grupe ljudi, a ne obliku grupnog rada ili rada za neku grupu.

Prije smo naveli da se podaci dobijaju kroz interakciju jer da nema te interakcije, vjerojatno se ne bi mogli od pojedinaca "izvući" podaci koji se dobijaju na ovaj način.

U grupi je obično 8 - 15 ljudi koji često predstavljaju homogenu grupu, no to nije uvijek slučaj. Njih okupljate kako biste kroz interaktivni rad na određenu temu dobili njihove stavove i mišljenja. Proces uvijek treba voditi educirani voditelj koji stimulira i usmjerava (fokusira) proces. Rad takve grupe obično traje dva do tri sata.

Podaci koje ćete dobiti od sudionika intervju su kvalitativni, temelje se na njihovim stavovima, mišljenjima i osjećajima.

Ne zaboravite, radi se o intervjuu - voditelj postavlja pitanja, sudionici kroz interakciju iznose svoje stavove i mišljenja, zapisničar zapisuje. To nije rasprava, niti sastanak na kojem će se rješavati problemi. Ne donose se odluke. Voditelj dakle postavlja pitanja, a zadatak okupljene fokusne grupe je promišljanje o postavljenom pitanju, kako bi se dobili vrijedni i kvalitetni podaci u interaktivnom okruženju, gdje ljudi čuju i druga mišljenja, a ne samo svoja. Na taj način mogu otkriti i neke druge poglede koji će ih ponukati na davanje dodatnih podataka.

Ne zaboravite: Grupu od desetak ljudi birate jer imaju neke zajedničke karakteristike, koje su u vezi s temom s kojom se želite baviti. Dobro je napraviti više intervju s fokusnim grupama, uključujući svaki put druge ljude. Zbog toga morate imati unaprijed pripremljena pitanja. Ne možete svaku grupu pitati slična, ali ipak drugačija pitanja. Tako nikad ne biste mogli napisati suvisli izvještaj.

Voditelj/facilitator mora detaljno isplanirati tijek intervju a i usmjeravati ga. On je zadužen za stvaranje ugodne, prijateljske atmosfere. On podupire iznošenje različitih mišljenja, a da nitko ne bude nadglasan. Facilitator ili facilitatorica treba ohrabriti sudionike da se konstruktivno nadovežu na izjave drugih sudionika.

Imajte stalno na umu svrhu intervju a s fokusnom grupom, a to je dobivanje kvalitativnih podataka što će osigurati uvid u stavove, ponašanje, percepcije i mišljenja sudionika, članova vaše zajednice o određenom pitanju.

Za razliku od brzog iznošenja ideja (engl. *brainstorming*), gdje svaki sudionik iznosi svoje ideje o tome kako vidi problem ili njegovo rješenje, svrha fokusnih grupa je uža.

Kako provesti intervju s fokusnom grupom?

1. razmislite o cilju intervju a s vašom fokusnom grupom: koje podatke želite dobiti i u koju svrhu ćete ih koristiti
2. napravite koncept i pripremite pitanja
3. napravite popis mogućih sudionika i odaberite njih 8 -15
4. pošaljite pozive; ne zaboravite staviti osnovne informacije, možete poslati i upitnik kako bi se mogli pripremiti
5. organizirajte logistiku
6. provedite intervju
7. obradite dobivene podatke
8. napišite izvještaje i pošaljite ih sudionicima
9. ne zaboravite koristiti dobivene podatke!

Pri svemu tome ne zaboravite procijeniti koliko vam treba vremena za cijeli proces. Ako nemate iskustva, predvidite više vremena i počnite dovoljno rano. Ako niste sigurni kako ste osmislili "pametna" pitanja, potražite pomoć stručnjaka. Lako je postaviti pitanja, ali nije lako postaviti pitanja koja će vam dati korisne odgovore.

Primjer: podsjetnik pripremljen za intervju s fokusnom grupom

-MM-

Udruga “More Maslina” organizira intervju s fokusnim grupama u lokalnim zajednicama u županiji kao pripremu za održavanje
Županijske radionice

“Sudjelovanje građana u upravljanju i jačanju zajednice”

Sponzor: Županija, Tvornica, Hotel

Broj sudionika:

- cca 8 u manjim sredinama
- 10 - 12 u većim sredinama

Potrebno:

- facilitator
- zapisničar
- veliki papiri i flomasteri

1. korak: pozdraviti sudionike; predstaviti sebe (facilitator) i zapisničara; zamoliti prisutne da predstave sebe ukratko, ukoliko se svi međusobno ne poznaju (ime i prezime, organizacija, misija organizacije)

2. korak: podsjetiti sudionike na ciljeve sastanka

Cilj intervju fokusne grupe: prikupiti informacije koje će doprinijeti boljem osmišljavanju sadržaja te prepoznavanju mogućih sudionika radionice “Sudjelovanje građana u upravljanju i jačanju zajednice”, koji će se održati u svibnju 2005. godine. Ciljna skupina su lokalne građanske inicijative, udruge i druge organizacije civilnog društva, ali i predstavnici lokalne samouprave.

Specifični ciljevi:

- Identificirati znanja i vještine potrebne za jačanje lokalnih zajednica te postizanje veće odgovornosti članova zajednice za svoj razvoj
- Identificirati postojeće dobre i loše primjere iz prakse sudjelovanja civilnog društva u razvoju, a vezano za osnaživanje zajednice, odgovornost i upravljanje
- Napraviti listu potencijalnih sudionika, predstavnika civilnog društva i lokalne samouprave koji mogu izmijeniti iskustva u promoviranju procesa jačanja i dobrog upravljanja, kao dijela procesa razvoja.

3. korak: postavljati pitanja, podsticati i usmjeravati proces

Pitanja:

- I. Uzroci i posljedice nemogućnosti i nedostatka odgovornosti u vašoj zajednici. Navedite potrebna znanja i vještine koje nedostaju.
 1. Koji je glavni uzrok nedovoljne odgovornosti lokalnih institucija u vašoj zajednici?
 2. Koji je glavni uzrok zbog čega marginalizirane grupe u vašoj zajednici nemaju utjecaj?
 3. Koja su znanja i vještine potrebne različitim dionicima za *osnaživanje vaše zajednice?*

	Lokalne civilne inicijative	Udruge	Lokalna samouprava	Još netko
Znanja				
Vještine				
Stavovi				

4. Koja su znanja i vještine potrebne različitim dionicima za *promoviranje veće odgovornosti lokalnih institucija*? (ciljna publika uključuje lokalne civilne inicijative, udruge, lokalnu samoupravu, itd.)

	Lokalne civilne inicijative	Udruge	Lokalna samouprava	Još netko
Znanja				
Vještine				
Stavovi				

II. Identificiranje iskustva u zajednici koje može biti predstavljeno na Županijskoj radionici

5. Možete li preporučiti primjere iz prakse ili projekte koji ilustriraju partnerstvo ili društvenu akciju za osnaživanje marginaliziranih grupa ili primjer odgovornog ponašanja lokalnih institucija?

Iskustvo	Aktivnost / Organizacija / Kontakt / Naučene lekcije
Procjena potreba u zajednici uz uključivanje građana	
Postojeći okviri i alati za sudjelovanje građana	
Sudjelovanje građana u određivanju prioriteta ili izradi odluka ili lokalne politike za neko područje (npr. participatorno donošenje proračuna lokalne samouprave)	
Sudjelovanje u pružanju usluga	
Sudjelovanje u praćenju kvalitete pružanja usluga, proračunske potrošnje i sl.)	
Organizacijski razvoj (jačanje kapaciteta različitih dionika, umrežavanje, međusektorska suradnja i partnerstva)	
Zagovaranje, odnosi s medijima	
Korištenje tehnologije, transparentnost	

III. Identificiranje potencijalnih kandidata iz vaše zajednice koji bi sudjelovali na županijskoj radionici

Napomena: vodite računa da kandidat kojeg predlažete sudjeluje u nekoj od aktivnosti koje ste do sada naveli.

POTENCIJALNI SUDIONICI RADIONICE			
Civilno društvo			
Ime i pozicija	Organizacija	Tel. / Fax / E-mail	Projekt/aktivnosti
Lokalna samouprava			
Ime i pozicija	Odjel	Tel. / Fax / E-mail	Projekt/aktivnosti
Ostali sektori			
Ime i pozicija	Institucija	Tel. / Fax / E-mail	Projekt/aktivnosti

Prepoznajte potencijale vaše zajednice

Mnoge se organizacije, koje djeluju za dobrobit zajednice, usmjeravaju na potrebe ili nedostatke zajednice. I to je u redu. Svaka zajednica ima svoje potrebe i nedostatke koji se moraju ispraviti.

No, moguće je usmjeriti se i na potencijale i na snage - isticanjem onoga što zajednica ima, a ne onoga što joj nedostaje. Zašto? Zato što se ti potencijali i snage mogu iskoristiti za ispunjenje potreba zajednice; oni mogu poboljšati život zajednice.

Da bi se to postiglo, prvo valja identificirati te potencijale te ih usmjeriti prema ispunjenju potreba zajednice i njenom jačanju kao cjeline.

ŠTO JE POTENCIJAL ZAJEDNICE?

Definicija je vrlo široka. Potencijali zajednice (resursi zajednice, kapaciteti zajednice) predstavljaju sve ono što se može iskoristiti za poboljšanje života u zajednici. To može biti:

- Osoba - automehaničar u ulici koji zna popraviti svaki auto koji mu dovedu. Mama koja ne radi i kod kuće organizira igraonicu. Ili najbolji sportaš među srednjoškolcima, poklonik nekog sportskog kluba. Sve su to resursi zajednice.
- Prostor, mjesto - škola, bolnica, crkva, knjižnica, rekreacijski centar, društveni dom. Može biti i najupečatljiviji dio grada ili simbol. Nekorištena zgrada u koju se može smjestiti dom za starije ljude ili "soba na drugom katu" idealna za sastanke. Ili javno mjesto koje već pripada zajednici, park ili neki drugi otvoreni prostor.
- Poduzetnik koji zapošljava lokalne ljude i podupire lokalno gospodarstvo.
- U pravom smislu riječi, svatko tko živi u zajednici je resurs zajednice - barem potencijalno, a vjerojatno i stvarno. To znači da svatko u zajednici može doprinijeti poboljšanju ukoliko znamo njegove ili njezine mogućnosti i možemo ih iskoristiti.

ZAŠTO TREBA IDENTIFICIRATI POTENCIJALE ZAJEDNICE?

Zato što se mogu iskoristiti kao osnova za poboljšanja u zajednici. Sljedeći su razlozi:

- Vanjski resursi, npr. potpora vlade, grada ili općine često nisu na raspolaganju, svidalo se to nama ili ne. Stoga se resursi za promjenu moraju pronaći u svakoj zajednici.
- Identificiranje i pokretanje potencijala zajednice omogućava članovima zajednice preuzimanje kontrole nad svojim životima. Ljudi mogu postati aktivni u kreiranju svojih sudbina, umjesto da budu pasivni pojedinci koji primaju usluge različitih agencija.
- Napori poboljšanja su djelotvorniji i dugotrajniji ako članovi zajednice svoje vrijeme i sposobnosti posvete promjenama koje priželjkuju.

KAKO IDENTIFICIRATI POTENCIJALE ZAJEDNICE?

Prije početka potrebno je odgovoriti na nekoliko važnih pitanja. Preporučamo da to svakako učinite. Evo pitanja:

1. Koje je veličine zajednica u vašem slučaju? To može biti cijeli grad ili manje selo. Može biti dio grada - četvrt ili čak i manja zajednica, kao što su stanari jedne zgrade ili nekoliko zgrada.

Jasno je da veća zajednica iziskuje i više posla, a možda i drugačije metode proučavanja.

2. Koji vam ljudi stoje na raspolaganju za obavljanje posla? Vi? Vi i par prijatelja? Manja skupina ljudi? Veća organizacija? Naravno, uvijek možete stupiti u kontakt s ostalima, zainteresirati ih za projekt i pridobiti ih da rade s vama.

A što je s pomoći od grada? Je li moguće od gradskih vlasti dobiti potporu za vaš projekt?

3. Koliko vremena imate za zadatak, odnosno koliko vremena možete na njega potrošiti? Jednu večer? Tjedan? Mjesec? Kolikogod je potrebno?

Što više vremena imate, više ćete potencijala moći otkriti. Nadamo se da ćete imati više vremena od jedne večeri. No, neograničeno vrijeme se ne traži, nije čak niti poželjno. Zadaci su najčešće vremenski ograničeni.

4. Koliko novca imate na raspolaganju? Ili, koliko novca možete pribaviti? Govorimo o novcu za kopiranje, slanje poštom, neočekivanim izdacima, ne o stavkama većih iznosa poput utrošenog vremena zaposlenika. Ako

identificiranje sredstava zajednice može postati dijelom vašeg redovitog posla, to je sigurno dobro i vrijedi to "progurati", no to je često volonterski tip posla u zajednici.

Naravno da ćete više posla napraviti ukoliko imate više ljudi, vremena i novca. No, čak ako i nemate nikoga, nemate novca ni vremena, možete učiniti koristan posao identificiranja potencijala koji će biti koristan zajednici, osobito ukoliko nitko do sada to nije učinio.

5. I na kraju, možda najvažnije od svega: Što mislite učiniti s rezultatima? Želite li imati samo zapise o tim potencijalima? Podijeliti ih s drugima? Iskoristiti ih za akciju? Za koju i kako?

To je jedno od osnovnih pitanja, često zanemareno. Ako na njega ne možete jasno odgovoriti, možda još niste spremni započeti taj posao.

To su korisna pitanja koja trebate postaviti prije bilo kakve društvene intervencije ili društvene akcije. Postane li vam navikom postavljati i odgovarati na ta pitanja svaki put kad nešto započnete, veća je vjerojatnost da ćete uspjeti.

Što je sljedeće na redu?

Pristupi prepoznavanju potencijala zajednice su različiti. Možete se usredotočiti na potencijale skupina - točnije rečeno civilnih inicijativa, udruga i institucija. No, nemojte zaboraviti aktivne ili stručne pojedince. Provedite "analizu dionika".²⁷ Napominjemo kako se ovom metodom ne prepoznaju samo potencijali, već i njihov mogući utjecaj na našu inicijativu. Taj utjecaj može ići u prilog nama i našem radu u pokretanju zajednice prema boljitku, no neki od tih dionika mogu imati neki drugačiji interes.

ANALIZA DIONIKA

1. Prvi je zadatak izraditi popis svih dionika (udruga, organizacija, institucija i pojedinaca) koji postoje u vašoj zajednici. Počnite s onima koje znate. Zapišite sve što vam padne na pamet. Popis uvijek možete poslije ispraviti.
2. Iskoristite druge izvore informacija za svoj popis: glasila lokalne samouprave, popis malih poduzetnika, vjerojatno na raspolaganju pri Gospodarskoj komori, lokalne novine te ostale tiskane materijale poput lokalnih glasila, regionalnih novina; sve što vam dođe pod ruku; pitajte prijatelje i kolege.

²⁷ To je metoda koja je usvojena u poslovnom svijetu, međutim bit će vam korisna i prilikom pokretanja aktivnosti u zajednici.

3. Kad završite, vaša lista može biti podugačka. To je dobar znak - to znači da u vašoj zajednici ima mnogo resursa!

4. Sad promislite koji su vam dionici važni za pokretanje i provođenje aktivnosti. Kakav oni utjecaj imaju ili mogu imati u vašoj zajednici. Pokušajte prepoznati njihove brige i očekivanja.

Postavite za svakog dionika kojeg ste ocijenili kao važnog za vaš rad, bilo da mislite da ima pozitivan ili negativan utjecaj, sljedeća pitanja:

- Koji su njihovi interesi (što ih zanima?)
- Koja su njihova očekivanja (što očekuju od odnosa s vama? Što očekuju od vaše inicijative?)
- Koji su njihovi potencijali (kako bi mogli doprinjeti vašoj inicijativi?)

5. Ne zaboravite promisliti koja su vaša očekivanja od njih?

Analiza dionika pomaže u određivanju:

- grupa ili pojedinaca koji će najvjerojatnije najviše utjecati na vaš rad
- pozitivnosti ili negativnosti tog utjecaja (ponekad može biti i oboje)
- jačine utjecaja svakog od dionika
- saveznika i protivnika
- načina na koji možete povećati utjecaj saveznika, a smanjiti utjecaj protivnika

Korištenje potencijala zajednice koje ste identificirali

Pobrinite se da se potencijali koji ste identificirali iskoriste. Vrijednost popisa i analize leži u širenju vaše osobne spoznaje o tome što postoji u vašoj zajednici, a dijeljenjem rezultata s drugima proširit ćete i spoznaje drugih.

No, stvarna vrijednost i nagrada za prepoznavanje resursa leži u aktivnostima koje će poboljšati vašu zajednicu.

Primjer: Ovo je moguća lista dionika koja vam može služiti kao podsjetnik:

Lokalne inicijative ili udruge; ključni pojedinci

- Sve organizacije u lokalnoj zajednici (za zaštitu okoliša, mlade, borbu protiv droge, sportske klubove i sl.)
- Dobrovoljna vatrogasna društva
- Crveni križ; javne kuhinje; privremeni smještaj, centri za zlostavljane žene i djecu, centri za žrtve nasilja u obitelji i sl.
- Crkve i njihove organizacije (Caritas, Merhamet i sl.)
- Savjetovališta (za djecu i mlade, žene, obitelji i sl.)
- Lokalni dužnosnici, političari i vođe
- Istaknuti pojedinci u različitim područjima

Institucije

- Lokalne osnovne i srednje škole, fakulteti
- Predškolske ustanove
- Pučka učilišta, ostale obrazovne institucije
- Zdravstvene ustanove
- Kulturne ustanove
- Knjižnice
- Centri u zajednici (za mlade, za socijalnu skrb i sl.)
- Društveni domovi
- Zadruga

Uprava i samouprava

- Lokalna samouprava
- Tijela državne uprave
- Državne razvojne agencije
- Mjesni odbori

Privatni sektor

- Banke
- Fiksna i mobilna telefonija

- Informatičke tvrtke
- Servisne kompanije
- Tvornice
- Trgovine
- Gospodarske i obrtničke komore
- Udruge poslovnih ljudi
- Lokalni poduzetnici

Mediji

- Lokalne dnevne ili tjedne novine
- Lokalni radio i televizija
- Dopisnici i podružnice nacionalnih medija
- Glasila

Ne zaboravite uključiti:

- Starije građane
- Lokalne umjetnike
- Populaciju naseljenika
- Populaciju koja prima javnu pomoć, hranu, socijalno ugrožene
- Mlade i studente
- Žene
- Invalide itd.

Kad počnete nabrajati, sigurno ćete se sjetiti onih koji su vam vrlo bitni i s kojima možete ostvariti suradnju i partnerstva. Zajedno je lakše!

5.

**Planirajte
zajedno**

Planirajte zajedno

Uspješno rješavanje problema u suradnji s drugima znači djelotvorno planiranje putem zajedničkog napora - razumijevanje problema, stvaranje mogućnosti dogovora, smisleno vrednovanje tih mogućnosti i odabiranje puta djelovanja.

Dobro osmišljen i vođen proces planiranja uz sudjelovanje građana može "iznjedriti" kvalitetnije ideje, korisne odnose i jače građanske inicijative i organizacije, nove sporazume, dati legitimnost te osigurati političku potporu koja je sve važnija za rješavanje društvenih problema. S druge strane, "otvaranje" procesa dogovaranja, osobito ukoliko je sudjelovanje više pro forma negoli stvarno, može dovesti do krivih očekivanja, "grabljenja" moći u kojoj dominiraju privatni interesi, tehnički manjkavih ideja te do dubljih sukoba i nepovjerenja. Razotkrivanje zamki i mogućih zlouporaba participativnog planiranja osobito je važno, jer moderna društva sve veću pozornost poklanjaju raznolikostima - kulturnim, rodnim, vjerskim i drugim.

Djelotvorno sudjelovanje treba dobru strategiju, jednako kao i dobru metodu. Zašto je ta razlika toliko bitna? Mnogi su savjeti o djelotvornom sudjelovanju zapravo metodološki. Oni daju specifične upute o provođenju operativnih zadataka, primjerice o pridobivanju sudionika, vođenju javnih sastanaka, dobivanju i predstavljanju informacija ("činjenica" za rasprave ili proces dogovaranja), objavljivanju rezultata sastanaka, osnivanju odbora ili drugih podgrupa, i tako dalje.

Primjer iz prakse konzultantice za lokalni razvoj

Pokretanje zajednice: pristup odozdo²⁸

Konzultantica je pomogla lokalnoj zajednici u planiranju poboljšanja iskoristivosti društvenog centra koji se koristio za vježbanje mladih muzičkih talenata, sastanke zajednice i sl. Dio zgrade se nije upotrebljavao zbog dotrajalosti uslijed neodržavanja.

Jedan od lidera u zajednici vidio je izazov u uređenju zgrade i poboljšanju iskoristivosti. Kao prvo, zgrada je predstavljala vrijedan resurs koji nije bio dovoljno iskorišten. Iako se ustanovilo da je lokalna samouprava vlasnik zgrade, nije bilo koordinacije i planiranja uporabe prostorija te za poboljšanje uvjeta. Isto tako, toj je osobi bilo jasno da zajednica ne raspolaže značajnijim resursima za bavljenje tim problemima. U okviru jednog projekta, ukazala se mogućnost angažiranja konzultantice te se ponadao da bi ona mogla provesti proces u zajednici koji će pomoći u prikupljanju financijskih sredstava za odvijanje novih programa, ali prije toga i za uređenje zgrade. U isto vrijeme i lokalna samouprava je počela razmišljati o smještanju jedne ustanove u taj prostor.

²⁸ Radi se o razvoju pokrenutom iz same zajednice (engl. "bottom-up approach").

Spomenuti lider i njegovi suradnici očekivali su od konzultantice osmišljavanje sveobuhvatnog plana za uporabu zgrade centra. Nakon nekoliko posjeta, tijekom kojih je konzultantica razgovarala s ključnim ljudima u zajednici te facilitirala javne forume na kojima su se stanovnici dogovarali o viziji, konzultantica je pripremila izvještaj za općinsko vijeće s nizom preporuka koje su pretpostavljale odgovornost ključnih ljudi u zajednici za izradu plana programa i preuređenja.

Konzultantica je predstavila te preporuke na javnom forumu pred 50-ak građana, načelnikom, voditeljem odjela za društvene djelatnosti i nekoliko članova vijeća. Poslije prezentacije, jedan je član vijeća sugerirao da konzultantica nije ispunila očekivanja jer nije napravila plan za centar. Vjećnik je rekao da se konzultantica trebala fokusirati, ne na proces uključivanja građana, već na davanje smjera i načina djelovanja. Osim toga, prema mišljenju vjećnika, konzultantica nije čak ni uspjela identificirati osobu koja bi bila na čelu radne grupe u koju bi trebali biti uključeni građani.

U tom je trenu izgledalo da će forum krenuti krivim smjerom, ali konzultantica je odlučno ostala pri svom uvjerenju kako je odgovornost na građanima. Pitala je sudionike foruma: "Tko, prema vama, treba voditi ovaj proces? Tko će biti vlasnik plana ako vam ja kažem što točno trebate napraviti?" Nekoliko ljudi je reklo: "Vi biste trebali kazati što da radimo".

Tada je ustao lider koji je to sve pokrenuo i nominirao mlađeg umirovljenika, za kojeg je znao da ga ljudi cijene, za voditelja radne grupe. Ljudi su podržali prijedlog te se i sami dobrovoljno javili za člana. Tako je osnovana radna grupa.

Dosta pitanja ostalo je visiti u zraku: Kako se organizirati? Kako prikupiti sredstva? Treba li prihvatiti novac obližnje tvornice duhana?

Tijekom skoro godinu dana, radna grupa od 12-ak "vjernih" članova radila je predano na ispunjenju vizije koju su zacrtali građani na jednom od prvih javnih foruma. Uspjeli su uvjeriti općinu da ne smjesti ustanovu u taj prostor te su s manjim donacijama i volonterskim radom uspjeli staviti u funkciju sve dijelove zgrade. Shvatili su da uspjeh njihove inicijative leži u kontinuiranom radu i što nisu stali pred prvom preprekom kad je općina htjela uzeti zgradu te kad nisu imali na vidiku nikakva sredstva. No, isto tako bez potpore zajednice i bez tehničke pomoći, njihov bi zadatak bio gotovo nemoguć, u svakom slučaju uspjeh ne bi bio dugoročno održiv.

Osnovna radna grupa je organizirala manje radne grupe za pojedine zadatke - za nalaženje sredstava, za popravke u zgradi, održavanje kontakata s lokalnom samoupravom i sl. Nakon početnih tenzija oko namjene zgrade, a zahvaljujući uključivanju u planiranje i aktivnosti, općina je na kraju bila

sprema na suradnju i pružanje podrške razvoju društvenog centra. Shvatili su da oni s malim raspoloživim kapacitetima ne bi bili u stanju sami prikupiti sredstva i organizirati popravak, no da u zajednici postoje neograničeni kapaciteti koji mogu doprinijeti boljoj kvaliteti življenja.

Prije negoli započnete proces zajedničkog planiranja ili sjednete pisati strategijski plan²⁹ za djelovanje u zajednici, postavite sebi i vašoj inicijalnoj grupi sljedeća četiri pitanja koja definiraju strategiju i praksu sudjelovanja: zašto, tko, što i kako.

ZAŠTO - DEFINIRANJE RAZLOGA U KONTEKSTU

Prvo je pitanje zašto to činimo i zašto sada? Pojašnjavanje razloga - promišljanje i savjetovanje o njima - korak je koji donositelji odluka i druge zainteresirane strane često provode u žurbi, uzimajući ga zdravo za gotovo. U žurbi za pokretanjem procesa i pribavljanjem informacija, izvrši se nekoliko "brzinskih i entuzijastičkih" konzultacija, istakne se važnost zajedničkog rada, održe se sastanci i → nastaje zbrka.

Prije bavljenja s načinom sudjelovanja, treba se pozabaviti s mogućnostima: je li šire sudjelovanje zainteresiranih strana zapravo bitno, moguće ili poželjno u zajednici u ovom trenutku, odnosno organizacijskom kontekstu o kojem se radi? Pokušajte definirati prirodu pitanja koja mogu motivirati ljude na proces sudjelovanja; tko su ključne zainteresirane strane (dionici) te koji bi zajednički ciljevi mogli biti najvažniji.

Uz nekoliko temeljnih informacija o situaciji, krećete prema kontekstu za donošenje odluke o provođenju aktivnosti. Konteksti su različiti, mogu biti šireg karaktera ili specifični. Razmislite može li širi i dobro vođen proces sudjelovanja biti koristan u kontekstu vaše zajednice i u datom vremenskom trenutku. Hoće li on biti uvjerljiv i motivirajući za različite ključne dionike čije je sudjelovanje u odlučivanju i aktivnostima važno.

Tri su ključna konteksta za proces sudjelovanja: prvi i najširi, određivanje i dogovaranje o ključnom problemu; drugi, stvaranje strategije oko datog pitanja; i treći najspecifičniji osmišljavanje ili usuglašavanje aktivnosti, projekta ili programa s definiranom strategijom.

²⁹ Više o strategijskom planiranju možete pročitati u poglavlju Ako želite znati više i u Kuharici za udruge, ODRAZ, 2002.



Određivanje i dogovaranje djelovanja: definiranje problema, zajedničkih vrijednosti i zajedničkog nazivnika za javno djelovanje

Poduzimanje napora za uključivanjem dionika često je od osobite vrijednosti i važnosti kad su potrebne legitimne, dobro osmišljene i podržane ideje o cjelokupnom smjeru zajednice (radilo se o susjedstvu ili gradskoj četvrti, selu ili gradu) te ključnim pitanjima o kojima se treba dogovoriti.

Određivanje strategije i plana djelovanja često je najzahtjevniji dio u procesu sudjelovanja jer može otkriti duboka neslaganja oko načina razmišljanja ili "oblikovanja" problema, istaknuti različite pretpostavke o smjeru i razlozima kretanja zajednice, otkriti važne sukobljene interese koji stvaraju napetost i dovesti javnost do preispitivanja rada različitih institucija - ne samo vlasti već i civilnih skupina.

Primjer zajedničkog planiranja "Smjernice održivog razvoja općine Jelsa"

Polazeći od pretpostavke kako u Hrvatskoj na svim razinama nije dogovorena vizija i smjer razvoja (općina, grad, županija, država) uzimajući u obzir mišljenje građana, ODRAZ je proveo pilot projekt u suradnji s poglavarstvom općine Jelsa na Hvaru. ODRAZ je izradio dokument "Smjernice održivog razvoja općine Jelsa", koji je nastao kroz istraživanje i individualne strukturirane razgovore s 30-ak osoba iz više mjesta u općini Jelsa, različitih zanimanja, odgovornosti i osobnih iskustava u razvoju svoga kraja. U izravnoj komunikaciji s mještanima razvijen je pristup analizi lokalne sredine, sučeljavajući probleme razvoja i resurse za razvoj kako bi se na taj način odredila područja razvoja i prioriteta.

Opis aktivnosti i cijeli dokument možete naći na web stranici www.odraz.hr

Naravno, sudjelovanje članova zajednice u procesu javnog dogovaranja, motivirano zajedničkim razlozima, može stvoriti niz pozitivnih dostignuća tijekom procesa → djelotvornije načine definiranja ključnih problema jer se u rješavanje mogu uključiti mnogi sudionici; širi osjećaj zajedničke odgovornosti za pokretanje i napredak zajednice; kreativne sporazume između grupa i sektora koji uzimaju u obzir različitost interesa; jaču podršku dionika institucijama zajednice. Zahvaljujući vjerodostojnom procesu, postižu se bolji krajnji rezultati nego što su zainteresirane strane uopće mogle zamisliti.

Pripazite: Često smo vidjeli da inicijatori šalju zbunjujuće poruke o razlozima planiranja, vremenu planiranja i koristima, troškovima i ograničenjima sudjelovanja.

TKO - DEFINIRANJE SUDIONIKA I NJIHOVIH ULOGA

Tko će biti uključen,³⁰ što će i kada raditi? Odgovori na ta pitanja obično su lakši kad su ciljevi jasni i smisleni svim sudionicima.

Djelotvorno sudjelovanje zahtijeva određivanje okvira kojim se definiraju uloge sudionika i međusobne odgovornosti, ali ne kao nametanje kontrole već kao razvoj povjerenja i koordinacije umjesto "paralize procesa" ili situacije gdje sve radi voditelj/inicijator procesa ili situacije "ne zna se ni tko pije, ni tko plaća".

Pitanja odluke: Tko su primarne zainteresirane strane (dionici) za donošenje ili osmišljavanje odluka i aktivnosti u vezi problema? Koga bi se još moglo konzultirati iz šire "javnosti"? Tko bi trebao organizirati i sponzorirati planiranje? Facilitirati? Tko može promatrati, a tko donositi odluke? Jesu li potrebna dodatna znanja?

Pripazite: Ukoliko se uloge jasno ne odrede, može doći do pristupa nalik "cirkuskom šatoru", gdje se pretpostavlja da "više" (igrača, ideja, događanja) znači "bolje". Sustavno osmišljavanje procesa može pomoći → ili stvoriti privid reda, nametanjem uloga i linearnih *pro forma* koraka.

Razmisлите o ulogama koje su potrebne za uspješno vođenje procesa. Kako bismo vas podsjetili, navodimo neke od najvažnijih uloga i njihovih funkcija:

- *Organizatori zajednice* pomažu u prepoznavanju i okupljanju zainteresiranih članova zajednice vodeći računa da imaju "zajednicu u malom"; pomažu zainteresiranim članovima zajednice oko priprema za održavanje javnih skupova za postizanje dogovora o ključnim problemima te u razmišljanju oko načina sudjelovanja u procesu koji će imati pozitivan utjecaj na zajednicu. Uloga organizatora zajednice osobito je važna ako su zainteresirane strane dugo bile bez prava glasa u zajednici ili u vezi s određenim sklopom pitanja s kojima se ta zajednica suočavala.
- *Facilitatori* pomažu sudionicima u odvijanju procesa - otkrivanju "praznina" u pretpostavkama i informacijama, vođenju dijaloga, smirivanju napetosti, dogovaranju, itd. Zadaci se mogu kretati od facilitiranja sastanaka do doprinosa u odlučivanju o procesu (primjerice, što se treba napraviti u razdobljima između sastanaka ili drugih okupljanja). Ponekad su facilitatori obučeni profesionalci koji rade u mnogim zajednicama - i stoga imaju širu perspektivu i mogu uočiti i upozoriti na "slijepe ulice". Facilitatori ponekad dolaze iz same zajednice - facilitiranju doprinose svojim spoznajama i znanjem o dinamici zajednice te odnosima u njoj.
- *Aktivni sudionici* su oni čiji doprinosi čine "srž" kontinuiranog sudjelovanja. To su uglavnom članovi inicijative, dugogodišnji volonteri, ljudi educirani za rad u zajednici ili stručnjaci u području s kojim se zajednica bavi.

³⁰ Kroz praksu su prepoznati sljedeći načini za pridobivanje članova zajednice na sudjelovanje: organiziranje fokusnih skupina; javni sastanci (forumi), uključujući rasprave; istraživanja u zajednici; radionice; različiti načini širenja informacija; pojavljivanje u medijima; leci, glasila, izvještaji; javna izlaganja i kratki sastanci...

Oni pomažu u identificiranju problema te načinu promišljanja o njima, u osmišljavanju aktivnosti, kako te aktivnosti valja vrednovati, kojim od njih dati prednost i sl.

Mogu osiguravati informacije za promišljanje i donošenje odluka, prikupiti i analizirati neobrađene podatke. Analizu također mogu izvršiti vanjski stručnjaci i suradnici. Od znatne im pomoći može biti napredna informacijska tehnologija. Gomile informacija nemaju vrijednosti ukoliko nisu vješto analizirane i uklopljene, usmjerene na ključne podatke koji su u njima sadržani.

Oni mogu biti *zapisničari*, koji imaju vrlo važnu ulogu jer bilježe tijek i dinamiku te zaključke sastanaka i javnih okupljanja. Oni obično pripremaju izvještaj ili se koriste njihove bilješke.

- *Oni koji odlučuju* - donose ovlaštene odluke koristeći se doprinosom aktivnih sudionika. To su uglavnom birani ili imenovani dužnosnici (u lokalnoj samoupravi, vladi ili drugom državnom tijelu) ili menadžeri (privatni i neprofitni sektor). Kao što smo već prije rekli, građani često prepuštaju donošenje odluka nekom drugom. Tada se javljaju uobičajena pitanja: Po kojim osnovama predstavnici vlasti legitimno služe? Koliko je jasan njihov mandat? Kada mogu djelovati samostalno, a kada se moraju konzultirati - ili tražiti formalno "odobrenje" od svoje baze?
- *Sponzori* koji daju prostor za okupljanja ili osiguravaju sokove, kavu, potrebnu opremu i sl. Katkada sponzori u proces ne donose samo svoje interese, već i svoju reputaciju - koja može biti dobra ili loša. Nadalje, sponzori mogu biti i osiguravatelji resursa za podršku procesa ili mogu kanalizirati te resurse od donatora.

ŠTO - DEFINIRANJE OPSEGA DJELOVANJA

Često čujemo onu: "Ma, lako ćemo se mi dogovoriti što ćemo". No, je li to zaista tako? Praksa pokazuje da je to ponekad najteži dio posla u procesu organiziranja zajednice. Napetost se javlja kad sudionici "s druge strane" stola (ili zajednice) imaju prilično drugačije ideje o tome o čemu bi se trebalo ili ne bi trebalo dogovoriti, kolika može i treba biti uloga vlasti (koja donosi odluke) u procesu sudjelovanja itd.

Neke su tenzije jednostavno rezultat loše komunikacije. Sukob oko područja djelovanja može biti od koristi za početak rasprave, ali ga tijekom procesa dogovaranja treba "preokrenuti" i usmjeriti sudionike na dijalog za postizanje dogovora. Rad i suočavanje s različitostima ne mora automatski biti prepreka uspjehu i napretku, no to je najčešće dugoročan proces koji zahtijeva educirano vodstvo i facilitiranje.

Pripazite: Zbunjenost oko područja sudjelovanja može brzo potkopati legitimnost i djelotvornost procesa planiranja.

Kao i odluka o sudionicima procesa (tko), tako i dogovor o području djelovanja (što) mora biti logično povezan s razlogom (zašto).

KAKO - NAČINI, METODE

Mnogo je načina na koji se mogu pokretati procesi promjene u zajednici putem kojih se "uravnotežavaju" u početku različiti ciljevi, uključuju stanovnici, osvještava odgovornost koju imaju građani, postiže djelotvornija i aktivna lokalna samouprava, što sve doprinosi napretku zajednice. Uloga građana i udruga u nadgledanju, informiranju i nadopunjavanju formalnog javnog planiranja i odlučivanja postaje sve važnija i možemo reći nezaobilazna. Prikladnim i dobro primijenjenim metodama vaši će planovi zaživjeti u praksi.

Kako sudjelovanje učiniti smislenim, osobito za one koji nisu tradicionalno uključeni i koji su u nepovoljnijem položaju zbog nedostatka informacija ili nekog drugog načina obespravljenosti?

Dakle, djelotvorno sudjelovanje traži prethodno promišljanje - odgovaranje na pitanja zašto, tko i što, koja smo već istaknuli - a ne samo stručnu metodu koja odgovara na pitanje kako.

Svjesni smo da su organizacijski kapaciteti za upravljanje na način koji više naglašava sudjelovanje javnosti, prilično nerazvijeni u našoj zemlji. Potrebna su nam nova znanja i vještine na različitim razinama u društvu, važnima za javno rješavanje problema:

- *Razina pojedinca:* sposobnost definiranja vlastitih interesa/ciljeva i njihovog povezivanja s interesima drugih, posjedovanje vještina potrebnih za sudjelovanje u javnim procesima (primjerice, sposobnost slušanja, uvažavanja tuđih mišljenja, dogovaranja);
- *Razina organizacije:* sposobnost definiranja i povezivanja ključnih procesa organizacije s važnim javnim ciljevima za koje je potrebno sudjelovanje, bilo stalno ili u ključnim trenucima; upravljanje projektnim ciklusom (od identificiranja problema, definiranja ciljeva i očekivanih rezultata, planiranja aktivnosti za postizanje tih rezultata, koje su praćene realnim proračunom i vremenskim rokovima te koje su u skladu s raspoloživim resursima);
- *Razina zajednice:* sposobnost integriranja višestrukih oblika i kanala sudjelovanja; uspostavljanje mehanizama za rješavanje nesuglasica između različitih zainteresiranih strana ili pripadnika "javnosti"; pomirivanje višestrukih i različitih ciljeva sudjelovanja kroz dogovaranje.

Dakle, sudjelovanje mora biti više od terapije za građanstvo - uključivanje radi uključivanja. Djelotvorno sudjelovanje ne bi smjelo zamijeniti neartikulirana "gledišta zainteresiranih strana" s gledištima temeljenim na tehničkoj stručnosti, već se kroz proces trebaju ojačati praktična znanja i vještine u zajednici, te postići bolji rezultati putem dijaloga.

Djelotvorni procesi u javnom interesu traže širok raspon napora za uključivanje dionika u zajednički proces planiranja i dogovaranja. U nastavku navodimo poželjna ponašanja različitih dijelova zajednice koja doprinose takvom procesu:

- Lokalne vlasti trebaju uključiti male poduzetnike, udruge, civilne inicijative i građane u velikoj mjeri, u definiranje zajedničke vizije budućnosti za njihov grad ili općinu ili u određivanju prioriteta za godišnji javni proračun
- Udruge moraju surađivati i odrediti zajedničko zagovaranje i djelovanje u kontekstu osmišljavanja smislene strategije za akciju, koja odražava potrebe zajednice, realnost financiranja i razlike između uključenih dionika
- Organizacija za razvoj zajednice (ako postoji) mora uključiti svoje članove i članice te sve ostale članove i članice zajednice u promišljanje o željenoj slici zajednice, osmišljavanjem različitih projekata za poboljšanje uvjeta rada i života u zajednici - ili osmišljavanjem specifičnog ekonomskog razvojnog projekta
- Skupina od 10-15 ključnih pojedinaca u zajednici bi se trebala samoorganizirati i redovito sastajati radi rasprave, dogovora i davanja savjeta lokalnoj samoupravi oko pitanja koja se tiču zajednice (lokalna akcijska skupina - LAS)
- Međunarodne organizacije za pomoć bi, ako djeluju u tom području, trebale poticati "razvoj potaknut iz zajednice", predvođen lokalnim skupinama, od kojih su neke neformalne, u donošenju vlastitih odluka o aktivnostima, načinu ulaganja resursa i praćenju rezultata.

Tamo gdje proces dogovaranja funkcionira, više sudjelovanja u planiranju i donošenju odluka donosi bolje ideje, korisne odnose za rješavanje problema te se izgrađuje povjerenje potrebno za zajedničko buduće poduzimanje aktivnosti ("socijalni ili društveni kapital"), jačaju institucije zajednice, pojavljuju se nove mogućnosti za sklapanje sporazuma gdje su postojale podjele te druge "opipljive" i "neopipljive" koristi.

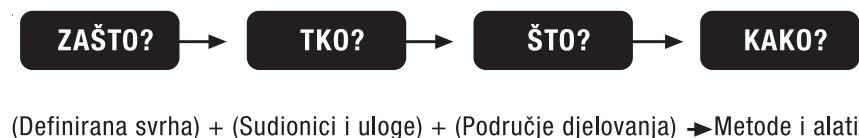
Planiranjem zainteresirane strane "izvlače" najviše moguće iz ograničenih resursa, prepoznaju i bave se ključnim problemima u zajednici te identificiraju potrebe za informacijama koje mogu dovesti do korisnih saznanja za donošenje odluka - sve vrlo bitno u svijetu promjenjivih potreba i problema.

Možemo li se pretplatiti na uspjeh?

Archon Fung i Erik Olin Wright³¹, koji su proučavali demokraciju sudjelovanja na lokalnoj razini u praktičnoj primjeni širom svijeta, izradili su popis ideja/pitanja za definiranje uspjeha:

1. Promiče li i ostvaruje li projekt ili forum demokratske vrijednosti djelotvorne i pravedne javne uključenosti? Čini li to bolje od struktura koje su prije djelovale?
2. Mogu li se trudom postići ciljevi, čak i pod uvjetima socijalne i ekonomske raznolikosti i nejednakosti? Predstavljaju li savjetodavna tijela i/ili tijela koja odlučuju one čiji je ulog i rizik najveći?
3. Jesu li na snazi djelotvorni mehanizmi za koordiniranje i širenje informacija među sudionicima?
4. Rezultira li napor uložen u proces novim angažmanom građanstva? Uključuje li i prethodno marginalizirane ili isključene skupine?
5. Osigurava li proces pozitivno okruženje za učenje?
6. Pridaje li se tijekom procesa pažnja racionalnim argumentima i dogovaranju, a ne dominaciji? Njeguje li se kroz proces okruženje istinskog promišljanja, omogućavajući poštovanje, usmjerenu pozornost i strpljivost za sagledavanje pitanja sa svih strana?
7. Jesu li procesi odlučivanja transparentni (jasni, vidljivi) i razumljivi svim uključenim stranama?
8. Postoje li dovoljni resursi za provođenje aktivnosti prema planovima ili odlukama?

Grafikon 2. Prikaz strategije sudjelovanja: definiranje svrhe, sudionika i područja djelovanja; nakon toga odabir metoda i alata



³¹ Archon Fung i Erik Olin Wright, *Deepening Democracy*, 2003.

Ne zaboravite: Danas možete naći puno priručnika i uputa “kako” nešto napraviti (npr. kako organizirati učinkovit sastanak ili napisati projekt). Znati dobre metode i alate je važno, no prije nego ih počnete upotrebljavati, trebate ipak razmisliti ima li smisla to što radite; ako ima smisla, jeste li se usmjerili na prave aktivnosti. Možete upotrijebiti najbolje metode i alate, ali ako ono što radite nema smisla, inicijativa je osuđena na propast. Kad ste to razriješili i sigurni ste da ste na pravom putu, tada je važno upotrijebiti dobre metode i alate; jer ako to što radite, radite na loš način, opet ste osuđeni na propast jer rezultati neće biti vjerodostojni.

Partnerstvo u izgradnji zajednice

Koncept “partnerstva” kao mehanizma za udruživanje sredstava star je gotovo koliko i zabilježena povijest. Korisna partnerstva mogu donijeti novac, materijalnu dobit, stručnost, reputaciju, poslovne odnose pa i više od toga u postizanju onoga što je važno nama, a u idealnom slučaju - i partneru/ima. Danas je potražnja za partnerstvima od javnog interesa porasla kao odgovor na promjenjene socijalne probleme te promjenjene ideje o najboljem načinu rješavanja tih problema.

Trebate li sklapati partnerstva? Partnerstvo je jedna od strateških mogućnosti za obavljanje zadataka u zajednici. Druge su mogućnosti “učini” (uradi sam) i “kupi” (ugovori). Partnerstvo bi trebalo biti strateški savez u kojem se rizici i nagrade podjednako snose.

Promislite: *Možete li to sami ili morate razviti taj kapacitet? Koliko treba kontrolirati proces i rezultate?*

U mnoga se partnerstva ulazi na brzinu, a neki se ugovorni odnosi nazivaju “partnerskim” stoga što je koncept popularan. Partnerstvo često žrtvuje kontrolu u ime zajedničkih ciljeva.

Kojim bi općim ciljevima trebalo služiti partnerstvo? Osim djelotvornijeg provođenja aktivnosti, zajednički rad i partnerstva često osiguravaju legitimnost ili političku podršku koju zahtijevaju problemi zajednice.

Promislite: *Koji su ključni dionici i koja su njihova očekivanja? Tko posjeduje vjerodostojnost i kapacitet potreban za djelovanje u vezi određenog pitanja ili problema? Jeste li spremni vezati vašu reputaciju uz njihovu? Imate li povjerenja u njihove motive i stručnost? Kako će na to partnerstvo reagirati vaši ostali saveznici i partneri?*

Često je ključno zauzeti “multilateralni” pristup, osobito kad društveni problem uključuje i povijest sukoba ili nepovjerenje među skupinama ili dotiče duboka

problematična pitanja. No, nedjelotvorno partnerstvo može pojedinačnim akterima otežati postizanje rezultata koje ostali dionici očekuju.

Kako definirati uspjeh? Mnogobrojni naponi zaboravljaju izmjeriti - i baviti se - višestrukim dimenzijama djelovanja u radu partnerstva. Partnerstva se često suočavaju s velikim očekivanjima i zbunjujućim zahtjevima djelovanja.

Promislite: *Kakav ishod (promjenu u “stanju u zajednici”) želite zajedno postići? Kakve će mjerljive rezultate (vašeg rada) zahtijevati taj cilj? Kakva će vam vrsta znanja i operativnih procesa pomoći u ostvarenju takvog cilja?*

Ne vodi svaka uspješna izgradnja odnosa prema poboljšanom zajedničkom rezultatu, pogotovo ako ti odnosi zahtijevaju učenje, preuzimanje rizika i nov način ponašanja. Štoviše, partneri mogu ignorirati vanjske čimbenike koji utječu na ishod, što rezultira krajnjim neuspjehom.

Kakvo može biti vaše partnerstvo? Partnerski dogovori mogu djelovati na različitim razinama ili “integracijama” u smislu partnerskih aktivnosti i resursa.

Promislite: *Na temelju vaših kapaciteta i ciljeva, vidite li “površne” kooperacijske sporazume ili dublje, združene aktivnosti i zajedničke resurse? Ili nešto između?*

Partnerstva nailaze na probleme ako sudionici imaju različite, i često neizražene, pretpostavke o ispravnom stupnju partnerstva. A nazivi - suradnja, kooperacija, pa i sam “partner” - vrlo su širokog značenja.

Kakvo partnerstvo sklopiti?

Mnogi ljudi koji se bave udruživanjem, komentirali su o različitim oblicima što ih takvi dogovori mogu imati, od neodređenih “mreža” s protočnim funkcijama, koje se protežu poprilično izvan ključnih sudionika u određenom projektu i koji se nastavljaju gotovo u beskonačnost, do vrlo usko usmjerenih projektnih partnerstava s određenim rokovima, proračunskim resursima i unaprijed određenim aktivnostima te mjerilima uspjeha.

Ako su savezi ili partnerstva u osnovi vezanja, javlja se ključno pitanje: koliko vezani trebate biti? Tj. do koje se mjere morate integrirati, odnosno ovisiti o vašim partnerima.

Na to, naravno, nema jednostavnog odgovora. No, znamo što u većini slučajeva partneri odabiru i s kojim posljedicama. Počnimo sa svakodnevnim osobnim odnosima, primjerice odnos roditelj/dijete ili suprug/supruga. To su duboko emotivni i ovisnički odnosi. Drugi tip odnosa, primjerice osobna i profesionalna poznanstva, nisu toliko čvrsta i često nisu niti toliko složena. Obično zahtijevaju

manju ovisnost, a ipak mogu biti bogata i korisna. Tim se slabijim vezama često koristimo u odnosu s ljudima koji su drugačiji od nas.

Partnerstva između grupa, organizacija ili zajednica ne razlikuju se toliko od toga. Neka obuhvaćaju mnogo razmjena, a druga samo jednu ili dvije vrste. Neka zahtijevaju ili se razvijaju u duboku ovisnost, dok su druga daleko površnija.

Razvoj partnerskih odnosa

Kako se partnerstvo razvija? Što se događa (ili se ne događa) i kada? Koje snage oblikuju razvijanje partnerstva kroz faze? Promatrači se slažu da se, bez obzira na specifičnu funkciju, dubinu ili oblik, strategijsko udruživanje razvija kroz različite faze. Taj proces rijetko protječe glatko i rijetko je linearan.

Barbara Gray³², usmjeravajući se na suradnički proces (dogovor o zajedničkom radu na problemu), ističe tri faze temeljene na njenim studijama stotina sporazuma iz desetaka područja praktične primjene (vidi tablicu 1). Svaki obuhvaća važne, no različite zadatke i mogućnosti.

Rad tijekom prve i druge faze može biti prilično neformalan, kao dio procesa koji partneri ponekad definiraju kao neobavezujuće “ispitivanje” druge strane. Na početku saveza, budući partneri još ne moraju imati osjećaj “pravog posla”. No, taj dio je ključan, i rani su sastanci obično važni. Kroz njih se dobijaju prve impresije, bilo rastućeg povjerenja ili nepovjerenja, ili pretjeranog oslanjanja na dobre namjere bez promišljanja o ciljevima.

Prve su dvije faze osobito zahtjevne ukoliko je problem definiran, ili je definiran “odozgo” od donatora, vlade ili nekog drugog.

No, čak i bez jakog pritiska “odozgo”, tu se odmjeravaju pitanja moći. Potencijalni partneri možda nemaju, ili im se čini da nemaju jednaki utjecaj na definiranje aktivnosti, podjelu rizika i ubiranje nagrade.

Treća faza, u prikazu Barbare Gray, dovodi do konkretnog organiziranja ili reorganizacije aktivnosti i kapaciteta kojima će se stvarno moći proizvesti ono što partneri i ostali očekuju.

Zapamtite: Od ključne važnosti je pravovremena i pažljiva distribucija informacija među partnerima - od operativaca do rukovodećeg kadra partnera.

Tablica 1.: Faze suradničkog procesa (prilagođeno prema Gray, 1989.)

Faza	Strateški zadaci
1. Definiranje problema	Promišljanje i određivanje ključnih problema ili mogućnosti na koje će se usmjeriti zajednički rad (osnovna svrha zajedničkog djelovanja), određivanje uloga i dionika (što svaki partner daje i za koga?)
2. Određivanje smjernica	Definiranje vodećih principa, osnovnih pravila zajedničkog rada, ukupnih strategija aktivnosti te mehanizama odgovornosti; odlučivanje o potrebnim informacijama (odluke se temelje na podacima i analizi)
3. Provedba	Definiranje i poduzimanje specifičnih operativnih zadataka, uloga i odgovornosti, promjena aktivnosti pojedinih partnera, (ukoliko je potrebno), podjela informacija i mjerenje provedbe, uočavanje problema i ispravljanje ili okončanje partnerstva ukoliko je potrebno

Evo nekoliko korisnih kriterija za odabir pravih partnera i stvaranje partnerstava (prema studiji Building Community Capacity, 2001.):

Za dobro partnerstvo od ključne je važnosti da su dogovorene te da su svima jasne uloge i očekivanja među partnerima. Partnerstvo će bolje funkcionirati ako je (1) jasno definiran projekt (2) koji je središte djelovanja partnera, (3) i koji uključuje aktivnosti kojima svaka organizacija može vidljivo doprinijeti te (4) kojeg mogu obaviti partneri s postojećim kapacitetima (članovi, resursi, stručnost).

Zajednički rad**UČITI OD GUSAKA**

Jato divljih gusaka leti u obliku slova V. Mašući krilima svaka ptica stvara uzgon i tako pomaže ptici koja leti iza nje. Leteći zajedno, guske putuju 70 % brže.

Ljudi koji imaju isti cilj i smisao za zajednicu, mogu mnogo lakše i brže dospjeti tamo kamo su se uputili upravo zato što jedni drugima pružaju podršku i povjerenje.

Kada divlja guska napusti formaciju, leti puno teže pa se brzo vraća natrag kako bi se koristila prednostima leta u jatu.

Ako radimo zajedno s drugima, i mi možemo ostvariti svoje ciljeve mnogo brže i lakše.

Kad se guska na čelu jata umori, vraća se na bilo koje mjesto u formaciji, a druga guska preuzima čelno mjesto.

U izvršavanju teških zadataka moraju sudjelovati svi članovi grupe - jer kod ljudi, kao i kod gusaka, postoji međuovisnost.

Guska koja leti na začelju povremeno se glasa kako bi ohrabrila one sprijeda da održe brzinu.

Riječi ohrabrenja i podrške nadahnjuju i daju snagu onima u prvim redovima, pomažući im da održe korak unatoč svakodnevnim pritiscima i umoru.

Kad bolesna ili slaba guska ne može slijediti jato, pridružuje joj se još jedna guska, kako bi joj pomogla i zaštitila je.

Imamo li barem toliko razboritosti koliko ga imaju guske, i mi ćemo u nevolji ostati jedni uz druge, kao što uvijek činimo kad smo sretni.

Sljedeći put kada vidite jato gusaka, sjetite se da je raditi u grupi - nagrada, izazov i čast.

6.

**Javno
dogovarjanje
za razvoj
zajednice**

Javno dogovaranje za razvoj zajednice

Razvoj demokracije ovisi o mogućnosti građana da odabiru način na koji će riješiti probleme u svojoj zajednici. Međutim, odabir u javnoj areni nije baš tako jednostavan kako se možda čini na prvi pogled. Mnogi su od nas svjedoci okupljanja građana na kojima se ništa nije dogovorilo niti riješilo te su sudionici nezadovoljni napustili skup i potvrdili često vjerovanje - "Mi tu ništa ne možemo učiniti." ili neko slično.

No, ako je javni sastanak strukturiran i ima iskusnog facilitatora, tada građani mogu iznijeti različite opcije, mogu razmisliti o aktivnostima i posljedicama, mogu prihvatiti neke kompromise kako bi riješili zajedničke probleme. To je onda proces dogovaranja ili deliberacije.³³

Javni forum:

- Daje šansu ljudima iz različitih sektora i skupina da izraze svoje stavove
- Prvi korak prema razumijevanju potreba i potencijala u zajednici

Svakako je važno na javnim sastancima potaknuti ljude na dogovor kako bi se pokrenule društvene akcije i kako bi one bile učinkovite.

Proces javnog dogovaranja poboljšava šanse da članovi zajednice djeluju u skladu ili komplementarno. Djelovati kao "javnost" znači da se ljudi okupljaju i tvore javnost oko zajedničkog problema. Tada se dogovaraju kojim će smjerom krenuti. Naravno, ne treba očekivati kako će se svi članovi zajednice složiti s dogovorenim načinom akcije. Čak ako se i slažu, ne znači da će svi u te akcije biti aktivno uključeni. No, sigurno je veća šansa da će se uključiti više ljudi u rješavanje problema nakon provedenog procesa javnog dogovaranja. Također je veća šansa da će se problem brže riješiti.

Vježba 5: Razmislite o načinu rješavanja problema u vašoj zajednici: Kako se donose odluke koje se tiču većine članova zajednice? Tko sudjeluje u donošenju odluka? Tko kaže "ovo je problem" i "ovako ćemo ga riješiti"? Kako vi reagirate na uočene probleme? Gledate na moguća rješenja koja bi vas zadovoljila ili pokušavate razumjeti i motive ljudi koji imaju drugačije mišljenje?

U svakom slučaju, ako se odlučite na javnu akciju s drugim članovima zajednice, u početku rješavajte problem oko kojeg većina ima slično mišljenje. Fokusirajte se na ono što možete raditi zajedno.

³³ Deliberacija, (lat. deliberare - odmjeriti, odvagati, promozgati) dogovaranje, razmišljanje, rasuđivanje, premišljanje, Veliki rječnik stranih riječi, B. Klaić

O tehnici deliberacije možete saznati više iz publikacije koju je tiskao ODRAZ "Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice".

Otkrivanje u čemu se svi ili većina slažu vrlo je važan element u procesu dogovaranja. U praksi kakvu znamo, često se tijekom javne rasprave upravo produbljuju razlike u stavovima jer se nastoji uvjeriti druge da smo mi u pravu. Kod takve rasprave na kraju imamo pobjednike i gubitnike. To ne znači da su rasprave ili drugi oblici komunikacije loši. No, temeljem dosadašnjeg iskustva u radu s lokalnim zajednicama, želja nam je upoznati dionike u lokalnim zajednicama i s drugačijim načinom rada. Pri tome mislimo i na lokalnu samoupravu koja treba nove načine i novu praksu javnih dogovaranja.

Primjer: *Vi ste zagovornik pozitivne diskriminacije jer smatrate kako manjine nemaju u startu iste mogućnosti kao većina. Vaš je susjed protiv pozitivne diskriminacije, ali zbog toga što smatra kako bi se svaki pojedinac trebao procijeniti na temelju svojih osobina i kvaliteta.*

Razumijevanje zašto je vaš susjed protiv pozitivne diskriminacije, doprinijet će vašem viđenju susjeda te odluci želite li s njim raditi na poboljšanju kvalitete života u vašoj zajednici.

Znači, cilj procesa dogovaranja nije promijeniti tuđe mišljenje, već naći zajednička gledišta i područja oko kojih se možete okupiti i raditi u zajednici. Neće nužno doći do konsenzusa, ali će se moći djelovati zajedno ili komplementarno u istom smjeru. Proces dogovaranja može doprinijeti u nalaženju zajedničkog polazišta za djelovanje u zajednici, usprkos tome što postoje različite ideje ili nas vode drugačiji principi.

Koraci u procesu dogovaranja:

- prepoznati oko čega su stanovnici zabrinuti, što im je problem (ono što vi mislite da je problem ne mora biti problem za većinu članova zajednice)
- grupirati probleme
- staviti problem u fokus - prepoznati uzroke i posljedice i dogovoriti koji je ključan problem za cijelu zajednicu
- odabrati pristup
- prepoznati napetosti u zajednici - nemojte ih ignorirati
- naznačiti dobre i loše strane različitih pristupa
- napraviti listu aktivnosti

Prepoznavanje problema

Zapamtite, ne vodi svaki razgovor, okrugli stol ili drugi javni skup prema dogovoru. Da bi se postigao dogovor, vrlo je važno posvetiti pažnju problemu koji želimo riješiti te načinu na koji je on predstavljen i opisan. Naime, različite grupe različito vide problem.

Primjer: *Ako je u porastu uzimanje droge među osnovnoškolcima, netko će reći "Problem je u lošoj školi koja ne odgaja djecu" ili "Problem je u zaposlenim roditeljima koji ne vode brigu o djeci" ili "Današnja mladež je neodgovorna".*

Različito predstavljen i uobličen problem zahtijeva i drugačiju akciju. Iskusan facilitator sastanka dovest će grupu do suštine problema oko koje će se sudionici složiti.

Proces određivanja problema nije važan samo zbog ohrabivanja ljudi da se zajedno dogovaraju, to je također i korak u "stvaranju javnosti". Tijekom promišljanja i definiranja zajedničkog problema i načina njegovog rješavanja kroz iznošenje različitih ideja, zajednica postaje povezanija. Među uključenim članovima zajednice stvaraju se odnosi povjerenja koji ne postoje ako na rješenju problema radi samo pojedina grupa ili pojedinci.

Što je "javnost"?

O javnosti možemo govoriti kad je ostvaren odnos racionalnog dogovaranja o općem dobru. Da bismo mogli ostvariti takav odnos, trebamo imati informacije i trebamo znati o zajednici, o njenim odnosima s drugim zajednicama, njenim obvezama i sl.

Svi članovi zajednice trebaju imati jednako pravo na pristup, nitko ne smije biti isključen, a javni sastanci moraju ostvariti učinak. Javni sastanci ne smiju biti okrenuti prošlosti, već se na njima treba razgovarati o stvarima koje zajednicu brinu sada i ovdje, kao što su pitanje vodovoda, odvodnje, cesta, školstva i sl.

Javno mnijenje nastaje razmjenom mišljenja → ako se na javnim sastancima ne može doći do zaključka, onda ne možemo govoriti o javnosti; na taj se način ne može utjecati niti se mogu korigirati političke odluke.

U procesu prepoznavanja stvarnog problema, u zajednici treba stvoriti mogućnost i pozvati sve građane na sudjelovanje ili bolje rečeno da se čuje njihov glas. To ne znači da sastancima moraju prisustvovati svi stanovnici jedne zajednice. No, ljudi koji su aktivno uključeni u rješavanje problema, trebaju razgovarati, osluškivati i postavljati pitanja članovima zajednice.

U praksi smo često suočeni s činjenicom da se prilikom odlučivanja o javnim stvarima građani ne pitaju za mišljenje. S druge strane, kad građani dobiju priliku za izricanje mišljenja, oni često ne sudjeluju. Oni radije ostavljaju drugima da odlučuju ili se uključuju tako da "biraju stranu". Rijetko im se daje mogućnost javnog dogovora.

Možemo konstatirati kako nam nedostaju znanje i praksa, a ponekad i volja da provedemo konstruktivne javne sastanke koji će, najčešće kroz niz predradnji i susreta, dovesti do dogovora.

Cilj ovog procesa nije napuniti dvoranu ljudima koji svi imaju svoje mišljenje. Cilj je omogućiti dogovaranje i donošenje zaključaka u kojima će se naći većina građana → te će odluke imati legitimitet. Građani će na taj način "uzeti stvar u svoje ruke", imat će vlasništvo nad problemom - oni govore o tome što će učiniti, ne o tome što drugi trebaju učiniti. Na taj način ljudi sudjeluju u procesu odlučivanja.

Napominjemo kako pod pojmom javni sastanci, odnosno forumi, ne mislimo na zborove građana gdje se katkad pojavi 100-tinjak i više građana. Mislimo na javne sastanke s najviše 40-ak sudionika jer se inače teško može provesti proces koji predlažemo. Ako je potrebno, ponovite forume više puta, npr. po mjesnim odborima.

Primjer poziva na javni forum



Organizacija "Moj kraj" organizira javni forum radi prikupljanja informacija iz različitih izvora te dobijanja šire perspektive na razvojne prioritete naše zajednice od predstavnika civilnog društva i drugih zainteresiranih strana u procesu izrade nove Strategije razvoja našeg kraja

Putem foruma želi se uspostaviti dijalog lokalne samouprave s civilnim društvom u svrhu definiranja i postizanja razvojnih ciljeva za naš kraj.

POZIV

na Javni forum

Strategija razvoja našeg kraja 2005.- 2010.

15. veljače 2004.

Društveni dom, od 17 - 20 sati

Ciljevi sastanka su dvostruki:

- 1) Objasniti osnove i svrhu Strategije razvoja našeg kraja
- 2) Dobiti informacije o gledištima/mišljenjima različitih dionika o:
 - najvažnijim problemima u našoj zajednici
 - mogućim načinima rješavanja tih problema.

Što je Strategija razvoja našeg kraja?

Strategija razvoja bit će temeljni dokument za budući razvoj našeg kraja, koji će pokrivati razdoblje od sljedećih pet godina. Njime će se definirati ciljevi i odrediti instrumenti za njihovo postizanje. Također će definirati pokazatelje uspjeha te način njihovog praćenja.

Strategija razvoja osmišljava se u suradnji s Razvojnoum agencijom naše zajednice, uz konzultacije sa širokim rasponom predstavnika iz civilnog društva, uključujući udruge, skupine u zajednicama, sindikate, medije, profesionalna udruženja, gospodarske komore i druge.

Kako vi možete doprinijeti?

Namjera javnih foruma za Strategiju razvoja je dobivanje povratnih informacija od sudionika iz civilnog društva, predstavnika različitih organizacija i sindikata, stručnih timova, akademskih krugova i običnih građana u vezi s procjenom ekonomskih, društvenih i ostalih problema naše zajednice i načina na koji bi se oni trebali rješavati. Ovi forumi pomažu izrađivačima Strategije usporediti njihova stajališta s vizijom zajednice kako bi se ona bavila rješavanjem stvarnih, prioritetnih problema građana. Također je želja upoznati sve stanovnike s procesom izrade.

Dodite!

I vaše je mišljenje važno!

Koje su teme pogodne za javne dogovore?

Mi svaki dan donosimo odluke, neke od njih su važne, neke ne. No, moramo razmisliti o čemu možemo odlučiti zajedno s članovima zajednice u kojoj živimo.

Iz našeg iskustva možemo reći da su to teme:

- oko kojih je zabrinuta šira zajednica
- oko kojih različite grupe i ljudi moraju djelovati kako bi se zajednica pokrenula naprijed
- za koje građani nisu imali prilike razmotriti moguće smjerove i dugoročne posljedice
- oko kojih donositelji odluka trebaju čuti "glas naroda".

Nemojte na javni sastanak staviti teme:

- koje su tehničke prirode i zahtijevaju tehnička rješenja
- koje zahtijevaju samo "da" ili "ne" odgovore
- koje zahtijevaju trenutačno djelovanje
- koje su od interesa za malu grupu ljudi.

Naslov foruma

Ne zaboravite razmisliti o naslovu foruma (javnog sastanka) koji će sadržavati bit onoga s čim se želite baviti te opisati temu. To je prvo s čim se potencijalni sudionici susreću. Općenito govoreći, dobro je staviti naslov koji sadržava pitanje koje će privući sudionike foruma na dijalog. Možete također staviti naslov teme i u podnaslovu postaviti pitanje ili objasniti o čemu želite razgovarati na forumu.

Evo naslova koje smo mi koristili:

- Što za razvoj Hrvatske može napraviti civilno društvo?
- Društvena odgovornost poduzeća - Novi izazov pred hrvatskim gospodarstvom
- Što možemo zajedno napraviti za razvoj mjesta?

No, nemojte poći od naslova. Njega osmisлите nakon što provedete proces dogovaranja unutar svoje inicijalne grupe.

Kako započeti?

Ne zaboravite da je za početak bitno okupiti članove zajednice, što je moguće postići na različite načine. Motivirati, okupiti i uključiti građane, kako bi se čuo njihov glas i kako bi zajedno djelovali, možete na sljedeće načine:

- okupljanje inicijalne **radne grupe** s relativno malim brojem ljudi, odlučnih da posvete vrijeme rješavanju problema u zajednici. To su ljudi otvoreni i spremni poslušati različite ideje o načinu rješavanja problema i koji imaju već iskustvo u radu sa zajednicom.

Da bi promišljanje (deliberacija) "pustila korijenje", potrebna je predanost više od jedne osobe. Uspješni forumi obično imaju radnu grupu koja planira i organizira sastanak. Timski pristup daje planiranju foruma potrebnu strukturu. Veličina grupe ovisi o situaciji. Opće je pravilo da ćete, što je veći forum ili što ih više planirate, trebati više ljudi u svojoj grupi za planiranje. Ne morate raditi sami.

- **istraživanje** o zakonskim propisima koji su u vezi s problemom zajednice, kako stručnjaci ili lokalna samouprava vide problem i mogući način rješenja problema; proučite napise o zajednici i sl.
- procjena potreba koja se provodi individualnim razgovorima ili anketama s različitim dionicima u zajednici kako bi se vidjelo koji su njihovi problemi i interesi

- **razgovori s grupom ljudi (fokusne skupine)** koji dolaze iz različitih dijelova zajednice kako bi se vidjela njihova osobna stajališta te kako reagiraju međusobno vezano za problem.

U svakom slučaju, uvijek trebate provjeriti prošla istraživanja i iskoristiti ih najbolje što možete. Nemojte otkrivati toplu vodu!

Ovi koraci pomažu u pripremi za javni sastanak jer kroz ovaj početni proces dobijate uvid u to što brine građane i što motivira različite dionike u njihovom pristupu problemu. To je zapravo početak javnog rada jer kroz taj proces stvarate početne odnose s članovima zajednice i postavljate platformu za zajedničke napore u određivanju smjera djelovanja.

Nakon što istražite različite aspekte problema i čujete različite ljude, imat ćete osjećaj što je važno ljudima i što oni govore o problemu.

Kako nagovoriti ljude na sudjelovanje

Naravno, broj nazočnih varirat će ovisno o intenzitetu javnog oglašavanja foruma i o tome koliko su dobro članovi radne grupe proširili vijest. Ponekad dođe malo ljudi unatoč najboljim namjerama i planovima. Za svaku radnu grupu kojoj se to dogodi, ključno je ne odustati. Malobrojna publika na jednom forumu nije sudbonosna za cijeli program deliberacije u zajednici.

Ne zaboravite:

- Nove inicijative trebaju voditi računa o tome da nema jednog pravog načina za pokretanje i promjene u zajednici. Međusobno se dogovarajte kako to želite napraviti, imajući na umu situaciju u zajednici i postojeće resurse
- Važno je uspostaviti mrežu suradnika i podupiratelja
- Započnite s malim, prepoznajte ljude s kojima dijelite zajedničke interese. Podsjetite se da ne držite sastanak, već gradite proces
- Forumi će imati bolji odaziv ukoliko se održavaju u suradnji s već postojećim grupama i udrugama s dobrom reputacijom
- Pazite da vaš prvi forum ne bude prevelik i da uključuje raznovrsnu publiku
- Netko mora preuzeti ulogu facilitatora. Taj netko mora znati osnove facilitiranja te se mora upoznati sa situacijom
- Organizirajte se u jednu ili više radnih grupa i raspodijelite odgovornosti

- Odredite format prema zajednici ili publici do koje želite doprijeti
- Promovirajte forume putem članova zajednice. Zainteresirajte ih za promišljanje o problemima, a ne za brigu oko brojki
- Razmislite o dionicima koji će smatrati da je angažman u izboru i promišljanju o specifičnim pitanjima u njihovom interesu
- Samo počnite. Putem ćete razvijati svoje facilitatorske vještine.

Forum i u akciji

Razmislite o desetku ili nekoliko desetaka ljudi koji sjede u istoj prostoriji. Svi su sudionici aktivni. Svi pažljivo važu mišljenja drugih i razumiju različite posljedice koje će njihov odabir imati na ono što je svima vrijedno. Sudjeluju u “rješavanju” konfliktnih emocija koje nastaju kad se, oko svima važnih svakodnevnih stvari, sukobljavaju različite opcije. To je opis djelotvornog foruma. Čini vam se kao “znanstvena fantastika”. Ako nikad ne probate i ništa ne poduzmete, zaista bi vam sve to moglo biti nalik znanstvenoj fantastici. No, probajte, ne odustajte kod prve prepreke i za nekoliko godina (možda tri, možda pet) znanstvena fantastika mogla bi postati stvarnost. Uхватili ste se za glavu → 3 do 5 godina?! Možda budete bolje sreće nego mi pa uspijete prije izgraditi tradiciju deliberacije u svojoj zajednici. No, zapamtite: društvene se promjene ne događaju preko noći, osim ako se ne radi o revoluciji. Ovdje govorimo o procesu.

Često su dva pojedinca, onaj koji je okupio ljude i facilitator, ključni za stvaranje i uspjeh foruma. Osoba koja organizira forum, pronalazi sudionike, organizira logistiku za održavanje foruma. Facilitator vodi proces, objašnjava osnovna pravila, održava dinamiku i pomaže grupi da se uključi u promišljanje, a ne da samo “priča”. Cilj je postići dogovor.

1. Počnite od početka

Često pitanje za iskusne organizatore foruma i facilitatore je “Kako započeti organizaciju prvog foruma?” Najčešći je odgovor “Počnite od početka”. Počnite s nečim malim, što je lako voditi i pokrenuti. Kad drugi u zajednici otkriju vrijednost deliberacijskog dijaloga i odabira, mreža će se početi razvijati. Možete pomoći u formiranju mreže tako što ćete se spojiti s postojećim inicijativama i udrugama.

2. Gradite oko sklopa ideja

Forum postepeno postaju načini odlučivanja koji građanima omogućuju zajedničko djelovanje. Na forumima se ljudi suočavaju s troškovima i

posljedicama svojih opcija i rješavanjem često nestalnih emocija koje su dio donošenja javnih odluka.

3. Naglasite koristi

Mnoge su koristi deliberativnih foruma. Evo nekoliko koje organizatori najčešće spominju:

- Forumi omogućavaju ljudima bavljenje složenim javnim problemima
- Forumi pomažu pojedincima u razumijevanju različitih gledišta prije poduzimanja akcije
- Forumi pomažu ljudima da se osjećaju manje izdvojenima, a više dijelom zajednice
- Tijekom vremena, forumi mogu promijeniti način na koji zajednica pristupa odlučivanju i rješavanju problema
- Forumi praktično uvijek mijenjaju način na koji ljudi vide tuđa mišljenja.

4. Potaknite sudjelovanje ključnih ljudi u inicijativi

Ako jedna osoba preuzme svu odgovornost, ideja će vjerojatno nestati u kratkom roku. Osnujte radnu grupu s nekoliko predanih ljudi s dobrom reputacijom u zajednici, ali i s određenom razinom znanja i s puno dobre volje.

5. Uspostavljajte veze

Za javni rad bitno je uspostavljanje veza ili odnosa, ne samo onih sa sličnim interesima, već i onih s vrlo različitim interesima. Javnost je raznoliko "tijelo" građana, ne homogena grupa. Dakle, dobro organiziranje slijedi princip neprestanog širenja i udruživanja. Isprva, organizatori mogu pitati: "Tko nije u ovoj prostoriji, a trebao bi biti, ako već želimo imati "zajednicu u malom" na forumu?" Slijedeće što će pitati je: "Zašto nisu ovdje? Kako ćemo ih dovesti za stol?"

Princip udruživanja ne bi se smio shvatiti kao jedna središnja organizacija koja organizira sve forume. Jedan od najboljih načina deliberacije je u zajednici u kojoj nekoliko različitih civilnih inicijativa i organizacija drži svoje vlastite forume. Nitko nema pravo na monopol u sferi organiziranja zajednice, no svakako treba ostvariti suradnju i/ili partnerstvo.

6. Gradite na onome što se može razvijati

U organiziranju foruma zasigurno je najteži prvi korak. Netko ili mala skupina mora odlučiti s kim će se prvim razgovarati. Čini se da su

najuspješniji organizatori slijedili princip nadogradnje na već uspostavljen napor ili praksu s potencijalom njegovanja deliberacije. Princip se temelji na pretpostavci da su neke organizacije u zajednici već osjetile potrebu građana za udruživanjem i zajedničkim odabirom. Katkad je potrebno prilično vremena u pronalaženju takvih saveznika, no trud se isplati.

Napomena: Već smo rekli kako kod nas ne postoji praksa javnih sastanaka na kojima se kroz strukturirano vođenje dolazi do dogovora o načinu djelovanja u zajednici. Prije negoli sazovete veći skup, preporučamo da cijeli proces provedete unutar radne grupe koju ste osnovali i s još nekoliko aktivnijih članova zajednice. Tako ćete steći potrebno iskustvo za rad sa širom zajednicom.

Za početak predlažemo vježbu "igranja uloga" koja nam se pokazala kao vrlo dobra, jer govori o zbrinjavanju otpada, temi interesantnoj svim zajednicama u našoj zemlji. Vježba je preuzeta iz ODRAZ-ove publikacije "Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice" te je dopunjena i dorađena. Ova vježba pomoći će vam da se pripremite za organiziranje i vođenje javnih foruma. Stoga, iskočite iz svojih "uloga" i uskočite u uloge koje ste "izvukli iz šešira". Nemojte se mučiti s mislima tijekom vježbe kako neki sudionici možda nisu pogodni za dodijeljenu ulogu. Ne zaboravite - tako je i u stvarnom životu!

Vježba 6:

Izaberite facilitatora. Dobar facilitator pomaže smirivanju i neutraliziranju eksplozivnih osjećaja, vodi računa da se čuje svačiji glas i usmjerava skupinu prema dogovoru o najboljim rješenjima.

Također odaberite osobu koja će zapisivati ideje i prijedloge na velike papire na zidu te osobu koja će sa strane bilježiti što se događa tijekom procesa³⁴. I ove su vještine dio dobro vođenog javnog sastanka. Dobar zapisničar usko surađuje s facilitatorom i zajedno vode računa, ne samo o tome da svatko izrazi svoje mišljenje, već i da se ta mišljenja vide, zapamte i prezentiraju.

Facilitator neka objasni situaciju i zadatak te podijeli opis uloga sudionicima vježbe, koje će oni "odigrati" tijekom vježbe.

³⁴ Više o načinu pisanja izvještaja s javnih sastanaka možete naći na kraju ovog poglavlja.

Igra uloga "Spalionica smeća stiže u naše mjesto"

Upute: Ova aktivnost temelji se na 'igranju uloga', a sudjeluju svi sudionici. Facilitator će svakom od vas dati tekst o posebnoj ulozi koju će odigrati tijekom aktivnosti te će vas usmeno uputiti i odgovoriti na sva vaša pitanja - slobodno ga pitajte o svemu što vam nije jasno.

Uređenje prostora, način na koji će se vježba odvijati, vaša imena i drugo - slobodno prilagodite svojim potrebama.

Vježba se sastoji od dva dijela. U prvom dijelu, koji traje 10-15 minuta, vaš je zadatak pročitati opis stanja i tekst vaše uloge, a potom dobro razmislite i pripremite se za nastavak. Prokomentirajte situaciju unutar skupine kojoj je dodijeljena ista uloga.

Drugi dio vježbe traje 60 minuta (ako imate vremena i volje možete produljiti trajanje vježbe). Sastoji se od simulacije javnog foruma na kojem sudjeluju svi članovi radne grupe - svatko na svoj način i prema dobivenoj ulozi.

Okolnosti

U vašem se mjestu odnedavno šire glasine kako je u njegovoj neposrednoj blizini odabrana lokacija za spalionicu smeća, te kako bi uskoro mogla započeti izgradnja.

Saznajete da se u mjestu nalaze austrijski poslovni ljudi, investitori projekta. Načelnik je sazvao putem lokalnog radija i oglasne ploče javni sastanak.

Pripremite se za dodijeljenu ulogu

Razmislite na koji ćete se način predstaviti ostalim sudionicima vježbe, što ćete točno zastupati, za koje stavove i vrijednosti ćete se zalagati i na koji način ćete to učiniti. Vi ćete sami pripremiti vaš nastup, ali pritom morate slijediti upute za vašu ulogu. Vaš je zadatak u ovoj vježbi prilagoditi vaše ponašanje tako da se što više uživate u stvarno stanje.

Općina

Vi ste načelnik. Upoznati ste s uputom Općinskog vijeća da se iziđe u susret austrijskim poslovnim ljudima, kao i njihovim planovima za izgradnju spalionice. Prije nekoliko mjeseci donesen je novi Zakon o lokalnoj samoupravi koji daje veće ovlasti lokalnim tijelima u odlučivanju, ali na vašu žalost, i smanjuje izvore prihoda iz državnog proračuna na koje ste se do sada oslanjali. Stoga vam je ideja o spalionici vrlo prihvatljiva i u njoj vidite dugoročne interese Općine: nova radna mjesta, posao za poduzetnike,

privlačenje novih investitora, otvaranje bescarinske zone i poduzetničkog inkubatora. Imate oko toga puno planova.

Austrijanci su s vama kontaktirali više puta i obećali ste im kako ćete im pomoći oko upoznavanja zajednice s planovima. Ali, niste dospjeli napraviti puno u vezi s tim jer u uredu nemate dovoljno ljudi, a i odziv zajednice tradicionalno je slab. Bliži se javni forum koji ste sazvali i ubrzano se pripremate ispuniti očekivanja Vijeća te inozemnih investitora.

Županija

Načelno ste za spalionicu jer to znači gospodarski boljitak za cijeli kraj, ne samo za Općinu. Prema novim propisima i vi se trebate okrenuti samofinanciranju. Pragmatični ste, zainteresirani, ali i pomalo distancirani jer je sve ipak u nadležnosti Općine. Malo se pribojavate ekoloških udruga u gradu koje nisu zadovoljne vašim odnosom prema njima, odnosno znate da smatraju kako nisu dovoljno i na vrijeme informirane o investiciji.

Obavili ste nekoliko razgovora s potencijalnim suradnicima na projektu, ali vam nikako nije jasno zašto morate o tome razgovarati s građanima. Pa, to je ipak samo poslovna investicija koja se njih apsolutno ne tiče.

Austrijski poslovni čovjek (Jürgen Thomas)

Kao ugledni biznismen iz prijateljske zemlje, došli ste ovamo i ne samo zbog poslovnih razloga. Dakako, ovo je za vas prigoda za zaradu, ali spalionica je vrhunski ekološki proizvod, poštuje najviše zapadnoeuropske standarde. Očekujete da je lokalna javnost ipak pripremljena za cijeli projekt jer ste tako dogovorili s Općinom i Županijom. Lokalni poslovni ljudi koji su vam potencijalni kooperanti, čini se da će se brzo i lako uključiti u posao, a razgovori s lokalnom samoupravom bili su pravo zadovoljstvo. Nezaposlenost je velika i radna snaga neće biti problem. Čini se da ste našli pravo mjesto za ulaganje. Na javnom forumu želite svečano najaviti početak svog velikog projekta.

Udruga 'Radost prirode'

Vi ste radikalno protiv industrije, tehnologije, globalizacije, inozemnih ulaganja. Općenito, vi želite svoj kraj očuvati isključivo za ekološku poljoprivredu i turizam. To su u konačnici i strategijske odrednice Vlade. Niste potpuno sigurni koliko i kako se od toga može živjeti, ali ste sigurni da "priljavoj industriji" u vašem kraju nema mjesta. Divlja odlagališta otpada se gomilaju, ali lokalni zanesenjaci će to već nekako riješiti. Ne zanimaju

vas previše potankosti o spalionici. Udruga ste s vrlo malim brojem članova i to vas pretjerano ne brine. Smatrate i da tako mali odražavate stavove vaše zajednice. Javni sastanak ćete iskoristiti da jasno iskažete svoje veliko NE!

Udruga 'Priroda daje'

Vi ste praktično usmjerena udruga. Želite očuvati svoj kraj za buduće naraštaje i razvijati lokalno gospodarstvo koristeći ljepote prirode. Ali, povrh toga, vi ste i osviješteni ekolozi koji razumiju da industrija, ukoliko je brižljivo nadzirana, može zaposliti puno ljudi i pokrenuti lokalno gospodarstvo. To znači da vas načelno ne smeta izgradnja spalionice ukoliko je uistinu izgrađena i radi prema najvišim standardima zaštite okoliša (malo oko toga dvojite, želite to provjeriti).

Vrlo ste povrijeđeni načinom kako je investicija dovedena - pod okriljem noći i bez ikakve najave. U novinama do sada nije bilo priloga o tome, nikakvi skupovi građana nisu održani, ne znate je li izrađena studija utjecaja na okoliš. Smeta vas manjak informacija, neuvažavanje, jednosmjernost, to što vas nitko nije ništa pitao i što zapravo ne znate što se događa jer nemate pravu informaciju. Željeli biste uspostaviti kontakt s udrugom "Radost prirode" jer mislite da ćete zajedničkom akcijom zastupati mišljenje većeg broja građana, negoli da samo vi rješavate problem. Na forumu želite saznati više potankosti i dati do znanja investitoru i vlastima kako je ovakav način odnosa prema građanima neprihvatljiv.

Susjedna općina

Vi ste žiteljica susjednog mjesta u blizini kojeg je predviđena gradnja spalionice smeća. Zainteresirani ste za događaje, ali niste dovoljno informirani. Obilazite ostale skupine koje sudjeluju u vježbi - kao što biste činili i u stvarnosti. Prosječna ste građanka, pasivni ste, ne želite se aktivirati ni u čemu što se događa - glumite nezainteresiranost, načelno ste ljubazni prema svima, ali ukoliko vas bilo tko (osobito stranci) nešto pita o spalionici - to ćete izbjeći na agresivan način. Udruge ne volite osobito i smatrate da se građani nemaju razloga udruživati. I tako je sve u ovoj zemlji samo politika. Doći ćete na forum i tiho gundati protiv svega.

Medij 1.

Vi ste predstavnik lokalne radio-postaje. Kao tipičan novinar, pokušavate saznati što se događa, tko što čini, gdje, kada, zašto, u čijem je to interesu,

što o tomu misle ostali sudionici. Postavljate puno pitanja i tražite odgovore na njih, jer 'javnost ima pravo znati'. Poznajete većinu ostalih sudionika i pokušavate to iskoristiti kako biste došli do informacija. S druge strane, i sami živite u Općini te ste zainteresirani i osobno za cijelu stvar.

Medij 2.

Vi ste novinarka 'Regionalnog lista'. Niste odavde, čuli ste da se nešto događa i pokušavate saznati potankosti, jer vaš je zadatak napraviti kratak prilog za sutrašnje novine. Trebate se ponašati kao prava novinarka - vodite intervju ako je potrebno - ali pravi izvor informacija za vas je ono što će biti rečeno na javnom skupu.

Bolnica Sv. Ante

Bolnica je tijekom rata primila dosta humanitarne pomoći u lijekovima i ostalom materijalu kojemu je istekao rok trajanja. Ravnateljstvo bolnice u budućoj spalionici vidi spas zbog velikih količina opasnog medicinskog otpada kojeg bi se htjeli riješiti. Na javni forum dolazi ravnatelj bolnice, kojeg vi predstavljate, kako bi čvrsto podržao izgradnju spalionice.

Privatni ugostitelj

Prije 25 godina otvorili ste restoran s velikom terasom i ugodnim zatvorenim dijelom koji je privukao mnoge goste. Nakon par godina rada nadozidali ste sobe jer su se gosti radi svježeg zraka i lijepe prirode željeli i duže zadržati u mjestu. Smatrate kako je netaknuta priroda najveće bogatstvo ove općine i kako će izgradnja spalionice uništiti takav imidž. Misлите da ćete radi svega toga izgubiti puno gostiju u svom restoranu. Idete na javnu raspravu da snažno zastupate veliko NE!

Stanovnik općine u kojoj se planira graditi spalionica

Čuli ste za projekt spalionice i ta vam se ideja ne sviđa. Ne znate baš točno zašto, ali imate snažan osjećaj da ne želite živjeti u mjestu gdje postoji spalionica smeća. Dolazite na javni skup kako biste protestirali protiv gradnje.

Stanovnica općine u kojoj se planira graditi spalionica

Čuli ste za projekt spalionice i ta vam se ideja sviđa. Ne znate baš točno zašto, ali želite živjeti u mjestu gdje stranci ulažu svoj kapital. Smatrate da je

to dobar način podizanja standarda stanovnika i poboljšanja kvalitete življenja. Dolazite na javni skup kako biste kazali da ste ZA gradnju spalionice.

Vlasnik ste zemlje koja se nalazi u blizini buduće spalionice

Vlasnik ste zemlje koja se nalazi u neposrednoj blizini buduće spalionice. Spalionica će umanjiti vrijednost vaše zemlje. Zemlju ne obrađujete, ali ne biste željeli ni izgubiti na tržišnoj vrijednosti. Niste ni za ni protiv spalionice. Zanima vas naknada za umanjenu tržišnu vrijednost zemlje.

Ženska klapa "Zora"

Članica se ženske klape "Zora." Osvojili ste s klapom puno nagrada pjevajući izvorne pjesme o lijepoj prirodi u vašem kraju. Novost o spalionici smeća izazvala je najprije ljutnju u vama jer mislite da će nestati i priroda i pjesme.

Jučer ste čuli da bi se u novoj spalionici moglo zaposliti dosta lokalnih ljudi i to je izazvalo kod vas veliki interes. Imate dva sina koji ne rade. Trenutno osjećate da ste za i protiv spalionice. Želite izvidjeti sve pozitivne i negativne strane izgradnje spalionice.

Privatni poduzetnik "Račić i sinovi"

Vratili ste se u svoj zavičaj 1995. nakon 22 godine provedene u Njemačkoj i sav zarađeni kapital uložili u lanac mesnica. Otvorili ste mesnice u gotovo svakoj općini i gradu na području Županije, pa tako i u mjestu gdje bi trebala biti izgrađena spalionica. Raduje vas informacija o spalionici, jer biste se lakše i jeftinije riješili animalnog otpada. Vidite u svemu samo pozitivno i u interesu vam je da podržite austrijske ulagatelje na javnom skupu.

Pravnica ste koju je angažirao potencijalni investitor spalionice

Angažirao vas je potencijalni investitor spalionice radi pravovremenog informiranja o naknadama za umanjenu tržišnu vrijednost nekretnina koje se nalaze u blizini. Potencijalni vlasnik želi poštovati sve zakone i voljan je isplatiti vlasnicima nekretnina, kao i općini, zakonom propisane naknade. Pred sobom imate članak iz Zakona o otpadu (Narodne novine 151/03), koji se odnosi na naknade vlasnicima nekretnina:

Članak 46.

- (1) Vlasnik nekretnine u čijoj se neposrednoj blizini nalaze građevine namijenjene skladištenju, obrađivanju ili odlaganju otpada imaju pravo na naknadu radi umanjene tržišne vrijednosti nekretnine.
- (2) Iznos naknade mora biti razmjernan umanjenoj vrijednosti nekretnine
- (3) Novčanu naknadu iz stavka 1. ovog članka uplaćuje svakog mjeseca obrađivač odnosno vlasnik građevina namijenjenih skladištenju, obrađivanju ili odlaganju otpada u proračun županija
- (4) Jedinice lokalne samouprave na čijem području se nalaze građevine namijenjene skladištenju, obrađivanju ili odlaganju otpada također imaju pravo na naknadu
- (5) Mjerila, postupak i način određivanja iznosa naknade te način isplate iz stavka 1. i 4. ovog članka određuje skupština županije.
- (6) U slučaju spora o iznosu naknade odlučuje nadležni sud.

Promatrač

Vaša je zadaća promatrati što se događa tijekom vježbe, ne sudjelujete u raspravama, niti utječete na tijek vježbe. Svoja zapažanja bilježite kako biste nakon vježbe imali što više informacija o tomu što ste vidjeli ili doživjeli. Obratite pozornost na tijek događaja, način donošenja odluka, korisnost odabranog pristupa, obaviještenost sudionika - na međusobne odnose. Jednako tako, zabilježite jesu li neke skupine i na koji način te na čiju točno inicijativu pokušale kontaktirati neku drugu skupinu.

Kako biste bili što uspješniji u raspravi nakon vježbe, nastojte svoja opažanja iznijeti na sljedeći način:

- vidio/vidjela ili doživio/doživjela sam

- svidjelo mi se...

- mislim (čini mi se) kako bi (opišite neko ponašanje koje ste vidjeli) bilo dobro unaprijediti na način.....(dajte vaš prijedlog)

Alternativni zadatak: Ne morate "igrati uloge". Možete odabrati stvarnu situaciju u vašoj zajednici i ponašati se kao obični građani koji žive u istoj zajednici i koji se zajedno žele dogovoriti o pitanjima od javnog interesa. Odaberite područje o kojem građani iskazuju zabrinutost u vašoj zajednici. Za



ovaj zadatak predvidite oko 2 sata, s tim da ostavite mogućnost duljeg trajanja, a tada predvidite pauzu od 15-ak minuta.

Nakon završetka vježbe razmotrite zajedno, uz pomoć facilitatora, faktore koji su pozitivno utjecali na rad grupe:

- želja i spremnost sudionika da slušaju i doprinesu temi koja je na dnevnom redu;
- koliko je facilitator uspio ostati neutralan i koliko je uspio u izboru pitanja koja su vodila prema dubljem razumijevanju problema;
- možda čak i sposobnost grupe da učinkovito radi u ograničenom vremenskom roku.

Zapamtite: Postupak javnog dogovaranja zahtijeva vrijeme. Ne očekujte kako ćete sve riješiti tijekom jednog javnog sastanka. Vjerojatno će trebati nekoliko sastanaka u vašoj zajednici da napravite okvir i budete spremni za postizanje dogovora. Svaki pripremni sastanak donijet će nešto novo, neki novi pogled na problem ili novi glas iz zajednice.

Ne zaboravite kako polazite od pretpostavke da građani trebaju zajedno odabrati smjer kojim žele ići u zajednici te da će odabiri sadržavati ono najvažnije u njihovom životu i kolektivnom životu zajednice. Pri tome ne smijete zaboraviti na mogućnost pojave konfliktnih situacija. No, kroz deliberacijski dijalog pronalaze se načini za rješavanje tog problema - analiziraju se opcije koje predstavljaju različite pristupe koji su rezultat drugačijih ideja o tome što je bit problema i tko je odgovoran za njegovo rješavanje. Kroz taj se proces sagledavaju različiti pristupi problemu i motivacije koje stoje izvan njega. Uvažavaju se brige građana, njihovi interesi i različita iskustva.

Isto tako, uzimaju se u obzir tenzije između i unutar grupa s različitim pristupima. Kroz proces se važu dobre i loše strane svakog pristupa, uzimajući u obzir troškove i posljedice, kreće se naprijed prema zajedničkom odabranom smjeru, koji može biti osnova za društvenu akciju. To nije izbor za i protiv određenog pristupa ili prijedloga.

Nakon završetka cijele vježbe pokušajte razmotriti još neka pitanja:

- što je bila motivacija svakog predloženog pristupa?
- kako svaki od pristupa dotiče problem/temu?
- koje su kritične tenzije između različitih pristupa?
- koliko je svaki od pristupa motiviran javnom brigom, za razliku od onih koje imaju političari ili stručnjaci?

IZLISTAVANJE PROBLEMA

Nakon održanog uvodnog dijela u kojem je dan prostor članovima radne grupe (odnosno građanima na forumu) da iznesu svoja mišljenja i često frustracije, prelazite na sljedeći korak u procesu. To je izlistavanje problema. Predvidite za ovaj dio 2 sata. U stvarnosti se događa da već uvodni dio foruma traje dulje od 2 sata te stoga možda možete razmisliti o sazivanju sljedećeg sastanka na kojem ćete nastaviti s procesom javnog dogovaranja, a to je izlistavanje problema.

Facilitator može započeti s pitanjima kao npr.: "Što mislite o ovoj temi, što vas brine? Što vam smeta?" Bitno je prikupiti što više mišljenja kako bi svi našli svoje mjesto u procesu dogovaranja. Počinjemo od ovog pitanja jer obično ljudi započinju s time što ih brine. Iskustvo nas je naučilo da je to najbolja metoda, jer ljudi imaju potrebu izreći svoju zabrinutost, ali žele čuti što druge brine.

Upozorenje: Katkad postoji intencija da se javni sastanci započnu s izlistavanjem aktivnosti. No, to ne preporučujemo jer se tako preskaču bitne faze i može čak doći do svađe oko mogućih rješenja. Zato je bolje najprije saslušati različite ideje i identificirati sve što članove radne grupe, odnosno zajednice brine.

Unaprijed odredite osobu koja će na velikom papiru zapisivati sve iskazane zabrinutosti vezane uz problem.

Ponavljamo, iz iskustva znamo kako facilitator može pomoći postavljanjem pitanja, tako da se dobije što više mišljenja. Možete postaviti pitanje o tomu što osobno brine pojedinu osobu, ali i što su oni čuli da govore njihovi prijatelji i susjedi.

Upozorenje: Često se pojavi tendencija da pojedinci naširoko objašnjavaju i razlažu što ih brine. Ponekad čak žele ispričati čitave priče koje ilustriraju njihov pristup. Facilitator će u tom slučaju morati na obziran način prekinuti tu osobu, npr. riječima:

"Dakle ovom pričom želite reći da vas zabrinjava".

Ne zaboravite kako je vaš zadatak u ovom trenu izlistati sve moguće zabrinutosti (i to može trajati satima), bez komentara i procjenjivanja.

Kad ste iscrpili sve odgovore na prva dva postavljena pitanja, facilitator treba podsjetiti radnu grupu (odnosno forum) na probleme i brige koje su naveli ljudi tijekom faze istraživanja. Što je njima bilo na umu? Promislite tko nije bio do sada uključen i što bi ti ljudi rekli. Zapišite na papire. Nakon što završite s ovim dijelom treba razmotriti koji su ljudi, odnosno dijelovi zajednice pogođeni problemom. Najprije navedite one izravno pogođene problemom, a zatim i one koje problem pogađa neizravno. Promislite kako problem koji obrađujete utječe na te ljude ili grupe. Možda ćete se sjetiti dodatne brige koju ćete onda uvrstiti na listu.

Do sada ste sigurno ispunili 10-ak i više velikih papira. Ne brinite zbog toga. Napravite stanku i kad se vratite nastaviti ćete s grupiranjem problema.

GRUPIRANJE PROBLEMA

Za ovaj dio predvidite oko 1-2 sata.

Pogledajte papire na zidu s izlistanim problemima. Podsjetite se kako ste počeli od osobnih problema koje osjećaju članovi grupe, a potom ste dodali one koje su prepoznali intervjuirani ljudi ili one za koje ste čuli od prijatelja i susjeda. Čak ste pokušali promisliti što misle oni koji nisu bili obuhvaćeni ispitivanjem.

Cilj radne grupe (odnosno foruma) je proizvesti okvir koji obuhvaća sve izvorne brige članova zajednice.

Zadatak: Gledajući u listu problema, pokušajte kao grupa naći motive koji se nalaze iza pojedinih problema i na taj ih način grupirajte. Obično se iskristaliziraju 3 - 4 grupe problema.

Savjet: Postoje različite tehnike kako grupirati probleme. Jedan od načina je da se koriste flomasteri različitih boja čime se označe izjave koje spadaju u istu grupu. Npr. sve izjave koje se mogu svrstati u grupu "loša obrazovna politika" mogu se označiti crvenim flomasterom. Crvenom bojom napišite tu grupu na list papira na zidu na koji ćete zapisivati prepoznate grupe problema. Postupak ponovite, označavajući npr. plavom bojom izlistane probleme koji spadaju pod sljedeću grupu sa zajedničkim nazivnikom.

Nemojte se iznenaditi ako su neki izlistani problemi označeni s dvije boje. Moglo se očekivati da bi određeni broj navedenih problema mogao biti rezultat različitih okolnosti.

Kad je na papirima na zidu izlistan velik broj problema, različite boje pomažu ljudima da lakše uoče razlike. Ovaj način može biti koristan i kasnije, prilikom razmatranja mogu li se neki od potencijalnih pristupa problemu iskombinirati u jedan.

Pripazite: Možda će se u ovoj fazi pojaviti 6 ili 8 grupa problema. U tom slučaju pogledajte svaku grupu i razmotrite mogu li se neke grupe kombinirati. Sadržavaju li neke grupe problema ista gledišta odnosno polaze li iz iste zabrinutosti? Vidite li nešto što se provlači kroz neke od njih, nešto što im je zajedničko? Kako biste opisali tu zajedničku nit, taj zajednički problem? Ova vježba bi vam trebala pomoći da ipak suzite broj problema na manji broj s kojima ćete se realno moći baviti. Ako odaberete više od četiri, bit će teško voditi proces do potpunog dogovora.

Primjer: Konzultacijski sastanci u procesu pripreme Strategije pomoći Svjetske banke Republici Hrvatskoj 2005.- 2008.

ODRAZ je tijekom proljeća 2004. organizirao seriju od pet konzultacijskih sastanaka za Ured Svjetske banke u Zagrebu, radi prikupljanja informacija iz različitih izvora te dobijanja šire perspektive na razvojne prioritete Hrvatske od predstavnika civilnog društva i drugih zainteresiranih strana. Sastanci su se odvijali u okviru procesa izrade nove Strategije pomoći Svjetske banke Republici Hrvatskoj (CAS)³⁵, kao dio procjene potreba. Predstavnici Svjetske banke su dakle, pored dijaloga s vladom kao tradicionalnim partnerom, razgovarali na odvojenim sastancima i s predstavnicima lokalne samouprave, gospodarstva, udruženja gospodarstvenika i drugih dioncima.

Cilj konzultacijskih sastanaka: dobiti informacije o gledištima/mišljenjima različitih dionika o:

- najvažnijim razvojnim problemima Hrvatske,
- mogućim pristupima u rješavanju tih problema.

Na svakom od regionalnih sastanaka (Zagreb, Osijek, Čakovec, Split i Knin) sudjelovalo je tridesetak predstavnika različitih dijelova civilnog društva, ali i predstavnika javnog i poslovnog sektora. Sastanke je vodio facilitator dok je druga osoba zapisivala flomasterom na velikim papirima na zidu ono što su navodili sudionici. Još je jedna osoba sa strane "hvatala" detaljnije zabilješke.

Na početku su sudionici navodili probleme kako ih oni vide, u odnosu na područje kojim se bave, ali i općenito. Nakon toga problemi su grupirani. Od nekoliko grupa problema identificirano je obično pet koji su se najčešće našli na listi.

Nakon stanke, sudionici su predlagali moguće pristupe u načinu rješavanja svake grupe problema. Nakon tri sata stiglo se, npr. u Zagrebu, tek do treće grupe problema.

Napomena: U ovom slučaju sudionici su bili ljudi koji već imaju slično iskustvo i formirana mišljenja na temelju znanja i iskustva. Iako su facilitatori bili iskusni, svejedno je proces zahtijevao određeno vrijeme. U zajednici, koja nema iskustvo javnog dogovaranja, ovakav bi postupak vjerojatno trajao puno dulje.

Na kraju sastanka sudionici su popunili kratki evaluacijski upitnik. Sve informacije sa sastanaka dostupne su na web stranici Svjetske banke.

³⁵ Strategija pomoći u zemlji (CAS - Country Assistance Strategy) osmišljava se u suradnji s vladom i uz konzultacije sa širokim rasponom predstavnika iz civilnog društva, uključujući udruge, skupine u zajednicama, sindikate, medije, profesionalna udruženja, gospodarske komore i tako dalje.

Nakon izlistavanja problema, sudionici pojedinih regionalnih sastanaka grupirali su probleme:

Zagreb:	Obrazovanje Funkcioniranje javne uprave Socijalna skrb/ siromaštvo Neujednačen regionalni razvoj Sudstvo
Osijek:	Obrazovanje Zapošljavanje Problemi mladih Poljoprivreda Decentralizacija i regionalna konkurentnost / ekonomski razvoj
Knin:	Pomirba Zapošljavanje Socijalna skrb Infrastruktura Regionalna konkurentnost / podrška malim i srednjim poduzećima, zaštita okoliša, zdravstveni turizam Poljoprivreda
Split:	Obrazovanje/ informacije / obuka Razvoj malih i srednjih poduzeća / zapošljavanje Koordinacija i suradnja između lokalnih samouprava Zdravstvo
Čakovec:	Gospodarstvo/zapošljavanje Obrazovanje Regionalni razvoj Decentralizacija/sudstvo Poljoprivreda

Zadatak: Gledajući listu prepoznatih grupa problema “sa zajedničkim nazivnikom”, napišite jednu do dvije rečenice za svaku grupu - **izjava o problemu**, koja jasno obuhvaća bit svake grupe problema, odnosno pravi, ključni problem sadržan u svakoj grupi. Neka to bude zajednički napor cijele grupe pri opisu svakog “potencijalnog pristupa problemu”. Pri tome se možete vratiti na izlistane probleme označene određenom bojom te pitati prisutne da eventualno pojašne što su točno mislili prilikom navođenja tog problema. Za ovaj dio treba vam oko jedan sat.

Prije toga razmotrite i odredite **uzroke i posljedice** svake grupe problema. Hoćete li napraviti ovaj korak u procesu, ovisi o veličini i iskustvu grupe te vremenu koje imate na raspolaganju. No, mi ga svakako preporučamo, jer pomaže u razumijevanju konteksta i međuodnosa unutar svake grupe problema. Glavna svrha zbog koje radite ovu analizu je prepoznavanje glavnih uzroka problema (otkud problem počinje), kako se ne biste zaboravili s njima pozabaviti ili ih imati u vidu prilikom određivanja načina rješavanja problema. Ako se fokusirate samo na rješavanje posljedica problema, teško ćete postići učinkovito i održivo rješenje problema. Naravno, nekad ne možete uopće utjecati na uzroke te se onda s njima ne valja ni baviti (npr. vaša zajednica ne može utjecati na opće stanje u gospodarstvu, već ćete pokušati riješiti nezaposlenost kao posljedicu lošeg gospodarskog stanja). Neki put se ni ne možete najprije baviti uzrokom problema jer morate hitno rješavati posljedicu (npr. kod poplave).

Usporedba: Ako idete k liječniku zbog glavobolje i on vam propiše tabletu protiv glavobolje, to znači da on liječi posljedicu, simptom, a ne uzrok problema. Bez pronalaženja razloga vaše glavobolje, ona će se ponovno pojaviti nakon što prestane djelovanje tablete.

Mi imamo dobro iskustvo s ovom vježbom i u manjim zajednicama koje se nisu prije susretale s ovim pristupom. Pitajte sudionike: *Jesu li svi izlistani problemi iste važnost? Koji se problem krije iza problema?* U takvim zajednicama obično veliki papir na zidu podijelimo u dva stupca. U jedan upisujemo izlistane probleme koje su sudionici prepoznali kao uzroke, a u drugi upisujemo izlistane probleme koje su sudionici prepoznali kao posljedice uzroka problema. Pokušajte uzroke povezati crtama s posljedicama koje izazivaju. U poglavlju na kraju ovog priručnika iznesen je cijeli postupak, od listanja problema do akcijskog plana, koji predstavlja primjer iz prakse u jednoj maloj ruralnoj općini.

Napomena: Postoje razne tehnike određivanja uzroka i posljedica; u poglavlju na kraju ovog priručnika navedena je i metoda “problemskog stabla”. Ta se tehnika koristi kao dio upravljanja projektnim ciklusom; mi smo je u praksi koristili i za identificiranje ključnih problema, uzroka i posljedica tijekom javnih foruma. Ne zaboravite, analiza problema je važan dio suradnje dionika → vas i svih ostalih

zainteresiranih strana. Ona uključuje perspektive svih grupa dionika. Cilj je uspostaviti pregled situacije povezivanjem uzroka problema u logički slijed.

U tom poglavlju također možete naći kako analizirati osnovne uzroke problema “ali zašto” tehnikom.

Prije sljedećeg koraka pogledajte gdje ste u procesu. Promislili ste o tome kako se obično definiraju problemi u vašoj zajednici. Vrlo često, to rade stručnjaci, koji predlažu nekoliko različitih “rješenja”. Ta rješenja razmatraju političari, prenose mediji. Sve se uglavnom svodi na to koje će rješenje “pobijediti”. Nažalost, pravi problem često bude “izgubljen”.

Ovdje polazimo od pretpostavke da, prije nego što će grupa ljudi početi djelovati, moraju dijeliti isti osjećaj o tome što je problem. Prije negoli zajednica odredi smjer djelovanja (tu uključujemo i ulogu lokalne samouprave), problem treba biti predstavljen tako da ga građani zaista i osjećaju kao nešto što je stvarno. Zbog toga ste prošli proces izlistavanja i grupiranja problema. Razjasnili ste što je bit svake grupe problema kako biste bili sigurni da svi u grupi na isti način percipiraju svaku grupu problema.

Javni forum

Javni forum nije anketa ili istraživanje javnog mnijenja. Kroz forum doznajemo kako ljudi misle → otkriva stavove građana te postoji li volja za zajedničkim djelovanjem.

Javni forum predstavlja “glas naroda”, a ne samo različite glasove jedne interesne skupine.

Pronalaženje i odabir mogućih pristupa

Bilo bi prekrasno kad bi nam u trenutku suočenja s problemom na pamet odmah palo savršeno rješenje, mi bismo ga kao takvog prepoznali i mogli pristupiti rješavanju. Nažalost, to nije uvijek lako. Čak niti grupa educiranih i posvećenih ljudi ne može uvijek lako pronaći rješenje problema s kojim se susreće, pogotovo provedivo i djelotvorno. Baš kao i sve drugo, za to je potreban napor svih članova - razmišljanje, procjena i odabir.

Prije početka

Većina ljudi može govoriti o tuđim mišljenjima i činjenicama. Međutim, podijeliti svoje vlastite ideje, osobito one o kojima još niste stigli dobro promisliti ili za koje mislite da su grupi neprihvatljive, puno je veća hrabrost. Nitko ne želi da mu se smiju ili da ga se “smatra glupim” samo zbog ideja koje je predložio. Dakle, i ovdje je važno da ljudi imaju određenu količinu povjerenja, i u sebe i u grupu, prije početka procesa.

Ljudi se moraju osjećati ugodno dok razgovaraju s grupom. S obzirom da je proces započeo definiranjem i analiziranjem problema, članovi grupe već su morali dostići određenu razinu međusobne opuštenosti, a facilitator mora odlučiti je li potrebno još raditi na tome.

PRONALAŽENJE IDEJA

Kad se svi u grupi osjećaju ugodno, vrijeme je za zajedničko pronalaženje mogućih opcija, za svaku grupu prepoznatih problema (mogući smjer djelovanja). Veliku grupu podijelite u manje, od pet do sedam članova, tako da se svaka od tih manjih grupa bavi jednom od prepoznatih grupa problema. Ne zaboravite u manjoj grupi imenovati osobu koja će forum izvijestiti o dogovoru te osobu koja će praviti zabilješke.

Donosimo dva moguća načina rada u manjim grupama. Primijenite način koji se više sviđa vašoj grupi:

- **Zapisivanje ideja.** Taj način mnogim ljudima pomaže u pronalaženju i komentiranju zamisli u kratkom vremenu.

Tijekom rada u manjoj grupi, svaka osoba treba napisati na svoj komad papira mogući pristup (smjer) u rješavanju određene grupe problema. Obično se koriste post-it samoljepivi papiri na kojima se piše flomasterima. Nakon toga, papiri s napisanim pristupima stave se na veliki papir na

zidu ili ploči kako bi svi članovi manje grupe imali priliku vidjeti sve prijedloge.

- **Brzo iznošenje ideja** (engl. *brainstorming*). To je prokušan i dokazan način grupnog iznošenja ideja. Metoda je jednostavna.

Zapisničar stoji ispred grupe s velikim papirom na zidu ili pred pločom. Ljudi u grupi govore sve što im padne na pamet, a zapisničar zapisuje sve ideje. (Ovaj ste način već koristili kod izlistavanja problema.)

Brzo iznošenje ideja (*brainstorming*)

Neke korisne upute koje valja imati na umu prilikom brzog iznošenja ideja:

- Potičući ljude da budu kreativni tijekom brzog iznošenja ideja može se povećati broj i kvaliteta dobivenih ideja
- Niti jedna ideja nije neprihvatljiva. Zapisničar zapisuje sve ideje. Zašto? Ideja koje se prvi put može učiniti smiješnom na kraju može ispasti mogućom, čak poželjnom, ili je drugi članovi grupe mogu tako preoblikovati da na kraju ispadne dobro rješenje za problem
- Nitko ne bi trebao davati primjedbe na to koliko su ideje dobre ili loše. I o njima se ne bi trebalo raspravljati. Ljudi daju svakakve ideje sve dok im ne ponestane inspiracije.
- Ideje se mogu i kombinirati jer ljudi tijekom procesa uočavaju povezanost
- Ako grupa malo skrene s puta, facilitator ih mora obazrivo podsjetiti zašto su se okupili
- Rasprava, analiza i odabir ideja dolaze kasnije.

Bez obzira na koji ste način radili, nastavak rada u manjim grupama je isti. Na velikom papiru na zidu ili na ploči imate cijeli niz prijedloga te se sada manja grupa međusobno dogovara o ideji ili nekoliko ideja za koje smatra da su dobre s njihove točke gledišta. Dakle, kroz dijalog odaberite koji je pristup, odnosno koji su pristupi oko kojeg se možete složiti. I ovdje se dakle mogu iskristalizirati odnosno možete grupirati nekoliko pristupa. Za svaku prepoznatu grupu problema trebate oko 30-ak minuta da zajednički definirate mogući pristup ili grupirate nekoliko pristupa.

Pregled koristi i prepreka svakog pristupa / Vrednovanje pristupa

Zadatak: Za svaki pojedini pristup napišite njegove dobre i loše strane. Možete koristiti veliki papir na zidu i podijeliti ga u dva stupca (+ i -).

Jedan od načina obuhvaća sljedeće korake koje valja provesti za svaku ideju, odnosno pristup:

1. Svaku ideju prosuđujte neovisno. Na posebnim komadima papira napišite:
 - Što vam se sviđa kod te ideje?
 - Što vam se ne sviđa kod te ideje?
 - Moguće popratne pojave
2. Postavite sljedeća pitanja:
 - Je li rješenje praktično?
 - Je li djelotvorno?
 - Je li ekonomično?
 - Hoće li se lako pretočiti u praksu? Mogu li ga provesti članovi grupe ili je potrebna pomoć izvana? Koliko je vremena za to potrebno? Hoće li svi trebati savladati nove vještine?
 - Hoće li ga prihvatiti svi uključeni? To znači, članovi grupe, svi koji će njime biti pogođeni, i oni koji će provoditi (i plaćati) aktivnosti. Što je sa zajednicom u cjelini?

Za ovaj dio predvidite 20-ak minuta po jednom pristupu.

Preispitajte svaki predloženi pristup rješavanju problema.

Je li on:

- Praktičan
- Djelotvoran
- Ekonomičan
- Lako prenosiv u praksu
- Općeprihvaćen

Prepoznavanje mogućih tenzija

Za ovaj dio predvidite pola do jedan sat. Već smo prije napomenuli da je bitno za proces obratiti pažnju napetostima koje su se pojavile ili koje se tek naslućuju. One mogu biti između različitih pristupa problemu, ali mogu biti i unutar jednog pristupa.

Da se podsjetite:

- odabrali ste nekoliko grupa problema i nekoliko pristupa za rješavanje svake grupe problema koji se međusobno razlikuju
- svaki od pristupa sadržava elemente koji se odnose na cijelu zajednicu, odnosno pojedinci se mogu prepoznati u različitim pristupima.

Ti pristupi mogu katkad biti u konfliktu, bez obzira što se pojedinci mogu složiti s oba pristupa. Ako se npr. razmatra problem velikog broja automobilske nesreće uzrokovanih alkoholom, pojedini ljudi mogu zagovarati stav da vozači ne smiju imati niti malo alkohola u krvi, ali isto tako se mogu složiti da je jedna čaša vina poslije obroka zdrava.

Zadatak: Zajedno promotrite postoje li tenzije ili konflikti između različitih pristupa. Pri tome se fokusirajte na šire pristupe, ne na specifična rješenja.

Kad ste pažljivo proučili svaku ideju, vidjeli sve njene dobre i loše strane, vrijeme je za **donošenje odluke**. Odlučite se koji ćete pristup odabrati odnosno smjer kojim ćete zajedno krenuti. To, što ćete odabrati samo jedan pristup koji ocijenite realnim i dobrim, ne znači da možda nećete u njega uključiti i neki element iz drugog pristupa.

Ne zaboravite provjeriti podupire li mogući pristup interese svih u zajednici, a ne samo interese pojedinih grupa ili ljudi.

Preporučamo da odabranom pristupu date ime, kratko i prepoznatljivo (razmislite što biste stavili na plakat), npr. "Dati ljudima mogućnost zarade"; "Pomoći ljudima da pomognu sami sebi", "Unaprijediti međusobno razumijevanje", "Bolje obrazovanje" i sl. Ovom vježbom doći ćete i do naslova javnog foruma.

Zapamtite: Nemojte preširoko definirati moguću opciju (npr. trebamo nešto napraviti za spas planeta Zemlje). Nemojte je definirati niti preusko jer to neće biti interes šire zajednice.

Na kraju, svaka manja grupa iznosi pred cijelim forumom prijedlog do kojeg su zajedno došli.

Upute:

Tijekom javnog sastanka korisno je imati na umu sljedeće:

- Nemojte slijepo braniti svoje mišljenje. Često nas vlastita uvjerenja toliko zaokupe da i ne čujemo što drugi govore. Pobrinite se da slušate jednako pažljivo kao što i govorite.
- Nemojte mijenjati mišljenje samo radi postizanja sporazuma. Ako već sada niste zadovoljni rješenjem, mala je vjerojatnost da će vam se svidjeti nakon sedam mjeseci posla.
- Lako se dešava da se situaciju doživljava kao "sve ili ništa"; netko mora pobijediti, a netko izgubiti. No, to ne mora nužno biti slučaj. Ako grupa zapne između dvije mogućnosti, probajte je li treća možda prihvatljivija svim uključenima
- Postanu li ljudi frustrirani, ili ako ne napredujete, napravite stanku. Popijte kavu, nekoliko minuta radite nešto drugo, završite za taj dan. Ponekad mali predah otvori ljudima nove perspektive.

Ako ne možete postići dogovor

Ako vam se čini da proces ne vodi odluci s kojom će svi biti zadovoljni, imate nekoliko mogućnosti. (Uputa: Grupa se može prije rasprave dogovoriti što učiniti ako se ne slože niti oko jednog prijedloga).

- Možete pokušati neku od drugih mogućnosti odlučivanja (npr. glasovanje);
- Možete probati nešto, što autori David Quinlivan-Hall i Peter Renner zovu "tehnika nominalne grupe". Svaki sudionik mora svakom rješenju dodijeliti jedan broj, s tim da se jedan daje najboljem rješenju, dva drugom najboljem, itd. Brojevi se tada zbroje i rješenje s najmanjim brojem je odabrano rješenje;
- U nekim slučajevima možete odabrati mogućnost neodlučivanja, ili odlaganja donošenja odluke do sljedećeg sastanka. Neke ideje i mišljenja mogu se promijeniti ako se ljudima dopusti da "prespavaju" stvari;
- Što god vi kao grupa odlučili, facilitator bi nakon donošenja odluke trebao tražiti povratne informacije. Pitanja mogu biti "Imate li kakvih pitanja o kojima biste željeli još razgovarati?", "Imate li kakvih prijedloga kako ovo poboljšati?" ili "Jeste li potpuno zadovoljni odabranim rješenjem?"

Kriteriji za procjenu najboljeg mogućeg pristupa rješenju problema:

- potrebno vrijeme
- ljudi
- predviđen proračun
- moguće prepreke
- očekivani učinak
- popratne pojave, ili nepredvidive posljedice, ili nepredvidivi učinci
- odabir i prioriteta dionika u zajednici
- vjerojatnost za postizanje uspjeha

Primjer**Siromaštvo: kako prekinuti začarani krug?**

Siromaštvo³⁶ utječe na osjećaj ekonomske sigurnosti i uništava socijalnu strukturu: Koji je put u prevladavanju tog problema u zemlji?

Nakon provedenog postupka listanja i grupiranja problema iskristalizirale su se tri osnovne grupe problema:

1. nedostatna skrb države za građane (jednakost)
2. nepovoljno okruženje za malo i srednje poduzetništvo, ne potiče se privatna inicijativa (razvoj)
3. ljudi nemaju znanja i vještine za preživljavanje u tržišnom gospodarstvu (inicijativa).

U nastavku možete naći razradu ovog primjera. Navedeni su mogući pristupi za svaki prepoznati problem, aktivnosti, vrijednosti i moguće prepreke.

³⁶ Ovo je primjer iz jedne tranzicijske zemlje, prikazan na Međunarodnoj radionici deliberativne demokracije, Zaklada Kettering i AED, 1998. Ovdje ga navodimo kako bismo prikazali da se tehnika deliberacije može provesti i na razini jedne države.

Primjer: Siromaštvo: kako prekinuti začarani krug u zemlji?

O temi: Siromaštvo utječe na osjećaj ekonomske sigurnosti i uništava socijalnu strukturu. Koji način odabrati za prevladavanje problema u vašoj zajednici?

	Pristup 1: Jednakost - Osiguranje državnih potpora	Pristup 2: Omogućavanje više prilika za zapošljavanje	Pristup 3: Pomaganje ljudima da pomognu sami sebi
Problem	Nedostatna državna skrb za građane	Nepovoljna okolina za malo i srednje poduzetništvo Nedovoljna inicijativa građana	Ljudi nemaju znanja i vještine potrebne za tržišno gospodarstvo
Mogući pristup	Osigurati za ljude adekvatnu socijalnu i drugu skrb	Poticati tržišno gospodarstvo	Promijeniti mentalitet ljudi
Moguće aktivnosti	Minimalne plaće dovoljne za život Jeftino stanovanje Zdravstveno osiguranje za sve Obrazovanje	Porezne olakšice za proizvodnju Privlačenje stranih investitora	Prekvalifikacije Edukacija za kompetetivnost
Vrijednosti koje stoje iza ovog pristupa	Pravednost Sigurnost Stabilnost	Razvoj Jednakost mogućnosti Inicijativa	Edukacija Moral Rad
Moguće prepreke	Korupcija Centralizacija	Gubitak vrijednosti Previše brzih promjena Tranzicijski problemi	Nedostatak jednakosti Nepostojanje državne kontrole

Zadatak: Analizirajte sami svaku grupu problema te predložene pristupe prema prije navedenim koracima. Biste li i vi tako postupili? Razmislite!

PRENOŠENJE RJEŠENJA U PRAKSU

Mnogima se dogodilo da su bili na sastanku na kojem se raspravljalo o problemu i na kraju je, ponekad uz puno muke, dogovoren moguć pristup. Svi su se složili kako je pristup prihvatljiv - i tada se putem izgubio u zaboravu ili apatiji, ili tamo gdje najčešće završe dobre ideje.

KAKO PLANIRATI AKCIJU

Planiranje akcije jednostavno obuhvaća postavljanje pravih pitanja i zapisivanje odgovora u logičnom obliku koji će svatko moći pročitati i razumjeti.

Ponovno provedite tehniku brzog iznošenja ideja (brainstorming) s grupom. Dogovoren pristup podijelite na pojedinačne, izvedive dijelove ili "akcijske korake".

Nakon potpunog popisa pojedinačnih akcijskih koraka, za svaki od njih postavite isti niz pitanja.

- Kojeg opsega će biti aktivnost (npr. koliko ćete letaka tiskati i podijeliti)?
- Tko će obaviti posao?
- Kad će se to dogoditi?
- Koji resursi su vam potrebni (novac, vrijeme itd.)?
- Gdje ćete ih nabaviti?
- Što ćete učiniti ako nešto krene po zlu? Koji je rezervni plan?
- Koje korake valja poduzeti prve?

Sve to zapišite kako biste kasnije mogli lakše postupati i pratiti provedbu.

KAKO PROVESTI RJEŠENJE

- Provjerite je li svima jasno i jesu li svi sporazumni s onim što je odlučeno.
- Facilitator treba provjeriti ima li pitanja. Je li se pojavilo nešto što nekome nije jasno?
- Dogovorite ponovni sastanak. To je sastavni dio procesa. Sljedeći se sastanak može iskoristiti za pregled napretka provedbe plana. Treba vidjeti ide li sve po planu, ako ne ide što treba poduzeti i sl. Ukoliko je problem u potpunosti riješen, sastanak može poslužiti i kao vrijeme za slavlje - pogledajte što ste sve do sada učinili!

Zašto planirati aktivnosti?

- Radi djelotvornijeg rješavanja problema
- Da biste bili sigurni da ste uzeli u obzir sve detalje
- Da biste uštedjeli vrijeme, energiju i resurse

LISTA AKTIVNOSTI ZA SVAKI PRISTUP

I za ovaj dio ostavite 1-2 sata.

Za svaki odabrani pristup navedite akcije koje je potrebno poduzeti. To ne trebaju biti samo aktivnosti koje trebaju poduzeti građani ili udruge, to mogu biti naponi koje treba napraviti lokalna samouprava ili neka druga institucija.

Ako je radnoj grupi i ostalim sudionicima teško izlistati aktivnosti za neki od odabranih pristupa, možda to nije dovoljno "jak" pristup koji bi stajao sam za sebe. Možda je to dio koji se može svrstati pod neki drugi pristup.

Tablica 2.: Plan aktivnosti

	Akcijski korak 1	Akcijski korak 2	Akcijski korak 3
Aktivnost			
Tko će je obaviti?			
Kada će se dogoditi?			
Koje resurse trebate?			
Gdje ćete ih nabaviti?			
Koji je rezervni plan?			
Kojim će se redoslijedom odvijati aktivnosti? Je li to važno?			

Primjer: Plan aktivnosti za postizanje prijateljskog okruženja za bicikliste u zajednici

Tablica aktivnosti

mjeseci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Analizirati sadašnju razinu korištenja bicikla kao prijevoznog sredstva	■											
Odrediti poželjnu razinu upotrebe bicikla kao prijevoznog sredstva te standarde sigurnosti		■										
Odrediti indikatore za praćenje uspjeha		■										
Osigurati sigurne i pogodne biciklističke staze i pristupe te parkirališna mjesta (napraviti poseban projekt)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Uspostaviti suradnju s lokalnom samoupravom kako bi donijela mjere za lakši prijevoz biciklima		■										
Postići dogovor s lokalnom samoupravom da svi urbanistički planovi u budućnosti uključuju biciklističke staze			■	■	■	■	■					
Osmisliti i organizirati jednodnevne akcije za promoviranje upotrebe bicikla u svakodnevnom životu (npr. biciklijade i sl.)				■	■	■	■		■	■		
Organizirati javne sastanke i tribine za popularizaciju biciklizma (uključiti liječnike i druge struke koje mogu govoriti o dobrim stranama biciklizma)			■			■					■	
Osnovati multidisciplinarnu radnu grupu koja će redovno komunicirati s lokalnom samoupravom, osmišljavati aktivnosti, pratiti provedbu i sl.		■	■	■	■					■	■	
Uključiti lokalne medije u projekt, kako bi redovito izvještavali i popularizirali biciklizam		■	■		■	■				■	■	

U prilogu ovog Priručnika naći ćete još jedan detaljniji plan aktivnosti za pokretanje zajednice i uključivanje građana u postupke odlučivanja.

Vrednovanje učinjenog

Iskusan će facilitator obično znati kakav je bio sastanak. *Je li bio dobar? Jesu li se ljudi u potpunosti uključili?* Naravno, jedan od načina da se to provjeri je mjerenje postignutog. *Jeste li definirali probleme? Pronašli izvedive pristupe?*

Međutim, važno je saznati i u ovoj fazi kako se sudionici sastanaka osjećaju nakon sastanka. *Jesu li zadovoljni procesom? Jesu li imali priliku objasniti svoje ideje?* Ako sudionici sastanak napuste nezadovoljni, velika je vjerojatnost da neće doći na buduće sastanke. A vjerojatno neće ni provesti dogovorene zadatke.

Facilitator može smanjiti vjerojatnost da se to dogodi podjelom evaluacijskih obrazaca koje sudionici moraju ispuniti prije odlaska. To ne mora biti niti dugačko niti složeno; nekoliko jednostavnih pitanja bit će dovoljno. Pomaže i ako su evaluacije anonimne; veća je vjerojatnost da će ljudi iznijeti svoje iskreno mišljenje, pogotovo ako je negativno ili kritično.

Kraj foruma

Facilitator dovršava forum zahvaljujući sudionicima na njihovom prisustvu i sudjelovanju te iznosi raspon aktivnosti koje mogu slijediti nakon foruma. Neke aktivnosti su osobne. Primjerice, tijekom foruma o maloljetničkom nasilju, direktor jedne tvornice bio je iznenađen kad je čuo da mladi ljudi vole kad ih odrasli primjećuju i prepoznaju. Nakon foruma, on je počeo pozdravljati mlade ljude na ulici, ili gdje god ih je susretao. Neke aktivnosti su aktivnosti u zajednici. Nekoliko organizacija u zajednici udružilo se u donošenju strategijskih odluka i provedbi jednog od pristupa za prevenciju maloljetničkog nasilja.

Facilitator može podsjetiti sudionike i na naredne forume koji su možda dogovoreni. Osim toga, može zatražiti neke povratne informacije o procesu putem ovih dvaju pitanja:

- *Koje je bilo vaše najbolje iskustvo na ovom forumu?*
- *Što vam se najmanje svidjelo?*

Što može krenuti po zlu i kako to riješiti?

Čak ako je facilitator i bez pogrešaka vodio nadahnutu, predanu grupu kroz cijeli proces pronalaženja mogućih pristupa, problemi se ipak mogu pojaviti u trenutku kad planove treba prenijeti u praksu. Evo nekoliko najčešćih prijedloga i mogućih rješenja:

Problem	Moguće rješenje
Pogrešna osoba javila se kao volonter	Predložite posao koji bi toj osobi više odgovarao. Zamolite drugu osobu da radi s prvom na projektu.
Nitko se nije javio za volontiranje	Pristupite nekim ljudima nasamo i pitajte bi li željeli to raditi. Na taj način nećete nju ili njega izložiti pred svima. Ponovno vrednujte potrebu i cjelokupnu vrijednost zadatka. Možda postoji neki razlog zbog kojeg se nitko nije dobrovoljno javio.
Entuzijazam je opao nakon što se članovima čini da su obavili "pravi" dio posla	Proslavite svoja dostignuća, to će služiti kao "odskočna daska" za sljedeće korake.
Čini se da plan ne funkcionira	Postavite sebi i suradnicima sljedeća pitanja: - Jeste li problemu posvetili dovoljno vremena? - Zašto ne funkcionira? - Mogu li se neki dijelovi plana "spasiti"? Koji? Hoće li se plan sačuvati prilagodbom?

Rješavanje problema jedan je od najzahtjevnijih aspekata djelotvornog rada u zajednici. Ujedno je i aspekt koji donosi najveću nagradu. Radeći zajedno, članovi zajednice mogu prevladati prepreke koje su pojedincima nepremostive.

Pisanje izvještaja - “uhvatite” mišljenje javnosti

Javni sastanci - forumi doprinose stvaranju javnog mijenja. Javno mijenje se stvara kad različiti ljudi razgovaraju o zajedničkim problemima, promišljaju i važu različite pristupe i mišljenja te se dogovaraju o zajedničkom smjeru djelovanja.

Za razliku od javnih uvida i ispitivanja mišljenja, deliberacijski forumi su fokusirani na to kako građani promišljaju o nekoj temi, ne samo što misle. Tijekom foruma ljudi se ohrabruju da razgovaraju međusobno, ne da govore jedan drugome. Deliberacijski forumi omogućavaju ljudima zajednički rad na izazovnim problemima, i to na sustavan način.

ZAŠTO PISATI IZVJEŠTAJ?

Izvještavanje s javnih foruma produbljuje proces na nekoliko načina. Dostavljajući sudionicima sažetak deliberacije, organizatori foruma pokazuju svoju odgovornost. Izvještaji se dostavljaju i članovima zajednice koji nisu sudjelovali u radu foruma, što im ostavlja mogućnost naknadnog uključivanja u proces. Putem izvještaja informiraju se dužnosnici i donositelji odluka o javnom dogovaranju i eventualnim ustupcima koje su građani voljni učiniti.

Izvještaj pišite pažljivo

Svrha izvještaja nije lista preporuka i želja stanovnika koja se predaje dužnosnicima, a koja govori o tome kako oni trebaju postupati. Premda se ponekad dotiče pitanja javnih politika, izvještaj mora imati naglasak na onom što svi zajedno možete učiniti u vezi s temom koja vas zabrinjava. Izvještaj treba “osvijetliti” i vidjeti koje sve uloge članovi zajednice mogu preuzeti.

Napomena: U nekim prilikama bolje je ne raditi izvještaj; ako se zbog društvene ili političke klime građani ne osjećaju sigurno pri razgovoru o temi, još će se više zakočiti i obeshrabriti ako se njihove riječi snimaju ili zapisuju. Također, nije dobra ideja široka dostava izvještaja s javnog sastanka na kojemu je bila zastupljena samo jedna interesna skupina, bez šireg uključivanja ostalih dionika.

KARAKTERISTIKE DOBROG UPRAVLJANJA

Dobro pripremljen izvještaj odražava dinamičnu prirodu deliberacije. Dobar izvještaj s foruma:

- predstavlja različite perspektive koje su iznijeli sudionici
- bilježi promjene u stavovima ljudi kako forum odmiče
- ispituje što ljudi misle o tome što napraviti, nakon što postanu svjesni teškoća i potrebnih ustupaka svakog predloženog pristupa
- sažima zajednički dogovorene smjerove prema mogućem rješenju, ali i područja neslaganja.

Prikupljanje informacija tijekom foruma

O pisanju izvještaja počnite razmišljati prije foruma. Ne zaboravite unaprijed dogovoriti tko će biti zapisničari, tko će pisati ideje i prijedloge na velike papire, a tko će praviti bilješke. Ako se radi i u malim grupama, ne zaboravite imenovati osobe koje će bilježiti što se događa. Preporučamo tri osnovna načina prikupljanja informacija: bilješke i citati s foruma; upitnici za sudionike i sažetci facilitatora.

- bilješke i citati - sve se više tijekom javnih sastanaka mogu vidjeti veliki papiri na stalku ili zidu na kojima se izlistavaju ideje ili bilježi u dva stupca - dobro i loše; što ljudi vole ili ne vole u nekom pristupu ili slično. Taj način bilježenja omogućava sudionicima da vide i propitkuju svoje ideje. Koriste kod završnog sažimanja tijeka foruma te postignutih dogovora. No, samo zabilješke s velikog papira ne prenose u potpunosti punu sliku foruma. Bitno je, stoga, imati zapisničara koji detaljno zapisuje bilješke i citate pojedinih sudionika. Dobro je odrediti i promatrače. S obzirom da ne sudjeluju aktivno, mogu obratiti pažnju na verbalne i neverbalne informacije te uočavati kontekst u kojem su izrečeni neki komentari. Oni bi trebali obratiti pažnju na sljedeće:
 - što ljudi otkrivaju govoreći o temi? (npr. “Ja se brinem da ću morati otići iz ove zajednice u kojoj se osjećam sigurno jer postaje preskupo tu živjeti.”)
 - slušaju li ljudi jedni druge i uzimaju li u obzir tuđa mišljenja? (npr. “Nažalost moram priznati da ne razumijem što podrazumijevate pod pojmom “društveni centar.” “To mogu biti različite stvari.”)
 - gdje se javljaju nesuglasice i tenzije i kako ljudi reagiraju na njih? (npr. “Osnivanje seoske poljoprivredne zadruge može biti dobro u teoriji, ali tko zna kako će raditi u praksi. Nemamo baš dobre vijesti iz susjednog mjesta. Tamo su se svi međusobno posvađali.”)

- koje izjave osvjetljavaju različite pristupe i vrijednosti koje stoje iza tih postupaka (npr. "Trebamo početi govoriti o zdravstvenoj zaštiti kao o pravu, a ne kao o luksuzu.")
- koje ustupke su ljudi spremni prihvatiti? (npr. "Smatram kako je u redu da građani sudjeluju u odlučivanju o društvenom domu, ali samo oni koji su aktivno uključeni i volontiraju i koji se ne pojavljuju jednom u godinu dana.")
- je li se dogodila promjena u mišljenju pojedinih ljudi tijekom foruma? (npr. "Nakon dobivanja ovih dodatnih informacija mislim da sam sada sklonija uređenju nogometnog igrališta ispred zgrade, iako sam se do sada protivila tome.")
- koja su se područja od zajedničkog interesa iskristalizirala, odnosno, je li postignut dogovor o zajedničkom smjeru? (npr. "Mislim da možemo zaključiti da se svi slažu s uređenjem nogometnog igrališta.")
- u čemu se ljudi ne slažu? (npr. "Svi govore o nezaposlenosti i potrebi novih radnih mjesta. Ja imam proizvodni obrt i ne mogu naći radnike, nitko ne želi raditi prljav posao, čak ne mogu dobiti ljude s burze, gospodi je to ispod njihove razine." - "Ja se ne slažem s vama, i moj brat je bio na burzi sa završenim fakultetom, a sada radi na branju jabuka, što baš i nije lak posao.")
- Sažeci facilitatora - svrha ovih bilježaka je "uhvatiti" ono najvažnije dok je još sve svježije. Evo prijedloga što bi trebali sadržavati:
 - datum, naziv foruma, mjesto održavanja i ime facilitatora
 - informacije o sudionicima (broj nazočnih, starosna dob i slične podatke)
 - najvažnije dijelove deliberacije.
- upitnici za sudionike koji se podijele nazočnima prije kraja foruma. Upitnici mogu imati dvije svrhe:
 - a) dobiti ocjenu/mišljenje sudionika o načinu organizacije i tijeku foruma
 - b) dobiti dodatno mišljenje sudionika o temi s kojom se bavio forum

Ovdje ćemo govoriti o evaluacijskim upitnicima putem kojih želite dobiti dodatna mišljenja o temi. Prilikom sastavljanja upitnika, vodite računa o sljedećem:

- osmislite pitanja kako biste otkrili što ljudi misle o temi kojom se bavio forum. To možete napraviti tako da navedete neke stavove (npr. roditelji nisu dovoljno uključeni u život osnovne škole) i ponudite nekoliko mogućih odgovora koje ispitanici mogu zaokružiti - npr. potpuno se slažem; donekle se slažem; ne slažem se u potpunosti; uopće se ne slažem i ne znam/nisam siguran-sigurna;
- osmislite pitanja kako biste saznali koju vrstu akcija ljudi podupiru, odnosno, ne podupiru. I ovdje možete navesti nekoliko izjava/stavova (npr. osnovati lokalne akcijske skupine koje će pomoći lokalnoj samoupravi u osmišljavanju prioriteta našeg kraja). Predložite nekoliko mogućih odgovora, kao npr. potpuno podupirem tu aktivnost; donekle podupirem; donekle se protivim; potpuno se protivim; nisam siguran-sigurna. Možete ostaviti mogućnost da svaki sudionik ili sudionica predloži neku dodatnu ideju, koju vi niste naveli;
- osmislite pitanja iz kojih ćete saznati koje ustupke su građani voljni učiniti. Ovakva pitanja tjeraju ljude da promisle čega bi se mogli odreći. Koristite saznanja i informacije dobivene iz prethodnog istraživanja. Navedite nekoliko izjava (npr. "podupirem veću uključenost zajednice za pomoć osnovnoj školi i uređenju sportskih terena, čak i ako se ja moram uključiti u rad nakon posla ili vikendom." I ovdje možete ponuditi nekoliko mogućih odgovora za svaku izjavu: od slažem se u potpunosti do ne slažem se nimalo;
- osmislite pitanja iz kojih ćete steći utisak/mišljenje ljudi o iskustvu rada u forumu. To će vam pomoći u procjeni što se dogodilo sa sudionicima kao rezultat foruma (npr. "Razvio/la sam nove poglede na temu, kao rezultat sudjelovanja u forumu." ili "Forum mi je dao neke ideje o akcijama koje mogu poduzeti.") Ponudite moguće odgovore na skali kao i kod prethodne skupine pitanja. Ovdje možete postaviti i otvorena pitanja koja ispitanici mogu dovršiti rečenicom o novim pogledima koja su stekli tijekom foruma;
- razmislite je li vam bitno imati i podatke o samim ispitanicima (npr. starosna dob, spol, razina obrazovanja, prihodi i sl.). Ova grupa pitanja vam može pomoći da vidite imate li reprezentativnu grupu.

Često se kombiniraju ova dva pristupa.

Ne zaboravite:

Ne zaboravite testirati upitnik. Popunite ga sami te zamolite članove radne grupe da ga testiraju. Prikupite njihove komentare i, ako je potrebno, prepravite pitanja. Također, ako dobijete dosta odgovora "ne znam" ili "nisam siguran/na", to znači da pitanja nisu jasno postavljena.

Upitnike podijelite prije kraja i zamolite sudionike da ih odmah ispune i predaju prije izlaska iz dvorane. Pripremite dovoljan broj kopija i bar desetak olovaka. Upitnike obradite što prije.

Osoba koja piše izvještaj mora izdvojiti bitne stvari te organizirati informacije tako da izvještaj doprinosi boljem razumijevanju teme i da bude jasno što ljudi misle o njoj.

SADRŽAJ IZVJEŠTAJA

Izvještaji, koje smo mi imali prilike vidjeti, različiti su po duljini i formatu, ovisno o prirodi javnog sastanka, njegovoj svrsi, te ovisno o osobi ili grupi koja je izvještaj pripremila. Općenito, u izvještaju se opisuje sljedeće:

- svrha i ciljevi deliberacijskog foruma
 - kada i gdje je održan forum i tko je sudjelovao (broj sudionika i sastav) kako bi čitatelj imao uvid koliko raznoliko je bila predstavljena zajednica
 - predmet deliberacije (dogovora) sudionika; ako su se iskristalizirali mogući pristupi, treba ih navesti
 - glavna pitanja koja su se pojavila tijekom foruma i dodatne informacije na raspolaganju. Ovo je najopširniji dio izvještaja, gdje se opisuju područja od zajedničkog interesa, ali i neslaganja, ustupci koje su ljudi voljni učiniti, aktivnosti koje su dogovorene
- Ne zaboravite obraditi upitnike i usporediti rezultate s vašim bilješkama te onim koje su napravili zapisničari/promatrači. Rezultate upitnika uključite u izvještaj, bilo kao dio teksta, bilo kao dodatak
- budući koraci koji su dogovoreni, a koje su preuzeli u većem dijelu sudionici foruma.

Pri pisanju izvještaja ne zaboravite unijeti neke citate koji na dobar način ilustriraju različite pristupe.

Dostava izvještaja

Izvještaji s foruma vrlo su dobar izvor informacija za zajednicu o pojedinim temama od javnog interesa. Oni također doprinose boljem uključivanju građana u život zajednice jer im pokazuje vrijednost i korist javnog dogovaranja. Već smo prije istakli kako se, dostavljanjem izvještaja na velik broj adresa, produbljuje proces jer su o njemu informirani i oni koji nisu sudjelovali izravno. Izvještaj može motivirati daljnji proces dogovaranja među ljudima i grupama. Da bi izvještaj postigao "pun pogodak", razmislite prije pisanja koja vam je ciljna skupina, odaberite odgovarajući format i ne zaboravite da morate uspostaviti djelotvorne odnose s medijima.

Identificiranje ciljne skupine → izvještaji s foruma su namijenjeni širokoj bazi - od običnih građana do stručnjaka i donositelja odluka. Ne zaboravite kako u javnom dogovaranju svatko ima ulogu i kako ne može samo jedna grupa riješiti problem.

Jedna od mogućnosti za dostavu izvještaja široj javnosti je lokalni list ili glasilo lokalne samouprave, ili neke udruge.

No, ne zaboravite kako bi bilo poželjno da se izvještaj izravno dostavi ciljnoj grupi, posebno zainteresiranoj za temu. Razmislite o sljedećem:

- tko ima osobni interes?
- koji su pojedinci, inicijative ili organizacije pokazali interes za izravno uključivanje?
- tko je zainteresiran općenito za proces javnog dogovaranja, bez obzira na specifičnu temu?

Također razmislite organizira li se neko drugo javno okupljanje na kojem možete podijeliti izvještaj, bez slanja poštom.

FORMAT IZVJEŠTAJA

Ovisno o duljini cijelog izvještaja te o raspoloživim sredstvima slanja, možete razmisliti o sljedećem:

- napravite sažetak izvještaja - radi se kad su izvještaji iscrpni i dugi i kada procijenite da većina ljudi neće imati vremena ili interesa pročitati debeli izvještaj. Prilikom pisanja sažetka vodite računa da "uhvatite" dinamiku provedenog procesa. Nemojte upasti u zamku i predstaviti zaključke kao da predstavljaju mišljenje cijele zajednice;

- izvještaj kroz natuknice - koristi se kad se radi prezentacija pred određenom grupom. Natuknice su korisne jer vas vode kroz sadržaj onoga što želite reći. One predstavljaju samo ono najvažnije iz izvještaja. Možete ih pripremiti kao "power point" prezentaciju na kompjutoru, možete koristiti grafoskop i folije ili ih jednostavno možete napisati flomasterom na veliki papir;
- audiovizualna prezentacija - ako imate priliku i mogućnost snimati javni sastanak, možete pripremiti izvještaj od nekoliko minuta u kojem ćete predstaviti što i kako ljudi misle o temi te o samom procesu deliberacije. Pazite da prezentacija bude kratka i da se predstave samo ključni momenti te da se "uhvati" dinamika procesa;
- individualni razgovor - ne zaboravite i ne podcjenjujte učinak ovakvog "izvještavanja" o događajima na forumu. To je možda jedan od najučinkovitijih načina u našoj kulturi i okruženju.

Nakon foruma

Kao prvo čestitajte sebi na doprinosu javnoj deliberaciji u svojoj zajednici. Rad na odabiru nije jednostavan, no ima sam po sebi vrijednost. Što je najvažnije, nosi vrijednost sudionicima i njihovoj zajednici.

Pročitajte evaluacijske obrasce sudionika. Podijelite informacije s inicijalnom radnom grupom. Neke povratne informacije o mjestu održavanja ili organizaciji mogu biti korisne. Citati iz obrazaca mogu se iskoristiti za medijsko praćenje foruma kao i za publicitet budućih foruma.

Nastavite rad sa sudionicima koji su pokazali interes za nastavak uključenosti u javnu deliberaciju i/ili društvene akcije. Čak i ako se ne može održati nastavak ubrzo nakon foruma, stupite u kontakt sa zainteresiranim sudionicima i informirajte ih. To je najbolji način da ljudi ostanu uključeni.

Razmislite što ste vi, kao facilitator ili organizator, dobili procesom deliberacije. Što ste naučili o deliberaciji, problemu, svojoj zajednici, sebi?

Prilikom rasprave o forumu i njegovim rezultatima, zapamtite kako morate poštovati i održati povjerenje osobnih priča i iskustava koje ste čuli tijekom rasprave na forumu.

Razmotrite sljedeći korak. Što možete vi, organizacijski tim, i/ili sudionici učiniti za nastavak foruma? Evo nekoliko mogućih aktivnosti:

- Održite forum na istu temu s drugom grupom sudionika
- Analizirajte i vrednujte sadašnju lokalnu situaciju u svjetlu pitanja o kojem ste raspravljali

- Podijelite rezultate sa sudionicima
- Podijelite rezultate foruma s vodstvom lokalne zajednice kao i s lokalnom samoupravom i političkim dužnosnicima. Zatražite njihov odgovor na informacije
- Iskoristite forum kao odskočnu dasku za organiziranje lokalnih akcijskih skupina za društvene aktivnosti
- Saznajte što postojeće grupe rade ili što bi mogle napraviti u vezi s tim problemom
- Saznajte o lokalnim ili nacionalnim inicijativama koje se bave tim problemima. Što kažu zakoni i ostali propisi? Ako ocijenite potrebnim, povežite se s drugim zajednicama sa sličnim problemima te s organizacijom koje se njima bave; započnite proces zagovaranja za poboljšanje zakonskih rješenja ili promjene politike u tom području.

Rad s medijima

Prilikom kontaktiranja medija vodite računa o motivaciji novinara i njihovom interesu. Poželjno je da im objasnite proces deliberacije kako bi shvatili da to nije jedan sastanak o kojem će jednom izvijestiti. Novinari trebaju znati kako je to vrlo često dugotrajan proces i pokušajte ih zainteresirati i dobiti njihovu privolu da prate i izvještavaju kontinuirano.

O tome možete postići dogovor s urednicima jer su oni ti koji "propuštaju" pojedine teme i daju im prostor u mediju.

Ono što želimo naglasiti je da trebate upoznati "svoje" novinare i njegovati odnose s njima. Trebate naći zajednički interes i biti sigurni kako će oni objektivno izvještavati i o dobrim, a ne samo o ekscitirajućim situacijama.

S lokalnim se medijima možete dogovoriti da napravite cijelu seriju priloga o događanjima u zajednici, koja bi se mogla emitirati ili tiskati pod istim nazivom. To je moguće. ODRAZ, zajedno s Hrvatskom televizijom, emisijom "Dobro jutro Hrvatska", udrugom Fade-in te Drugim programom Hrvatskog radija, emisijom "Z kao Zemlja", već više godina radi serijal pod nazivom "Odrzi civilnog društva".

Primjer evaluacijskog obrasca za forum

Evaluacijski obrazac

Javni forum

Strategija razvoja našeg kraja 2005.- 2010.

15. veljače 2004.

Društveni dom, od 17 - 20 sati

Molim Vas da posvetite nekoliko minuta i ocijenite uspješnost ovog foruma.

Vaše će nam ocjene biti važna povratna informacija o tome kako vi vidite forum kao i u pripremi budućih.

Uz svaku od dolje navedenih tvrdnji zaokružite samo onaj broj koji najbolje odražava Vaše mišljenje o forumu. Ocjene su od **1 (uopće ne ili slabo)** do **5 (potpuno ili odlično)**.

	Uopće ne			Potpuno	
	Slabo			Odlično	
1. Je li vam forum bio vrijedno iskustvo?	1	2	3	4	5
2. Koliko ste znali o temi foruma prije nego ste sudjelovali?	1	2	3	4	5
3. Koliko ste saznali/naučili o temi tijekom foruma?	1	2	3	4	5
4. Jesu li se vaši stavovi promijenili tijekom foruma?	1	2	3	4	5
5. Jesu li svi imali jednaku priliku za sudjelovanje?	1	2	3	4	5
6. Kako ocjenjujete facilitatora?	1	2	3	4	5
7. Jesu li ispunjeni ciljevi foruma?	1	2	3	4	5
8. Kako ocjenjujete uspjeh cijelog foruma?	1	2	3	4	5
9. Svoje sudjelovanje i doprinos na forumu ocjenjujem _____					

zato što _____

10. Želite li saznati više o ovoj temi? ☐ Da ☐ Ne

Ako da, navedite što biste htjeli saznati _____

11. Koji je nabolji način da saznate više o temi tijekom foruma?

- ☐ prezentacija od strane stručnjaka
- ☐ kroz radionicu / grupni rad
- ☐ pitanja iz publike
- ☐ informativni materijali
- ☐ drugo _____

12. Kako ste saznali za ovaj forum?

- ☐ lokalne novine
- ☐ lokalni radio
- ☐ oglasna ploča u općini
- ☐ bilten općine
- ☐ website udruge za razvoj zajednice
- ☐ plakati
- ☐ u razgovoru s mještanima
- ☐ drugo _____

13. Zašto ste sudjelovali na ovom forumu?

- ☐ da iznesem svoje poglede
- ☐ da saznam nešto o temi
- ☐ da saznam kako zajednica ili ja osobno možemo doprinijeti
- ☐ da čujem što kažu stručnjaci
- ☐ da vidim što moji mještani misle
- ☐ drugo _____

14. Koje su bile najjače strane foruma? _____

15. Koje su bile slabe strane foruma? _____

16. Molim da obilježite u koju skupinu pripadate?

- ☐ zainteresiran građanin
- ☐ profesionalno radim na razvoju zajednice u lokalnoj samoupravi
- ☐ član sam udruge koja se bavi razvojem zajednice
- ☐ volontiram u udruzi koja se bavi _____
- ☐ novinar
- ☐ drugo _____

17. Hoćete li doći na sljedeći forum (ako ne budete spriječeni) na kojem ćemo nastaviti raditi po ovoj temi?

- ☐ Da ☐ Ne ☐ Ne znam

Objasnite _____

18. Imate li koju sugestiju/ preporuku organizatorima? _____

ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI!



Što s “proizvodima” procesa dogovaranja (deliberacije)?

Rezultati deliberacije najčešće doprinose sljedećem:

- omogućavaju javne akcije - građani djeluju za svoju zajednicu
- omogućavaju informiranje građana o aktivnostima mjesne samouprave, politikama i odlukama lokalne samouprave i vlade i obratno
- pomažu u uspostavljanju ili poboljšavanju odnosa između građana i lokalne samouprave, tijela državne uprave i drugih institucija i sektora.

POKRETANJE JAVNIH AKCIJA

Razina demokracije ovisi o aktivnostima građana. Te akcije nisu isto što i akcije specifičnih interesnih grupa, one su sveobuhvatne i uključuju velik broj različitih ljudi. One se također razlikuju od aktivnosti vlasti ili pojedinih institucija koje su često administrativne i koordinirane iz nekog tijela. Međutim postoji interakcija - od vlasti prema građanima i od građana prema vlastima. Ali za razliku od ove vertikalne interakcije, puno je jača ona horizontalna, između samih građana i njihovih grupa i organizacija. Tu se radi o organskoj strukturi, ne linearnoj koja negdje počinje i u jednoj točki završava. Prije bi se moglo reći da se tu radi o seriji aktivnosti, često komplementarnih. Primjer takve aktivnosti, kad građani rade zajedno, je na uređenju zapuštenog parka, gdje se čisti otpad, sadi novo drveće i uređuju stare klupe i košarice za smeće.

Kada smo spomenuli vertikalnu povezanost, jednim se dijelom to odnosilo na činjenicu da su akcije vlasti često teško provedive bez uključivanja građana, dakle bez horizontalne povezanosti. To možemo usporediti s tkanjem - tkanina nastaje ispreplitanjem vertikalnih i horizontalnih niti. No, bez osjećaja svrhe i smjera djelovanja kojeg dijele svi uključeni, teško bi se mogle uskladiti sve aktivnosti. Taj osjećaj se stječe kroz proces zajedničkog dogovaranja i on predstavlja “zajednički nazivnik” za djelovanje građana.

Pri tome ne moraju svi uključeni dijeliti iste interese, npr. ljubav za životinje, planinarenje i sl. To nije ni kompromis, ali ni konsenzus - to je način da se pronade što je između slaganja i neslaganja. Tako zapravo i živimo. Rijetko se u potpunosti slažemo i s onima koji su nam najbliži, ali nismo ni s njima u totalnoj suprotnosti. Upravo je proces deliberacije taj koji pomaže postići dogovor - ono s čim možemo živjeti.

INFORMIRAJTE LOKALNU SAMOUPRAVU I OSTALE INSTITUCIJE O REZULTATIMA DOGOVARANJA

Građani često postavljaju pitanja uzima li vlast u obzir njihovo mišljenje, čak i ako je ono artikulirano na javnim forumima. Informacije koje su rezultat deliberacije, sigurno su jedinstvene, one su potrebne vlastima i teško ih se može dobiti iz drugog izvora. Iz našeg iskustva možemo reći kako otvorenost vlasti za ovakvu vrstu interakcije te dobivanje informacija, proisteklih iz javnog dogovaranja, postaje sve prisutnija u Hrvatskoj. Teško je reći što je tome doprinijelo, vjerojatno kombinacija različitih elemenata: pokrenuti proces decentralizacije, utjecaj medija u kojima se sve više pojavljuju teme suradnje javnog i civilnog sektora; treninzi koje organiziraju strane i domaće organizacije za civilni, javni i poslovni sektor; proces približavanja EU te različite konvencije i povelje - od Aarhuske konvencije o pristupu informacijama, sudjelovanju javnosti u odlučivanju i pristupu pravosuđu³⁷ u pitanjima okoliša, do Europske povelje o lokalnoj samoupravi.³⁸ Naravno, i hrvatski propisi otvaraju vrata ovim procesima (npr. Zakon o pravu na pristup informacijama, NN 172/2003).

No, često nalazimo na situaciju da građani ne vjeruju u mogućnost suradnje s vlastima. Predstoji još dosta posla u procesu otvaranja svih sektora u društvu za suradnju i dogovor jer još uvijek prevladavaju stara uvjerenja i načini razmišljanja o ulogama koju ima vlast i koju ima javnost.

Naime, priličan broj dužnosnika i političara smatra kako su baš oni odgovorni za osmišljavanje i provođenje određenih rješenja te kako oni trebaju voditi brigu o javnom interesu. Na tom putu trebaju samo formalno odobrenje javnosti za ono što su oni osmislili te podršku medija. No, je li to pravi put?

Poneki građani (ima ih sve više) ipak ne žele da se njima upravlja, žele biti aktivni sudionici u životu zajednice.

Ovdje želimo ponovo napomenuti kako bilo koja društvena promjena te promjena stavova, zahtijeva vrijeme i napor. Ništa se ne postiže preko noći. Iz našeg iskustva i iz iskustva nekih drugih organizacija, možemo slobodno ustvrditi kako za puno prihvaćanje promjena u nekoj zajednici treba nekoliko godina napornog rada. Taj napor ne ide linearno: postoje usponi i padovi i organizatori zajednice moraju biti pripremljeni za to. Lako je reći “Probali smo, ne ide!” i nakon prvog teškog trenutka odustati.

³⁷ Konvenciju je potpisalo 40 zemalja Europe i Srednje Azije na Ministarskoj konferenciji “Okoliš za Europu” u Aarhusu, Danska u lipnju 1998., među njima i Hrvatska. Hrvatska još nije ratificirala Konvenciju.

³⁸ Hrvatska je 1997. prihvatila tu povelju Zakonom o potvrđivanju Europske povelje o lokalnoj samoupravi (NN, Međunarodni ugovori 14/97)

PROMJENE ODNOSA IZMEĐU GRAĐANA I VLASTI

Već smo prije rekli da često postoji nerazumijevanje između građana i vlasti, a i kad žele surađivati, čvrsto se drže svojih stavova. Katkad su dužnosnici, otvoreniji za suradnju s javnošću, meta nezadovoljstva drugih dužnosnika koji smatraju kako ne treba biti preotvoren u komuniciranju s građanima te da im takav odnos snižava poziciju vlasti. S druge strane, ako se žele promijeniti ti odnosi, građani ne smiju stajati po strani, već se moraju aktivirati, okupljati i međusobno dogovarati na javnim sastancima/forumima.

Ti forumi otvaraju mogućnost za bolju razmjenu informacija i dvostranu komunikaciju, za razliku od javnih rasprava na kojim predstavnici vlasti najčešće iznesu unaprijed pripremljeno objašnjenje te odgovore na poneko pitanje.³⁹ To se, naravno, događa pod uvjetom da građani omoguće predstavnicima vlasti aktivno sudjelovanje, a oni moraju biti otvoreni i ne inzistirati kruto na službenom stavu. Zamislite situaciju gdje građani, predstavnika vlasti ne “napadnu” odmah s pitanjem: “Sto ćete vi učiniti za nas?” Zamislite da građani kažu: “Mi ovako vidimo problem, evo gdje vidimo moguće probleme i evo kako mislimo da bismo ih mogli riješiti. Sada nam recite kako vi vidite taj problem i kako ste ga namjeravali riješiti.”

Pretpostavljamo kako ne treba posebno objašnjavati razliku u pristupu i u mogućem rezultatu takve interakcije.

I GRAĐANI IMAJU ODGOVORNOST

Proces dogovaranja te postignuti rezultati, pomažu građanima da “odrade” svoje obaveze koje imaju kao građani u demokratskom društvu. To su obveze koje se ne mogu prenijeti na javni sektor. U ovom procesu pojedinci kroz zajednički javni rad postaju građani, dionici u politici koji daju legitimitet izabranoj vlasti i generiraju volju javnosti za učinkovite političke akcije. Nije dovoljno samo glasovati te davati podršku izabranim dužnosnicima ili imati svoje mišljenje. Treba djelovati, a proces deliberacije/dogovaranja može biti jedan od puteva.

Što dalje?

U ovoj ste publikaciji dobili neke “upute” kako raditi u zajednici, no zapravo o radu u zajednici najbolje ćete naučiti kroz rad u njoj.

Pozivamo vas da nam opišete vaše iskustvo, sugestije i komentare o tome što se vama u radu pokazalo kao najbolje (odraz@zg.htnet.hr).

Naravno, ne smijete zaboraviti da nećete potpuno isto pristupiti u različitim sredinama. Uvijek treba voditi računa o lokalnim prilikama, običajima, tradiciji i slično.

³⁹ Više o razinama i načinima sudjelovanja javnosti možete vidjeti u ODRAZ-ovom “Putokazu za djelotvoran rad lokalne zajednice”, str. 42.

7.

**Praćenje i
vrednovanje
aktivnosti u
zajednici**

Praćenje i vrednovanje aktivnosti u zajednici

Izrada plana vrednovanja

ZAŠTO VAM TREBA PLAN VREDNOVANJA?

Nakon mnogo rada do kasno u noć, više sastanaka o planiranju nego što možete i zamisliti, mnogobrojnih šalica kave, vaša je inicijativa najzad zaživjela → počele su konkretne aktivnosti u zajednici. Imate zaista razloga za ponos. No, nemojte dugo uživati na lovorikama, vaš sljedeći korak je praćenje napretka inicijative. Ako vaša inicijativa savršeno funkcionira iz dana u dan, zaslužen ste zadovoljni. Ako valja provesti prilagodbe da bi uspjeh bio zajamčen, morate znati koje su, kako biste ih u pravom trenutku mogli uvesti i spriječiti rasipanje dosad uloženog. A u najgorem slučaju, želite znati je li inicijativa potpuni promašaj tako da možete poduzeti najbolji način za smanjenje troškova. Zbog svih je tih razloga vrednovanje⁴⁰ postignutog izuzetno važno.

Razmislite što biste točno voljeli znati o inicijativi. Vaš sustav vrednovanja morao bi se baviti jednostavnim pitanjima koja su važna za zajednicu, ljude koji s vama rade i (posljednje, ali ne i najmanje bitno) za vaše donatore. Pokušajte razmišljati o financijskoj i praktičnoj strani kad smišljate pitanja na koja želite odgovore. Najbolji način na koji ćete osigurati produktivnu evaluaciju je izrada plana evaluacije.

Prikupljene činjenice u procesu praćenja i vrednovanja treba uključiti u donošenje odluka za daljnje odvijanje aktivnosti u zajednici

Evo nekoliko razloga zbog kojih valja izraditi plan vrednovanja:

- Vodi vas kroz svaku fazu procesa vrednovanja
- Pomaže vam u odluci koja je vrsta informacija zaista potrebna vama i zainteresiranim dionicima
- Spriječava gubljenje vremena na prikupljanje informacija koje vam nisu potrebne
- Pomaže u pronalaženju najboljih mogućih metoda i strategija za dobivanje potrebnih informacija
- Pomaže u određivanju razumnih i realističnih rokova za vrednovanje
- Najvažnije, pomaže u poboljšanju inicijative!

⁴⁰ Vrednovanje ili evaluacija.

Ne zaboravite: Plan vrednovanja pripremite što je moguće prije! Što ga ranije imate i počnete primjenjivati, bolje će krenuti vaša inicijativa, a krajnji će rezultati biti bolji.

Upamtite: vrednovanje je nešto više od kontrole dobro obavljenog posla. Važno je podatke vrednovanja koristiti za poboljšanje inicijative dok se aktivnosti provode.

DIONICI U ZAJEDNICI I NJIHOV INTERES ZA VREDNOVANJE VAŠE INICIJATIVE

Voljeli biste da su svi za vašu inicijativu ili projekt zainteresirani kao i vi, no nažalost, to nije slučaj. Za grupe i organizacije u zajednici koje rade na poboljšanju kvalitete života, u biti postoje tri grupe ljudi koje biste mogli prepoznati kao dionike (oni koji su zainteresirani, koji su uključeni i oni koji su u projekt ili inicijativu nešto uložili na bilo koji način). To mogu biti neformalne grupe u zajednici, udruge, građani, mjesna i lokalna samouprava, poslovni sektor i donatori. Izradite popis dionika važnih za vaš projekt ili inicijativu, kao i njihovu pripadnost određenoj kategoriji.

Svaki tip dionika s drugačijeg će gledišta promatrati vaš proces kao i informacije koje želi dobiti vrednovanjem. Svaka je grupa jedinstvena, a možda ćete pronaći neki drugi tip dionika koji su vam važni i koje valja uzeti u obzir.

Što žele znati o vrednovanju?

Neke informacije iz vrednovanja bit će korisne svim skupinama dionika, neke će zanimati samo jednu ili dvije skupine. Donatori, primjerice, obično žele znati koliko je ljudi obuhvaćeno inicijativom odnosno, koliko je ljudi imalo korist, kao i je li inicijativa imala onaj učinak na razini zajednice, kakav je trebala imati prema planu. Grupe u zajednici možda će rezultate vrednovanja htjeti iskoristiti kao smjernice u odlučivanju o programima, na što moraju posebno obratiti pozornost.

Zapamtite: U procesu vrednovanja trebate prikupiti istinite i točne informacije, od interesa za vas i dionike u zajednici: morate biti oprezni da ih ne oblikujete na način koji pretjerano prikazuje vaš uspjeh, no isto tako ne smijete ih oblikovati tako da se vaš uspjeh umanjuje!

Npr. donatori će najvjerojatnije odluke o iznosima potpora donositi u budućnosti, ili će čak razmisliti hoće li uopće nastaviti s financiranjem vašeg programa ili projekata. Rezultati vrednovanja pomoći će im u tom procesu.

Upozorenje: Ne zaboravite troškove evaluacije uključiti u proračun ako za društvenu akciju koju planirate pišete projekt nekom od donatora.

IZRADA PLANA VREDNOVANJA

Četiri su glavna koraka u izradi plana vrednovanja:

1. Pojasnite ciljeve
2. Osmislite evaluacijska pitanja
3. Razradite evaluacijske metode
4. Odredite rokove za evaluacijske aktivnosti

Koje standarde slijediti pri vrednovanju?

- korisnost
- provedivost
- prikladnost
- točnost

Evaluacijska pitanja

Prema našem mišljenju, dobro je predvidjeti četiri kategorije evaluacijskih pitanja:

- **Planiranje i provedba:** Koliko su dobro aktivnosti isplanirane i koliko su dobro pretočene u praksu?
- **Procjena ostvarenja ciljeva:** Koliko je dobro inicijativa/akcija ispunila zacrtane ciljeve?
- **Učinak na sudionike:** Koliku je i kakvu promjenu inicijativa/akcija donijela sudionicima? Koliko se promijenilo ponašanje kao rezultat sudjelovanja u društvenoj akciji? Jesu li sudionici zadovoljni iskustvom? Je li bilo negativnih rezultata sudjelovanja u akciji?
- **Učinak na zajednicu:** Koliku je i kakvu razliku/poboljšanje inicijativa/akcija unijela u zajednicu kao cjelinu? Koji je rezultat aktivnosti? Ima li negativnih učinaka? Jesu li koristi opravdale troškove?

METODE VREDNOVANJA

Nakon što ste odlučili na koja pitanja želite dobiti odgovore u procesu evaluacije, sljedeći je korak odlučiti koja metoda najbolje odgovara tim pitanjima. Donosimo kratak pregled nekih uobičajenih evaluacijskih metoda:

1. Sustav praćenja i povratnih informacija

Tri su glavna elementa ove evaluacijske metode:

- Mjere procesa: govore što ste napravili da biste proveli inicijativu;
- Mjere ishoda: govore vam koji su rezultati;
- Sustav promatranja: to je sve što radite da biste pratili inicijativu dok se odvija.

2. Ankete među članovima inicijative

Nekad je zaista najbolje izravno pitati članove inicijative: "Kako vam se čini to što smo napravili?". Tijekom provođenja inicijative - provjeravate kako vam ide, a nakon završetka inicijative - pokazujete kakvi ste bili.

3. Razgovori s ključnim dionicima

Ključni dionici - vođe u vašoj zajednici, predstavnici određenih grupa - imaju neke spoznaje od kojih doista možete imati koristi. Razgovor s njima, kako biste saznali njihova gledišta o ključnim točkama inicijative, može vam pomoći da saznate više o kvaliteti inicijative, prepoznate čimbenike koji su utjecali na uspjeh ili neuspjeh određenih događaja, te vam govore o tijeku inicijative - sve to možete iskoristiti u planiranju sličnih ili novih aktivnosti.

4. Pokazatelji⁴¹ učinka na razini zajednice

To su prokušani i dokazani pokazatelji koji vam pomažu u ocjenjivanju krajnjeg ishoda inicijative. Proučite te pokazatelje - pomoći će vam da vidite jeste li bili djelotvorni te koliko je svaki dio inicijative bio uspješan. U nastavku su neki od pokazatelja koji mogu poslužiti kao podsjetnik prilikom rada u vašoj zajednici.

IZVJEŠTAJ O VREDNOVANJU

Glavni proizvod evaluacije je izvještaj koji možete podijeliti svim uključenima i ostalim zainteresiranima. Što bi taj izvještaj trebao sadržavati?

- Informacije koje očekuju dionici. Saznajte što ključni ljudi žele znati. Pobrinite se da imate informacije koje oni žele čuti.
- Promjene u ponašanju ključnih pojedinaca i grupa. Saznajte kako su naponi vašeg tima promijenili ponašanje vaše ciljane skupine. Surađuju li ljudi u zajednici s vama?
- Razlike u uvjetima u zajednici. Saznajte što se promijenilo. Je li zajednica svjesna napora vašeg tima ili grupe? Podržavaju li vas? Koje korake poduzimaju kako bi vam pomogli u postizanju ciljeva? Jesu li vaši naponi uzrokovali bilo kakve promjene u lokalnim odlukama ili praksi?

Metode vrednovanja

- Sustav praćenja i povratnih informacija
- Mjerila procesa i rezultata, promatranje
- Anketa o zadovoljstvu članova
- Rangiranje postizanja ciljeva
- Razgovori
- Pokazatelji na razini zajednice

Vježba 7: Napišite koje metode koristite kada provodite evaluaciju programa / inicijative / akcije!

⁴¹ Pokazatelji ili indikatori.

[illegible]

Uključivanje dionika u proces vrednovanja - participatorno vrednovanje

Participatorno vrednovanje znači aktivno uključivanje u proces evaluacije svih onih koji su imali udjela u inicijativi u zajednici: partnere, korisnike i ostale zainteresirane strane.

Sudjelovanje se događa u svim fazama evaluacije: planiranja evaluacije, prikupljanja i analiziranja podataka, analize rezultata, zaključaka, preporuka, širenja informacija o rezultatima te pripremanja plana akcije s ciljem unapređenja provedbe.

Iskustvo je pokazalo da participatorno vrednovanje unapređuje djelovanje u zajednici. Slušanje i učenje od korisnika, terenskog osoblja i ostalih dionika, koji znaju zašto vaš plan ne funkcionira u potpunosti, ključno je za njegovo unapređenje. Osim toga, što su “unutrašnji” ljudi više uključeni u osmišljavanje evaluacijskih pitanja te prikupljanje i analiziranje podataka, to je vjerojatnije da će te podatke koristiti kako bi unaprijedili izvedbu projekta.

Razlike između tradicionalnog i participatornog vrednovanja:

Participatorno vrednovanje	Tradicionalno vrednovanje
Usmjerenost na dionike i njihovo vlasništvo nad procesom	Usmjerenost na donatora
Sudjelovanje raznih kategorija dionika	Dionici ne sudjeluju
Usmjerenost na učenje	Usmjerenost na “polaganje računa”
Fleksibilan proces	Unaprijed određen proces
Metode brze procjene	Formalne metode
Proces facilitiraju vanjske osobe	Vanjske osobe evaluiraju

Praćenje procesa - prikupljanje podataka

ŠTO ZNAČI PRATITI PROCES

Praćenje⁴² inicijative u zajednici pomaže u procjeni aktivnosti u odnosu na rezultate kako bi se vidjelo ispunjavaju li se ciljevi zajednice i inicijative. U stanovitom smislu, podaci prikupljeni tijekom procesa praćenja, pomažu u razumijevanju kvalitete funkcioniranja inicijative. Praćenjem se uočavaju aktivnosti inicijative koje ne stvaraju željene rezultate.

Unatoč tome što “sustav praćenja” zvuči ozbiljno, vjerojatno ste se već susreli s različitim primjerima praćenja. Politički kandidati promatraju status svojih kampanja provodeći ankete i analizirajući rezultate. Učitelji prate napredak svojih učenika testirajući ih povremeno te na kraju školske godine. Za člana inicijative u zajednici, praćenje *znači način uočavanja značajnih događaja i dostignuća inicijative*.

Praćenje (monitoring)

- sustavno i trajno prikupljanje, analiza i upotreba informacija sa svrhom kontrole upravljanja inicijativom u zajednici ili projektom te pravovremenog odlučivanja
- osigurava informacije pomoću kojih voditelji mogu prepoznati probleme nastale u provođenju inicijative ili akcije u zajednici i poduzeti nužne korake za njihovo rješavanje te odvijanje prema zacrtanom planu

MJERE ZA PRAĆENJE PROCESA I REZULTATA

Mjere za praćenje procesa su aktivnosti koje se provode tijekom inicijative i pomažu da odredite koliko se dobro vaš plan odvija. Mjere za praćenje procesa mogu obuhvatiti mnoge aspekte vaše inicijative, primjerice:

- *Članove koji sudjeluju:* broj uključenih, tip, učestalost prisustvovanja i fluktuaciju članova. Primjer: Na zadnjem sastanku inicijative bilo je 17 ljudi. Od toga 10 su bili oni koji redovito dolaze, a 7 je došlo prvi put.
- *Rezultate planiranja:* Primjerice, dogovoreni ciljevi, usvojena pravila ili odbori koji doprinose inicijativi. Primjer: Akcijski plan za djelovanje koalicije udruga usvojen je na sastanku predstavnika udruga koje planiraju koaliciju

⁴² Praćenje ili monitoring

te je odlučeno da će se početi provoditi dva mjeseca prije Svjetskog dana zaštite okoliša.

- *Medijsku pokrivenost:* Radio, televizija i tiskani mediji. Primjer: Šest petominutnih radio priloga te dva TV priloga kojima se opisuje projekt i aktivnosti u zajednici emitirano je na lokalnoj radio postaji odnosno regionalnoj TV.
- *Financijske resurse:* Primjerice, potpore ili donacije. Financijski resursi mogu uključiti i usluge "u naturi" poput besplatnog oglašavanja ili proizvoda koje pojedinac ili poduzetnik može ponuditi umjesto novca. Primjer: Lokalna je tvornica platila 8.000 kuna za 100-tinjak obroka tijekom dobrotvornog ručka, održanog za prikupljanje novca za aktivnosti protiv zloupotrebe droga i alkohola.
- *Pružene usluge:* Tu su uključeni treninzi, radionice, publikacije ili druge usluge ili informacije koje inicijativa pruža zajednici. Primjer: Udruga koja pruža usluge skrbi za djecu održala je pet radionica za obrazovanje o prehrani.
- *Akcije u zajednici:* Tu su uključene aktivnosti za poticanje promjene u zajednici. Primjer: Od trgovaca je zatraženo isticanje obavijesti o kazni za prodavanje alkoholnih pića maloljetnicima i potrebi za identifikacijom.

KAKO PROVESTI PRAĆENJE - KORAK PO KORAK

Poput mnogih aspekata pokretanja inicijative u zajednici, sustav praćenja obuhvaća nekoliko važnih koraka. Prije analize podataka najprije ih morate prikupiti.

1. Podaci se mogu prikupiti ispunjavanjem izvještaja o glavnim aktivnostima inicijative. Oni se mogu koristiti i za bilježenje bilo kakvih promjena u zajednici koje su posljedice rada inicijative, poput novih programa, politika ili praksi povezanih s ciljevima i misijom inicijative.
2. Otkrili smo da prikupljanje podataka o vlastitom radu tjedno zahtijeva oko dva sata. Naravno, ako je vaša inicijativa zaokupljena osobito zahtjevnim projektom tijekom jednog tjedna, možda će vam trebati i dva ili tri puta više vremena za prikupljanje podataka. Pažljivo prikupljanje podataka znači da će rezultati biti točniji, a time i vredniji za vašu inicijativu.
3. Nakon prikupljanja podataka, podatke treba organizirati u informacije tako da ih inicijativa može korisno upotrijebiti. Ovaj korak u procesu može oduzeti dosta vremena, no nemojte se uplašiti! Kao što već znate, korist koju ćete imati od procesa vrednovanja bit će veća ukoliko potrošite

malo vremena na pažljivu analizu rezultata. Premda vam to može oduzeti i nekoliko sati, na kraju će vam biti drago da ste ih tako potrošili!

4. Ako su izvještaji dugi, preporučamo napraviti sažetke, neku vrstu dnevnika događanja. Izvještaj razdijelite članovima grupe, a u obliku biltena ili letka i ostalima u zajednici.

Upamtite: Praćenje inicijative pomaže vašoj grupi da iz sebe izvuče najbolje što može!

Primjer: Dnevnik događanja - aktivnosti unutar inicijative

Opis aktivnosti

Aktivnost: _____

Mjesto: _____

Datum: _____

Zapisničar: _____

Opišite sljedeće:

- 1) *Aktivnosti poduzete radi promjena u zajednici povezane s vašom inicijativom*
- 2) *Promjene koje su se dogodile zahvaljujući vašoj inicijativi (rezultat)*

Događaj: Detaljno opišite događaj: Zašto je važan? Koji je bio rezultat?

Opis: Tko je bio uključen? Koje su organizacije surađivale? S kojim dijelom zajednice ili ciljem je povezan? Je li se događaj dogodio prvi put?

Napomena: zabilježite sve, bilo da se radi o akciji u zajednici; ostvarenoj promjeni u zajednici; pruženoj usluzi (treninzi, programi, radionice, publikacije ili druge usluge koje inicijativa pruža zajednici) ili pojavljivanju u medijima.

Vježba 8:

Kako često vršite provjeru napretka društvene akcije ili inicijative u zajednici?

Tko sudjeluje u toj provjeri (članovi radne grupe, voditelj, korisnici, itd.)?

Izvještaji o napretku projekta - to su periodični sažeci (tjedni, mjesečni ili tromjesečni) o napretku, koji uključuju najvažnije informacije o fizičkim i financijskim pokazateljima provođenja društvene akcije ili inicijative u zajednici - raspored aktivnosti i raspored troškova. Članovima zajednice i drugim dionicima nije dovoljno reći da "stvari idu kako su planirane." Svrha izvještaja o napretku je da se osiguraju stalno svježi podaci o dostignućima s obzirom na indikatore i vremenske odrednice. Podaci o planiranim dostignućima uspoređuju se s podacima o sadašnjim dostignućima radi utvrđivanja mogućih odstupanja od plana. Na taj način možete utvrditi probleme i predložiti rješenje kroz poduzimanje korektivnih akcija.

Vježba 9:

Provjerite uključuje li vaš izvještaj sljedeća područja:

- sadašnje stanje projekta u odnosu na cilj(eve) i očekivane rezultate (prema indikatorima)
- do sada poduzete glavne aktivnosti te uspoređene s planiranim rasporedom aktivnosti
- troškove tijekom razdoblja izvještavanja te njihovu usporedbu s proračunom i rasporedom troškova
- procjenu broja korisnika tijekom razdoblja izvještavanja
- sadašnje i očekivane probleme uključujući planirane akcije za njihovo rješenje
- planirane glavne aktivnosti i raspored za sljedeće razdoblje.

Primjer: Ako se odlučite provesti inicijativu za poboljšanje kvalitete života u zajednici, u nastavku možete naći neke **pokazatelje** koji vam mogu olakšati proces definiranja, uz izravno uključivanje građana u promišljanje pitanja o zajednici.

Pokazatelj ili indikator je opći naziv za instrumente, simptome, obilježja koja najbolje opisuju trenutno stanje neke pojave odnosno stanje procesa ili postupaka

izvođenja nekog rada ili programa (Oxford Dictionary of Current English, 1982.). Dobri indikatori trebaju biti:

- specifični - mjeriti stvarne učinke aktivnosti ili inicijative;
- mjerljivi;
- dostupni;
- relevantni s obzirom na ciljeve o kojima je riječ;
- vremenski određeni.

Upamtite: Glavna slabost sustava monitoringa i evaluacije najčešće su loše određeni indikatori. Glavni problemi koji se javljaju pri izboru indikatora uključuju:

- *previše indikatora* - određivanje količine potrebnih informacija uključuje odnos između potrebnih informacija za donošenje odluka i potrebnih informacija koje donositelj odluka može pročitati i analizirati. Količina informacija mora biti primjerena razini menadžmenta: na dnevno operativnoj razini potrebno je više detalja dok se sažete informacije koriste na višim razinama
- *previše složeni indikatori* mogu biti velik problem u prikupljanju podataka, kako u pogledu potrebnih vještina tako i u pogledu dostupnih izvora
- *preveliko fokusiranje* na pokazatelje napretka koje ne osigurava dovoljno informacija o samoj izvedbi projekta. Glavna kritika je da je često teško mjeriti utjecaj tijekom trajanja društvene akcije.

Prije nego se odlučite za pokazatelje, trebate se odlučiti za **područja** koja ćete pratiti, odnosno koja želite poboljšati i unaprijediti. Predlažemo neka od mogućih područja, no svaka zajednica treba odlučiti o onim područjima kojima se želi ili s kojima je u stanju baviti se:

- Obrazovanje
- Gospodarstvo
- Javna sigurnost
- Zaštita okoliša
- Zdravlje
- Društveno okruženje

- Javni sektor
- Kultura/rekreacija
- Djeca i mladi
- Starije osobe
- Osobe s posebnim potrebama
- Nešto drugo.....

Podsjetnik za listu pokazatelja kvalitete života po područjima

Ovo su samo neki pokazatelji u nekim područjima. Vi ih u svojoj skupini, odnosno zajednici, možete detaljnije definirati. Neki neće biti relevantni za vašu situaciju.

Gospodarstvo

- stopa nezaposlenosti
- prosječni osobni dohodak
- prosječni prihod domaćinstva
- programi stambenog zbrinjavanja
- pristupačnost stana za četveročlanu obitelj
- turizam izmjeren brojem noćenja
- prosječna mjesečna cijena struje i komunalija za prosječno domaćinstvo

Osnovno obrazovanje

- broj škola na broj stanovnika
- broj učenika u razredu
- opremljenost škole tehničkim pomagalicama i informatičkom opremom
- broj učenika koji završavaju školu u odnosu na broj upisanih
- broj izvannastavnih aktivnosti
- sudjelovanje učenika na natjecanjima
- broj učitelja i nastavnika na specijalizaciji ili drugom tipu usavršavanja
- postojanje vanjskih sportskih terena i uređenost okoliša škole

Javna sigurnost

- postotak anketiranih ljudi koji je izjavio da se osjećaju sigurnima kad navečer hodaju sami po svojem susjedstvu
- postotak anketiranih koji su tijekom prošle godine bili žrtve uličnog napada
- broj provala u stanove u odnosu na prosjek u gradu ili državi
- broj prometnih nesreća na 1.000 ljudi

Zaštita okoliša

- broj dana s umjerenim pokazateljem zagađenosti
- broj pročišćivača vode u industrijskim kompleksima
- prosječna potrošnja pitke vode po kućanstvu
- broj tona komunalnog otpada po osobi
- razina bespravne izgradnje
- broj, površina i vrsta zaštićenih prirodnih područja

Zdravlje

- postotak mrtvorodne djece na 1.000 živorođene
- postotak smrti zbog srčanih oboljenja
- broj smrti zbog karcinoma pluća na 100.000 stanovnika
- broj prodanih kutija cigareta po osobi
- broj oboljelih od AIDSa na 100.000 stanovnika
- broj smrtnih slučajeva povezanih s HIV/AIDS om
- broj mladih koji piju alkohol
- broj ljudi koji dostupne zdravstvene usluge smatraju dobrim ili odličnim
- broj osoba s dodatnim zdravstvenim osiguranjem
- broj slučajeva raka dojke otkrivenog u ranoj fazi

Društveno okruženje

- broj prijavljenih slučajeva zlostavljanja djece ispod 18 godina starosti
- broj malodobnih majki
- postotak anketiranih ljudi koji je izjavio da je tijekom prošle godine volontirao u zajednici

- prosječan broj sati koji su anketirani ljudi proveli u volontiranju
- postotak ljudi koji su iskusili rasizam bilo koje vrste
- razina filantropije putem kampanji prikupljanja sredstava

Javni sektor

- postotak ljudi koji lokalnu vlast smatraju dobrom ili odličnom
- postotak ljudi koji glasuju na općim izborima
- postotak žena među lokalnim dužnosnicima
- postotak anketiranih ljudi koji znaju imenovati dva sadašnja člana gradskog/općinskog vijeća
- postotak anketiranih ljudi koji kažu da prate događaje u lokalnim vlastima
- postotak anketiranih ljudi koji smatraju da javne službe (hitna pomoć, vatrogasci i policija) često dobro funkcioniraju
- postotak anketiranih ljudi koji smatraju da su komunalni poslovi često dobro provedeni (odvoz smeća, uređenje parkova)
- broj ljudi koji gledaju lokalne TV vijesti
- postotak anketiranih ljudi koji smatraju da je njihova moć utjecaja na odluke lokalne vlasti “prilična” ili “umjerena”

Kultura/rekreacija

- korištenje javne knjižnice mjereno ukupnom cirkulacijom po osobi
- ukupan broj priredbi u društvenim prostorima zajednice
- ukupan broj posjetitelja glazbenih događaja
- ukupan broj posjetitelja na velikim kulturnim događajima
- ukupan broj posjetitelja sportskih događaja
- broj sportskih objekata
- broj ljudi aktivno uključenih u sportske aktivnosti tijekom prošle godine
- postotak zelenih površina u zajednici
- troškovi na rekreaciju po osobi

Stvaranje bolje budućnosti za djecu i mlade

- majke obuhvaćene ranom prenatalnom zaštitom
- novorođenčad porođajne težine veće od 3 kg
- broj djece koja se redovito cijepi
- broj djece u dnevnom boravku
- broj izostanaka u školi
- broj gimnazijalaca koji upisuju fakultet
- uspjeh na maturi
- broj porođaja tinejdžerki na 1.000 djece
- mladenačka delinkvencija na 1.000 mladih
- broj uhićenih mladih zbog alkohola ili droge na 1.000 mladih
- stopa zapošljavanja mladih
- broj djece kod majki s najmanje 12 godina obrazovanja
- broj djece razvedenih roditelja

Stvaranje neovisnosti za starije i osobe s posebnim potrebama

- broj kućnih posjeta za osobe iznad 65 godina
- broj dana provedenih u domu za osobe iznad 65 godina
- broj provjerenih izvještaja o zlostavljanju, zanemarivanju ili iskorištavanju starijih osoba
- situacija s arhitektonskim barijerama
- broj zaposlenih osoba s posebnim potrebama

Izvori podataka

Podatke za pokazatelje kvalitete života možete dobiti putem godišnje telefonske ankete na području vaše zajednice, iz podataka Zavoda za statistiku, škola na području zajednice, nadležnih ministarstava i odjela lokalne samouprave te drugih javnih izvora.

8.

**Primjeri
iz prakse**

Primjeri iz prakse

Cilj ovog poglavlja je utvrditi napredak i dostignuća na lokalnoj razini na području organiziranja zajednice u Hrvatskoj i u nekim drugim zemljama u regiji. U tu su svrhu odabrane plodonosne inicijative i poduzetničke aktivnosti različitih sudionika te su predstavljene u obliku studija slučajeva.⁴³ Naglasak je stavljen na različite pristupe, teme i ciljeve. Svaki od odabranih prikaza ilustrira rezultate provedenih aktivnosti, uključenosti zainteresiranih strana, produktivnih partnerstava te korištenja zajedničkih resursa i znanja.

Kazališno događanje “Glumci u Zagvozdu” i prateći projekt “Prijatelji okoliša” izvrstan je (i rijedak) primjer uspješnog mobiliziranja i organiziranja zajednice te oživljavanja društvenog života u ruralnom području. Ovaj primjer je ujedno uspostavio sinergiju između kulture i zaštite okoliša u cilju promoviranja prirodne i kulturne baštine.

Primjer iz Krnjaka pokazuje kako se jedna nerazvijena lokalna zajednica, uz vanjski poticaj, može mobilizirati i educirati za poduzimanje aktivnosti kojima bi se poboljšala kvaliteta življenja i potaknuo razvoj. Upravo ovaj primjer pokazuje mogućnost organiziranja zajednice i u sredini opterećenoj međunacionalnim odnosima, koja ima nepovoljnu strukturu stanovništva, raštrkana domaćinstva, a uz to je i gospodarski nerazvijena. No, neke pretpostavke moraju biti zadovoljene, a to je u ovom slučaju bila dobra volja i razumijevanje lokalne samouprave, nekoliko zainteresiranih pojedinaca te savjetodavna pomoć i facilitiranje procesa organizatora zajednice iz organizacije koja dolazi izvan zajednice.

Zaštita bjeloglavog supa odabrana je kao studija slučaja koja pokazuje očuvanje ugrožene vrste. Svoj uspjeh zahvaljuje holističkom pristupu koji uključuje rad s lokalnom zajednicom radi zaštite, ne samo ugrožene vrste već i njenog prirodnog staništa, putem održive prakse. Pored toga, Eko-centar osnovan na Cresu u sklopu programa zaštite supova, služi kao vrijedna turistička atrakcija, provodi obrazovanje o okolišu te promiče volonterski rad.

Trojanski akcijski program zaštite okoliša (Bugarska) odabran je za studiju slučaja kao jedan od najranijih takvih programa programa zaštite okoliša u Srednjoj i Istočnoj Europi, započet 1992. Nakon toga, takvi se programi (LEAP - Local Environmental Action Programmes) u izvjesnom opsegu provode u većini zemalja Srednje i Istočne Europe. Akcijski program zaštite okoliša u Trojanu pokazao je kako zajednica, uz aktivno sudjelovanje građana i djelotvorne načine planiranja, može probleme zaštite okoliša pretvoriti u prioritete, osmisli strategije za rješavanje tih problema i stvoriti nova partnerstva u svrhu provedbe željenih aktivnosti.

⁴³ Studije slučajeva broj 3 i 4 ODRAZ je pripremio za publikaciju Friedrich Ebert Stiftung, radnog naziva “Local Development”. Navedena publikacija je pripremljena na engleskom jeziku i još nije tiskana.

Što je LEAP?

Lokalni akcijski program zaštite okoliša (LEAP) je metoda koja služi i pomaže lokalnim zajednicama da odluče o najboljem načinu zaštite svojeg okoliša. Taj standardizirani proces, u kojem je važno sudjelovanje lokalne zajednice, vodi konkretnim ulaganjima u zaštitu okoliša. LEAP-om se određuju prioriteti zaštite okoliša te odabiru najprikladnije aktivnosti za rješavanje tih prioriteta problema u zajednici.

Tijekom procesa osigurava se forum za okupljanje različitih dionika, odnosno "zainteresiranih strana" - različitih interesa, vrijednosti i pogleda. Ti pojedinci zajedno rade tijekom razdoblja od pola do godinu dana, u partnerstvu s lokalnim vlastima, radi dogovora oko zajedničkih prioriteta i aktivnosti za rješavanje problema zaštite okoliša u zajednici. Ti se prioriteti i aktivnosti objedinjuju u Planu aktivnosti zaštite okoliša koji služi kao nacrt za buduća ulaganja u zaštitu okoliša u zajednici. Preporuke iz tog plana postaju dio odluka i planova lokalne samouprave te državnih tijela.

Zašto LEAP?

Zajednica ima korist od LEAP-a zato što taj program:

- promovira pristup dogovaranja među različitim sektorima
- usmjerava ograničene resurse na najozbiljnije probleme (ne zanemarujući potencijalne rizike) i najbolje prilike
- rezultira aktivnostima za zaštitu okoliša uz široku potporu javnosti
- uklanja mitove koji postoje u zajednici (primjerice one, koji se tiču stvarnih zagađivača)
- pomaže provedbu nacionalne politike na lokalnoj razini
- podupire uvažavanje i provedbu zahtjeva Europske unije.

Izvor: ISC i REC 2000.

1. KAZALIŠNI SUSRETI *GLUMCI U ZAGVOZDU* I MANIFESTACIJA *PRIJATELJ OKOLIŠA*

Tekst pripremila Kulturna udruga Glumci u Zagvozdu

Lokacija: Općina Zagvozdu, Imotska krajina

Tko je sudjelovao?

Kulturna udruga Glumci u Zagvozdu, Mjesni odbor Zagvozdu, lokalna zajednica općine Zagvozdu, uključujući mještane, akademski slikar i grafičar Vedran Karadža

Opis

U ljeto 2004. godine po sedmi su put održani Kazališni susreti u Zagvozdu.

Od prve godine održavanja, ova je kulturna manifestacija zabilježila veliki uspjeh. Njezino održavanje je potvrdilo potrebu za ovakvim kulturnim sadržajem u ruralnom prostoru: manifestaciju su iznimno prihvatili i mještani Zagvozda i njihovi gosti, kao korisnici projekta, a i najšira javnost, kulturni krugovi...

Kako se program provodi u ruralnom prostoru, području koje je u pravilu područje specifičnih prostorno-ekoloških značajki, nametnula se potreba da se osnovni projekt unaprijedi uspostavljanjem sinergije s drugim područjima (npr. zaštita okoliša i održivi razvoj) s ciljem da se lokalnoj zajednici i javnosti, uz kulturni sadržaj, prezentiraju i razvojni potencijali zemljopisnog prostora u kojem se kulturni program provodi.

Razvojni potencijali ovog kraja upravo su očuvan okoliš, osobite prirodne vrijednosti krajobraza koji je jednim svojim dijelom područje Parka prirode Biokovo, dakle, lokalitet pod zakonskom zaštitom. Jednako tako i područje koje je izvan zaštite, područje je jedinstvenih regionalnih značajki, tradicijske arhitekture, etnografske baštine.

Nažalost, svjedoci smo da je u Hrvatskoj, pa tako i u ovom području, niska razina svijesti o vrijednosti tradicionalnog zavičajnog krajobraza, odnosno baštine koju čini i prostor i okoliš ali i arhitektura te biološka i krajobrazna raznolikost kao jedna cjelina.

Stoga je cilj provedbe ovog projekta povezati kulturnu manifestaciju sa zaštitom okoliša i održivim razvojem te iznaći nove puteve za edukaciju i informiranje i o jednom i o drugom području.

Oblikovanjem kulturnog događaja tako da se uz kulturnu ponudu prezentiraju i lokalne ekološke i krajobrazne vrijednosti, želi se senzibilizirati najprije lokalna zajednica, a onda i najšira javnost za prihvaćanje novih vrijednosti. U kontekstu ovog projekta to znači poticanje odgovornog odnosa prema okolišu i zavičajnom krajobrazu.

Ciljevi

Kratkoročni ciljevi:

- podizanje svijesti o potrebi odgovornog odnosa prema okolišu te pravilnog odlaganja otpada
- razvijanje pozitivnog odnosa kod lokalnog stanovništva prema zavičajnim vrijednostima te poticanje skrbi za okoliš.

Dugoročni ciljevi:

- postizanje kulturno održivog razvoja sela sa zaštitom okoliša kao jednom od osnovnih postavki
- poticanje kulturnog razvoja lokalne zajednice prihvaćanjem kvalitetnih kulturnih sadržaja te prepoznavanje i uvažavanje lokalne tradicijske i prirodne baštine

Provedba

1. Osmišljavanje regionalnog kulturnog događaja u ruralnom prostoru s uključivanjem i prezentiranjem prirodne i kulturne baštine cijelog područja općine
2. Oblikovanje promidžbenog materijala manifestacije kojemu je cilj, uz promociju kazališnih susreta kao kulturnog sadržaja, predstaviti i lokalne resurse biološke raznolikosti i okoliša
3. Organizacija lokalne akcije čišćenja divljih odlagališta otpada. Općina Zagvozd je osigurala odvoz otpada, aktivno je sudjelovalo 20-30 volontera te se povremeno uključivao veći broj mještana
4. Od otpada skupljenog s divljih odlagališta oblikovana je eko-instalacija (2004. godine instalaciju je napravio akademski slikar i grafičar Vedran Karadža) koja se izlaže na središnjem trgu u Zagvozdu u vrijeme trajanja kulturne manifestacije
5. Nakon završetka, odnosno zatvaranja manifestacija, eko-instalacija se "javno" uklanja odnosno odvozi i odlaže na obližnje odlagalište otpada

6. Akcija čišćenja divljih odlagališta, izrada nove likovne instalacije te odlaganje eko-instalacije na odlagalište otpada je "javno" te se pozivaju mediji da prate navedene akcije.

Rezultati

1. Veća senzibiliziranost javnosti za pitanja zaštite prirode i okoliša
2. Uklanjanje iz prirode cca 10.000 kg otpada
3. Povećana odgovornost lokalnog stanovništva prema problemima zbrinjavanja glomaznog otpada i divljih deponija
4. Povećana odgovornost cjelokupne javnosti prema nastajanju divljih deponija
5. Povećana senzibiliziranost najšire javnosti za kulturnim sadržajima
6. Promidžba inicijativa održivog razvoja.

Naučene lekcije

Ostvarena sinergija između dvaju područja (kulture i zaštite okoliša) pokazala se dobrim sredstvom u promicanju i kulturnih i prirodnih, odnosno okolišnih vrijednosti.

Financiranje

- Ministarstvo kulture
- Županija splitsko-dalmatinska
- Općina Zagvozd
- Brojne tvrtke i javna poduzeća
- Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva osiguralo je 40.000 kuna za akcije zaštite okoliša

Kontakt

Kulturna udruga *Glumci u Zagvozdu*, Zagvozd 21270

Boženko Dedić, predsjednik udruge

Vedran Mlikota, dopredsjednik udruge

tel. 021/847-080, faks: 021/847-080

e-mail: glumci.u.zagvozdu@st.htnet.hr

2. POMIRBA I SUDJELOVANJE GRAĐANA U RURALNOM RAZVOJU OPĆINE KRNJAK

Tekst pripremila Gordana Radonić, ODRAZ

Lokacija: Općina Krnjak

Općina Krnjak jedna je od ratom pogođenih općina, smještena 70 km južno od Zagreba, u neposrednoj blizini grada Karlovca. Općina ima 2.500 stanovnika, od kojih je 60 % starije od 60 godina. Pokriva prostor od 100 m² s više od 70 % poljoprivrednih površina. Gotovo da i nema gospodarskih aktivnosti te trenutno ne postoji mogućnost značajnijeg zapošljavanja. Mnogi stanovnici primaju socijalnu pomoć. U Krnjaku 70 % populacije čine domicilni Srbi, dok je 30 % novodoseljenog hrvatskog stanovništva iz Bosne i Hercegovine. Teritorijalno je općina podijeljena u 5 mjesnih odbora s vrlo raštrkanim domaćinstvima.

Tko je sudjelovao?

Model pomirbe i sudjelovanja građana pripremio je i proveo ODRAZ u partnerstvu s lokalnom samoupravom, prvenstveno s načelnikom općine Krnjak te u suradnji sa Zajednicom udruga naseljenika Hrvatske (ZUNH). Također je bilo uključeno preko 50 stanovnika - predstavnika svih mjesnih odbora, lokalne samouprave, udruga, poslovnog sektora, crkve, lokalnih novina i drugih utjecajnih pojedinaca koji sudjeluju u javnom životu Krnjaka.

ODRAZ je u aktivnosti uključio i druge stručnjake. Tako je trening o ruralnom razvoju te osmišljavanju i pripremi projekata provela udruga ZOE; radionice za izradu suvenira od otpadne vune - Vesna Jakić iz udruge Ruta s Cresa, radionicu o ljekovitom bilju Ivana Laginja i Ankica Čepuran, a procjenu kapaciteta općine za pustolovni turizam proveo je pionir te vrste turizma u Hrvatskoj - Željko Kelemen iz "Huck Finna".

Opis

Općina Krnjak ekonomski je devastirana zajednica koja je tijekom rata pretrpjela brojna materijalna i ljudska stradanja, a u obnovu i revitalizaciju znatnije se nije uključila niti država niti međunarodne organizacije.

To je etnički podijeljena sredina na domicilne Srbe i naseljene Hrvate koji su se nakon rata nastanili u napuštene srpske kuće. Povratak vlasnika ozbiljnije je započeo nakon 1997. godine kada nastaju mnogi konflikti, s obzirom da nije postojao dovoljan broj smještajnih kapaciteta.

Trenutno je proces trajnog smještanja naseljenih Hrvata pri kraju, no još uvijek nema konstruktivne komunikacije između različitih nacionalnih skupina niti integralnog pristupa rješavanju problema na poboljšanju kvalitete života.

Isto tako, u općini ne postoji transparentna suradnja između udruga i lokalne vlasti niti kvalitetni mehanizmi za multietničko sudjelovanje u donošenju odluka. Mjesni odbori su osnovani, ali nisu zaživjeli u stvarnosti; ne postoje dovoljni ljudski kapaciteti; nedostatak je informacija, znanja i vještina: niska je razina samoorganiziranja u interesne grupe i neznatna je mobilizacija za promjene u zajednici.

Slabo razvijeno gospodarstvo, nedostatak potrebnog znanja, međunacionalne tenzije i nedovoljna organizacija zajednice predstavljaju mali potencijal za daljnji razvoj općine Krnjak.

Ciljevi

Osnovni cilj je unaprijediti sudjelovanje svih građana u planiranje i odlučivanje o općini Krnjak kroz mehanizme mobiliziranja i organiziranja zajednice te edukaciju za održivi ruralni razvoj.

Podciljevi su sljedeći:

- Unaprijediti uvjete za pomirbu između domicilne i naseljeničke populacije i poboljšati mehanizme za efikasno multietničko sudjelovanje u zajedničkom donošenju odluka
- Ojačati kapacitete ključnih ljudi koji će biti pokretači civilnih inicijativa za razvoj Krnjaka
- Osigurati kapacitete za pisanje projekata za poboljšanje kvalitete života u Krnjaku
- Povećati transparentnost rada i dodjele sredstava udrugama od strane općine
- Povećati javnost rada općine i uključivanje stanovništva u postupke planiranja putem Lokalne akcijske skupine.

Provedba

1. Obavljen dogovor s načelnikom općine o načinu provođenja programa i orijentacijski sastanak za predstavnike civilnog, javnog i poslovnog sektora radi upoznavanja s planiranim aktivnostima za razvoj Krnjaka
2. Obavljeno nekoliko sastanaka sa Zajednicom udruga naseljenika Hrvatske (ZUNH) o njihovom sudjelovanju u provedbi projekta

3. Provedeno istraživanje o potrebama općine Krnjak i stvaranju vizije za njen daljni razvoj kroz individualne razgovore s 30-ak predstavnika lokalne vlasti, mjesnih odbora, udruga, poslovnog sektora i ostalih prominentnih stanovnika te s mješovitom fokusnom grupom
4. Održani su grupni sastanci po mjesnim odborima na kojima se razgovaralo o problemima koje imaju stanovnici svakog mjesnog odbora
5. Na temelju iskazanih potreba i želja članova zajednice Krnjak, pripremljen je program predavanja i treninga. Provedene su dvije dvodnevne radionice i tri radionice za pokretanje manjih ekonomskih aktivnosti:
 - Trening o održivom ruralnom razvoju
 - Osmišljavanje i pisanje projekata za lokalni razvoj
 - Filcanje vune i izrada suvenira (dva praktikuma)
 - Uzgoj i plasman ljekovitog bilja i šumskih plodova
6. Sudionicima treninga pružena je tehnička pomoć u pripremi okvira za izradu tri projekta za poboljšanje kvalitete življenja u zajednici
 - Željko Kelemen, vodeći hrvatski stručnjak za pustolovni turizam, i ODRAZ, zajedno su s predstavnicima općine i Turističke zajednice obavili detaljan pregled toka rijeke Korane i pripadajuće obale te obližnje špilje. Također, razgovaralo se i s obitelji koja bi potencijalno vršila prihvata turista na obali. Gospodin Kelemen pripremio je kratki izvještaj s preporukama za moguće aktivnosti
 - Obavljene su pripreme radnje za osnivanje "Lokalne akcijske skupine" - grupe građana koja će se baviti razvojem Krnjaka i unapređenjem kvalitete življenja svih stanovnika. Održani su sastanci s inicijalnom grupom iz različitih sektora.
 - Obavljeni sastanci s općinom Krnjak o načinu financiranja udruga i unapređenju modela poticanja rada građanskih inicijativa i njihovog udruživanja.

Rezultati

- Napravljena je analiza trenutne problematike u općini Krnjak i potencijalnih mogućnosti za razvoj; pripremljen je izvještaj koji je dostavljen na velik broj adresa
- Uključeni stanovnici Krnjaka su izravno dali svoje komentare i mišljenja o njihovoj zajednici, što je pozdravljeno kao vrlo dobra i korisna ideja

- U aktivnostima je sudjelovala domicilna i naseljenička populacija, pojedinci i udruge, što je stvorilo ozračje suradnje i pomirbe
- Poboljšani su odnosi lokalne vlasti i građana jer su obje strane imale aktivnu ulogu i mogućnost sudjelovanja i odlučivanja
- Unaprijeđena su znanja 15 sudionika treninga o novim pristupima ruralnom razvoju i mogućnostima financiranja projekata
- Unaprijeđena su znanja 13 sudionika treninga o pisanju i pripremi projektnih prijedloga
- 11 sudionika usvojilo je vještine o filcanju otpadne vune i izradi suvenira i odjevnih predmeta tijekom dva praktikuma (napomena: na području općine postoje velike količine otpadne vune jer se nekoliko obitelji bavi uzgojem ovaca)
- Unaprijeđena nova znanja i iskustva 9 zainteresiranih sudionika o uzgoju ljekovitog bilja i plasmanu šumskih plodova
- Napravljena je analiza dijela toka Korane za kajakarenje, kao i procjena stanja ostalih prirodnih resursa te ljudskih i smještajnih kapaciteta u općini za razvoj pustolovnog turizma
- Napravljena SWOT analiza općine Krnjak
- Postavljena i osmišljena 3 prijedloga projekta (identificirani problemi, određeni ciljevi i očekivani rezultati; pripremljen akcijski plan): (a) za obnovu bivšeg školskog prostora za društvene aktivnosti i edukaciju, (b) za provođenje slobodnog vremena djece i mladih "Igrajmo engleski i govorimo kompjutor"; (b) za brigu o starijim osobama "Uljepšajmo život trećoj dobi u Krnjaku". Projekt za obnovu društvenih prostorija dobio je financijsku potporu od strane AED-a.
- Napravljen je akcijski plan za pokretanje Lokalne akcijske skupine (LAS). U inicijalnu skupinu zasad su uključeni predstavnici lokalne vlasti, udruga, poljoprivredni proizvođači, predstavnik mladih, lokalni novinar i katolički svećenik. Zaključak s prvog održanog sastanka je da se treba proširiti članstvo s još nekoliko osoba koje će se uključiti u inicijative za razvoj Krnjaka
- Napravljen je detaljan plan daljnjih aktivnosti u partnersvu s općinom o transparentnom načinu dodjele financijskih potpora udrugama kao daljnjem unapređenju modela sudjelovanja građana.

Naučene lekcije

- Procesi pomirbe i uključivanja građana u procese donošenja odluka dugotrajni su procesi i rezultate nije moguće očekivati odmah
- Bitno je uključiti sve strane "u sukobu" u planiranje i provedbu aktivnosti, što daje prostora za izgradnju odnosa i razvijanje zajedničkih projekata
- Treba započeti s "malim" stvarima i "malim" rezultatima jer su oni realniji i brže ostvarivi. Vidljivi uspjesi daju poticaj svima i najbolja su motivacija za nove ciljeve
- Transparentnost svih sastanaka, održanih radionica i praktikuma imali su pozitivan utjecaj na sudjelovanje i kooperativnost uključenih
- Lokalna vlast treba uključivati poslovni sektor, udruge i inicijative građana u neposredno planiranje i provedbu aktivnosti za razvoj Krnjaka.

Financiranje

Sredstva za provođenje ovog projekta do sada su izdvojili Urban Institute, OSCE i općina Krnjak. ODRAZ je velik dio aktivnosti odradio na volonterskoj osnovi.

Kontakt

Gordana Radonić, ODRAZ

voditeljica programa edukacije

Ljudevita Posavskog 2, Zagreb

Tel. 01/ 4655 149; Fax. 01/ 4655 200

e-mail: odras@zg.htnet.hr

3. INTEGRALNA ZAŠTITA BJELOGLAVOG SUPA

Tekst pripremio Eko centar "Caput Insulae"-Beli

Lokacija: Otoci Cres (posebno ornitološki rezervati Kruna i Podokladi), Krk, Prvić i Plavnik

Tko je sudjelovao?

Eko centar "Caput Insulae"- Beli, u suradnji s Ornitološkim institutom i lokalnom zajednicom otoka Cresa.

Opis

Kolonije bjeloglavog supa na otocima Cres i Krk imale su svaka oko 25 parova bjeloglavih supova. Lokalno stanovništvo ne zna mnogo o vrijednosti tih ptica i njihovu osjetljivosti na šire ekološke probleme, što je izazvalo velike posljedice po život supova: ptice su se masovno trovale, osobito na otoku Krku. Lokalni poljoprivrednici imaju stalan problem s medvjedima i divljim psima što su pokušali riješiti korištenjem nezakonitih otrova. U prirodi su također prisutne dozvoljene kemikalije koje su neoprezno korištene, što je uzrokovalo trovanje izvora vode za druge životinje. Rezultat je kritična situacija na otoku Krku.

Danas, kolonije na otoku Krku imaju 3 para, a na otoku Cresu 70, i to samo zbog aktivnije zaštite. Situacija na Cresu rezultat je dugogodišnjeg rada s lokalnom zajednicom, što je pojačalo njihovu svijest o okolišu. Uspostavljanje odnosa s lokalnom zajednicom omogućilo je informiranje stanovništva o supovima u neposrednoj životnoj opasnosti (u slučaju pada mlade ptice u more, lokalni bi je ljudi spasili i odnijeli u Eko centar ili bi nazvali Centar radi intervencije). Također su svoju svijest pokazivali i tako što su donosili mrtve životinje (ovce) za hranu supovima. Započelo se i s obilježavanjem mladih ptica, čime je osigurano praćenje objektivnog broja supova. Označene ptice su se pratile i prikupljali su se podaci o njihovom kretanju širom Europe te o broju ptica koje se gnijezde. Iz tih se brojki mogao ustanoviti broj uginulih ptica te izračunati prosječan porast broja ptica u koloniji. Znanstvene podatke obrađivao je Ornitološki institut, ali su ih prikupljali i volonteri, organizirani putem programa volontera Eko centra Caput Insulae - Beli.

Ciljevi

- potpuno osvijestiti lokalno stanovništvo i uključiti ga u zaštitu ugroženih vrsta i njihovog vlastitog okoliša
- postići potpuno samoodržive kolonije supova, sa sve manje ljudskog uplitanja svake godine
- zaustaviti trovanje
- zaštititi morsko područje ornitoloških rezervata
- raširiti kolonije po područjima gdje su nekad živjele

Provedba

- održavanje radionica i osmišljavanje projekata s lokalnom zajednicom na različite teme (primjerice, korištenje pesticida, promicanje blagodati tradicionalne poljoprivrede povezane s eko turizmom, itd.)
- označavanje mladih bjeloglavih supova
- izgradnja ptičjeg rezervata i karantene, hranilišta i promatračnice
- redovito praćenje i ažuriranje podataka
- pristupanje mreži sličnih projekata i razmjena informacija
- iniciranje zaštite morskih područja kolonija bjeloglavog supa

Rezultati

- osviješteno lokalno stanovništvo ponosno na vrijednost kolonija bjeloglavog supa na njihovom otoku
- proširena turistička ponuda na otoku Cresu - turisti dolaze u Centar te koriste za šetnju izgrađene eko-staze
- sve više volontera iz cijele Hrvatske i inozemstva sudjeluje u aktivnosti Centra
- povećan broj kolonija bjeloglavog supa s 25 na 70 parova na otoku Cresu
- izgrađena dva hranilišta; rezervat za ptice i karantena u funkciji
- priključenje mreži projekata koji se bave zaštitom lešinara u Europi.

Naučene lekcije

Uspješno provođenje složenog programa zaštite ugroženih vrsta nije moguće bez uključivanja znanstvenika, volontera i ljudi iz lokalne zajednice. Jedini mogući način je cjelovit pristup u kojem znanstvenici i udruge za zaštitu okoliša rade zajedno s lokalnom zajednicom. Aktivnosti se ne odvijaju samo na zaštiti ugroženih vrsta već i na zaštiti područja na kojima te vrste žive zajedno s ljudima te njihovog načina života u održivosti s prirodom, što osigurava njihovu dobrobit.

Financiranje

- glavni sponzori projekta zaštite bjeloglavog supa: Fima, Varaždin, (1998.); Urbanistički institut Hrvatske, Zagreb (1999.-2000.)
- Primorsko-goranska županija, Budimpeštanski zoološki vrt, Pliva i Agrocor financirali su prvo hranilište
- Institut Otvoreno društvo, Regionalni centar za zaštitu okoliša (REC) i Hrvatska televizija sponzorirali su izgradnju prvog oporavilišta
- Ministarstvo zaštite okoliša financiralo je izgradnju drugog oporavilišta
- osobne donacije posjetitelja Centru u zgradi Eko centra Caput Insulae - Beli
- osobne donacije putem posebnog programa virtualnog usvajanja bjeloglavog supa.

Kontakt

Goran Sušić, dr. sci.

Eko-centar "Caput Insulae"-Beli

Ede Jardasa 35

51000 Rijeka

GSM +385 91 3357 123

e-mail: orlov-let@ri.htnet.hr

www.caput-insulae.com

4. LOKALNI AKCIJSKI PROGRAM ZAŠTITE OKOLIŠA U TROJANU (TROJANSKI EAP)

Tekst pripremio Institut za održive zajednice iz Vermonta (SAD)

Lokacija: Trojan (Bugarska) je zajednica od 46.000 ljudi, smještena na sjevernim obroncima Balkanskog gorja na rubu rezervata biosfere i parka prirode. Nalazi se, otprilike, 145 km istočno od Sofije, a njezina prirodna ljepota i povijesni samostan čine je popularnim rekreacijskim područjem.

Tko je sudjelovao?

Projekt je vodio Institut za održive zajednice (ISC) iz SAD, koji promiče zaštitu okoliša putem sudjelovanja zajednice u postupcima odlučivanja na razini zajednice u Srednjoj i Istočnoj Europi i Euroaziji osiguravanjem tehničke pomoći i provođenjem pilot projekata.

U odborima za EAP okupili su se volonteri iz različitih skupina gradskog stanovništva, poljoprivrednici, učitelji, studenti, gradski dužnosnici i predstavnici regionalnih vladinih agencija, nevladinih organizacija i privatnog sektora.

Volonter američke udruge "US Peace Corps" osigurao je logističku potporu za rad odbora građana. Zaposleno je dvoje ljudi na puno radno vrijeme za dugoročno provođenje programa očuvanja voda u okviru gradskog Ureda za otkrivanje gubljenja vode u mreži, a jedna je osoba zaposlena na puno radno vrijeme u gradskom Odjelu za edukaciju o zaštiti okoliša na Programu edukacije o zaštiti okoliša.

Opis

Problemi zaštite okoliša doveli su u pitanje ljepotu i ekonomski napredak Trojana. Loš način zbrinjavanja krutog otpada i neodgovarajući tretman otpadnih voda zagađivali su lokalne izvore vode i uzrokovali zdravstvene probleme; izgaranje ugljena s visokim postotkom sumpora i lož ulje za zagrijavanje domova i industrijske procese zagađivali su zrak. Grad je želio poboljšati stanje okoliša, no nije imao puno iskustva u upravljanju okolišem.

Pilot projekt, u trajanju od 21-og mjeseca imao je za svrhu poboljšati kapacitete lokalne samouprave i udruga za upravljanje okolišem na razini zajednice. Projekt je posebno trebao prenijeti znanja i vještine u upravljanju okolišem i razviti model za planiranje i upravljanje okolišem uz pomoć procesa komparativne procjene

rizika i metode odlučivanja uz sudjelovanje građana. ISC je proveo 6 treninga u zajednicama Trojana. Specifični zadaci trojanskog programa bili su: ocjena rizika za javno zdravlje, ekologiju i kvalitetu života (socijalni i ekonomski faktori), povezanih s problemima zaštite okoliša u zajednici, zatim rangiranje problema na temelju njihovih relativnih rizika te razvoj i provedba akcijskih planova u svrhu rješavanja najtežih problema. Sudionicima projekta pomagalo se u prikupljanju pouzdanih i relevantnih podataka, poboljšanju kvalitete analize okoliša i prihvaćanju ekonomičnih rješenja.

Ciljevi

- Razviti stručno lokalno upravljanje okolišem uvođenjem modela planiranja koji objedinjuje procjenu rizika okoliša i metode odlučivanja uz sudjelovanje javnosti. (Te su metode korištene za određivanje prioriteta problema, usporedbu rizika i oblikovanje ekonomičnih rješenja.)
- Služiti kao model drugim zajednicama koje žele primijeniti djelotvorne strategije upravljanja okolišem.

Provedba

Projekt se sastojao od sljedećih faza: organizacija projekta i početni trening; identifikacija problema i usporedba rizika okoliša; izrada plana aktivnosti u okolišu i odabir strategija; provođenje strategije i nadgledanje te evaluacija.

Faza 1. organizacija projekta i početni trening

Tijekom početne faze projekta, osnovana su dva odbora građana radi preuzimanja posla oko projekta:

- 1) Odbor za politiku - odgovoran za obrazovanje javnosti, dobivanje javnog mišljenja, i aktivno uključivanje javnosti. Također je pomogao u identifikaciji problema okoliša za potrebe studije, obradi podataka i analizi koju je pripremio Tehnički odbor te u pripremi plana aktivnosti u okolišu. Članovi predstavljaju sve skupine u zajednici - lokalnu vlast, poslovni sektor, udruge, poljoprivrednike, obične građane, učitelje, medije itd.
- 2) Tehnički odbor - odgovoran za prikupljanje i analizu podataka o rizicima povezanim s različitim problemima okoliša i njihovim potencijalnim rješenjima. Sastoji se od ljudi sa specijaliziranim znanjima, stručnošću i iskustvom na područjima zaštite okoliša i/ili javnog zdravstva, prirodnih znanosti, ekonomije i kontrole zagađenja.

Članove odbora, koji su radili na volonterskoj osnovi, odredio je gradonačelnik Trojana. Mandat i opis poslova odbora odredio je izravno ISC. Uspostavljen je projektni ured, zaposlen lokalni koordinator, a volonter američke organizacije "US Peace Corps" određen je za logističku potporu odborima građana.

ISC je osigurao članovima odbora i projektnom osoblju potreban trening i resurse potrebne za ispunjenje zadataka. Članovi odbora odgovorni su za procjenu rizika povezanog s problemima okoliša u zajednici, rangiranjem tih problema na temelju relativnih rizika, te pripremu i provedbu akcijskog plana za rješavanje najtežih problema.

Faza 2. Identifikacija problema i usporedba rizika u okolišu

Tijekom sljedeće faze Odbor za politiku proveo je anketu među stanovnicima radi određivanja problema okoliša koji oni smatraju najvećima. Pomoću tih podataka Tehnički odbor izlistao je popis problema. Četiri tisuće građana identificiralo je neodgovarajuću opskrbu pitkom vodom, zagađenje zraka, uništenje šumate zagađenje površinskih voda kao najteže probleme. Odbor za politiku proveo je brojne aktivnosti obrazovanja javnosti koje su obuhvaćale informativne sastanke, objavljivanje članaka u lokalnom tisku i pripremu informacijskih panoa.

Tehnički odbor prikupljao je daljnje podatke i procjenjivao opseg problema u okolišu. Tijekom početne faze projekta, Tehnički je odbor odabrao kategorije rizika za evaluaciju problema okoliša. Specifične kategorije rizika koje su se koristile u evaluaciji problema u Trojanu obuhvaćale su javno zdravlje, ekologiju i kvalitetu života (socijalni i ekonomski faktori). Konačan popis problema podvrgnut je komparativnoj analizi rizika. Korištene su dostupne znanstvene informacije za procjenu relativnih rizika problema u okolišu za ljudsko zdravlje, ekologiju i kvalitetu života.

Problemi u okolišu rangirani su na temelju znanstvenih informacija dobivenih analizom rizika te mišljenja javnosti. Da bi se pomoglo Tehničkom odboru u dogovoru oko prioriteta, održan je dvodnevni radni sastanak. Tijekom tog sastanka informacije povezane s analizom rizika su revidirane i rangirane.

Konačno rangiranje problema provedeno je temeljem pregleda raspoloživih podataka i mišljenja dobivenih na javnim sastancima. Dva su odbora zajedno identificirala dva problema kao prioriteta za poduzimanje aktivnosti - lošu kvalitetu i nisku količinu pitke vode te sve veće zagađenje zraka.

Faza 3. Odabir strategija i izrada akcijskog plana za okoliš

Usmjeravanjem na pitku vodu i zagađenje zraka, odbori su postavili dugoročne ciljeve i prikupili informacije o alternativnim aktivnostima u SAD, Zapadnoj Europi i Srednjoj i Istočnoj Europi. Odbori su zatim, pored drugih kriterija, vrednovali moguće aktivnosti na temelju njihove relativne ekonomičnosti, djelotvornosti u rješavanju problema i količini vremena potrebnoj za provedbu. Te informacije su ukratko iznijeli u LEAP-u. Radi dobivanja komentara, nacrt LEAP-a raspodijeljen je u javnosti: gradskom vijeću i zaposlenicima gradske samouprave. Nakon prikupljanja primjedaba i njihovog uključivanja u nacrt, Gradsko vijeće Trojana odobrilo je konačni Akcijski plan za okoliš. ISC je osigurao gradsku financijsku potporu, kao i pomoć u provođenju dogovorenih aktivnosti.

Faza 4. Provedba

Kao okvir za provođenje aktivnosti, odbori su izradili detaljni plan provedbe kojim se određuju specifični koraci, specifične odgovorne skupine i agencije, predložen je i vremenski okvir te izrađen proračun za svaku aktivnost. Odbori su se odlučili usmjeriti na tri specifične provedbene aktivnosti: otkrivanje mjesta istjecanja vode iz podzemnih cijevi, industrijsku potrošnju vode i obrazovanje o okolišu.

Odbori su, u suradnji s gradom i lokalnim vodovodom, izradili sveobuhvatan program otkrivanja i popravljivanja mjesta istjecanja vode u podzemnim glavnim i distribucijskim cjevovodima. Otkrili su da gotovo polovica pitke vode u Trojanu nekontrolirano istječe iz cijevi. Grad je kupio opremu za otkrivanje istjecanja dok je inozemni stručnjak pomogao osoblju lokalnog vodovoda u osmišljavanju i primjeni programa.

Odbori su odlučili dotaknuti i industrijsko korištenje vode budući da industrija troši više od 60 posto trojanske opskrbe vodom. Stručnjak je proveo reviziju rješavanja otpadnih voda u pet najvećih industrija u Trojanu. Ta je revizija otkrila ogromne mogućnosti uštede vode i smanjenja tokova otpadnih voda. Kao rezultat, grad je proveo kontrolu trošenja industrijskih voda i osmislio program za smanjenje industrijske potrošnje vode. Na kraju, odbori građana podržali su uspostavljanje Centra za okoliš i obrazovanje u Trojanu. Uklopljen u školski sustav, Centar sada promiče obrazovanje o okolišu u školama i javnosti.

Faza 5. Praćenje i vrednovanje

Odbori građana i grad uspostavili su zajednički upravljački tim za nadgledanje provođenja projekta. Nadalje, gradski je vodovod osnovao posebnu jedinicu za otkrivanje i popravljivanje istjecanja vode te digitaliziranje karte podzemne mreže cjevovoda.

Rezultati

- Grad Trojan popravio je 70 oštećenja na podzemnoj mreži cjevovoda i zamijenio gotovo jedan kilometar cijevi, što je rezultiralo uštedom vode od otprilike 10%
- Digitalizirana je karta podzemne mreže cjevovoda
- Prihvaćena je nova odredba o zaštiti okoliša koja od industrije zahtjeva plaćanje doprinosa na temelju potrošnje vode te slanje podataka o potrošnji vode gradskom poglavarstvu. Odredba zahtjeva od najvećih industrijskih korisnika vode da razviju vlastitu opskrbu vodom, gdje god je to moguće
- Provedena je revizija cjelokupnog vodoopskrbnog sustava i detaljni pregledi vodoopskrbe velikih industrija. Industrije su dobile informacije o tome koliko vode troše, koliki su njihovi troškovi zbog toga i posebne mjere koje trebaju poduzeti kako bi se smanjila potrošnja vode
- Odnos između grada i industrije, glede problema u okolišu, poboljšao se kao rezultat projekta. Glavne industrije sastale su se s gradskim vlastima tražeći sredstva za provedbu prevencije zagađenja koja ne iziskuje velike troškove
- Osnovan je novi Centar za obrazovanje o okolišu koji promiče obrazovanje o okolišu u školama i javnosti.
- Odbori LEAP-a izradili su nekoliko publikacija i podijelili ih svim bugarskim gradovima: proveli su nacionalnu radionicu na kojoj su predstavili iskustvo Trojana potaknuvši i druge gradove na osmišljavanje sličnih projekata
- Nacionalni program pomoći očuvanju okoliša počeo se izrađivati uz jaku podršku Ministarstva za zaštitu okoliša. Tri su ministarstva potpisala Memorandum o razumijevanju kojim se obvezuju pomoći gradovima u rješavanju problema okoliša, a nakon toga uspostavljena je i radna grupa za okoliš među ministarstvima.

Naučene lekcije

- U zajedničkoj analizi rizika bilo je mnogo problema u određivanju koje su informacije dostupne i iz kojih izvora, u dobivanju i pristupu informacijama te u utvrđivanju točnosti/valjanosti podataka. ISC preporuča zajednicama da prije poduzimanja sličnih projekata provedu preliminarno istraživanje o izvorima informiranja.

- Izuzetno je bitno identificirati i zatražiti suradnju od ključnih nacionalnih i regionalnih vladinih agencija koje bi mogle gradovima ponuditi pomoć u rješavanju pitanja okoliša. Gradovi će imati koristi od pomoći pri upravljanju sredstvima, jasnijim odgovornostima na području okoliša, revizijama i nadgledanju, osmišljavanju i provedbi projekata, korištenju alata upravljanja, jačanju zaštite okoliša, financiranju projekata, izradi plana aktivnosti, sudjelovanju javnosti i tehničkim pitanjima.
- Za predstavnike nacionalnih vladinih agencija, udruge i privatni sektor trebalo bi osigurati treninge o: ulozi i funkciji pojedinih sektora i razinama upravljanja; o stratejskom planiranju; planu aktivnosti; izradi proračuna; upravljanju sredstvima; uključivanju javnosti u postupke odlučivanja te praćenju i vrednovanju provedbe projekata.

Financiranje

Američki je EAP, u suradnji s Američkom agencijom za međunarodni razvoj (USAID), osigurao sredstva ISC-u za provedbu LEAP-a u Trojanu (US\$ 335.000) i provedbu akcijskog plana (US\$ 60.000). ISC je gradu Trojanu osigurao potporu u iznosu do US\$ 35.000 za provedbu dogovorenih planova aktivnosti i pokrivanje troškova objavljivanja projektna dokumentacije.

Grad je odgovoran za osiguranje 10% doprinosa za provedbu, bilo u obliku rada ili materijala.

Kontakt

Paul Markowitz, direktor projekta

Institute for Sustainable Communities

535 Stone Cutters Way

Montpelier, Vermont 05602, USA

Tel: (802) 229 2900

Fax: (802) 229 2919

e-mail: pm@iscvt.org

9.

**Ako želite
znati više**

Ako želite znati više

Kako provesti anketiranje?

Želite li saznati nečije mišljenje, jednostavno pitate. To je lako ako se radi o jednom ili nekoliko ljudi. No, što ako vas zanima mišljenje cijelog grada ili općine? Tražiti odgovor od svakog stanovnika vašeg grada ili svakog člana određene skupine gotovo je nemoguće. Dakle, kako ćete saznati što ti ljudi misle? Anketiranjem.

ŠTO JE ANKETIRANJE?

To je način prikupljanja informacija za koje se nadate da predstavljaju gledišta cijele zajednice ili skupine koja vas zanima.

Anketiranje možete provesti na više načina:

- prikupljanjem informacija od dijela skupine ili zajednice, bez pokušaja odabira reprezentativnog uzorka veće populacije. Nasumice odabirete ispitanike, npr. ispitujući prolaznike na cesti;
- ispitivanjem odabranog uzorka populacije - fokusira se na unaprijed određenu skupinu unutar veće populacije. Ako je dobro obavljeno, rezultati uzorka odražavaju rezultate koje biste dobili da ste ispitali cijelu populaciju. Primjerice, recimo da želite saznati postotak ljudi u vašoj zajednici koji bi koristili usluge "knjižnice na kotačima". Ispitati, npr. svih 10.000 ljudi koji žive u zajednici, bio bi ogroman zadatak. Umjesto toga odaberete uzorak od 500 ljudi i saznate što oni misle. Da bi uzorak točno predstavljao veću skupinu, mora biti pažljivo odabran.
- ispitivanjem svih članova određene skupine ili zajednice pri kojem se upitnik daje svim članovima zajednice o kojima želite nešto saznati. Time ćete o skupini dobiti najtočnije informacije, no to možda nije najpraktičniji način za velike skupine. Takvo je istraživanje najbolje za manje skupine - korisnike određene usluge, a ne za sve građane grada, primjerice.

Pripazite: Anketiranjem se trebaju prikupljati informacije na, što je moguće ujednačeniji, način - svakom se ispitaniku postavlja jednako pitanje na jednak način kako biste bili sigurni da je odgovor rezultat ispitanikovog iskustva, a ne načina na koji je ispitivač postavio pitanje.

ZAŠTO PROVESTI ANKETIRANJE?

Da ponovimo - na taj način prikupljate informacije o ponašanju, potrebama i mišljenjima. Mogu se otkriti gledišta i reakcije, odrediti zadovoljstvo korisnika, saznati mišljenja o različitim pitanjima i dodati vjerodostojnost istraživanju. Ispitivanja su primarni izvor informacija - tj., izravno postavljate pitanje, a ne koristite sekundarne izvore poput pisanih materijala.

Možete saznati ideje ili mišljenja o pitanjima zajednice povezanim s vašom inicijativom. Primjerice, možda želite saznati koliko će se ljudi koristiti vašom uslugom, što korisnici misle o vašim uslugama i jesu li zadovoljni s načinom na koji ih pružate. Također možete saznati koliko znaju o određenoj temi koja je u fokusu vašeg interesa.

Ispitivanje se može provesti putem pisane ankete (upitnik se dostavlja na adrese ili se dijeli na javnim mjestima, a popunjavaju ga sami ispitanici); pitanja može postavljati i ispitivač (anketar), telefonski ili u izravnom razgovoru. Upitnik se može poslati e-mailom. Anketa se može provesti i putem web stranice.

Tablica 4.: Pisane ankete: prednosti i nedostaci

Prednosti pisanih anketa	Nedostaci pisanih anketa
- Velik broj ljudi može dati svoje mišljenje - Manji troškovi - Ljudi odgovaraju kad im odgovara - Nema nesvjesnog utjecaja anketara - Lako je popisati ili obraditi odgovore - Širok raspon ispitanika - Nije potrebna obuka anketara	- Mali postotak vraćenih anketa - Ne vidi se reakcija ispitanika - Ne mora istinski predstavljati cijelu skupinu (ne znate tko će poslati odgovor) - Ispitanici mogu ne ispuniti dijelove ankete

Odlučite li da vam treba veliko, formalno istraživanje, uzmite nekog tko bi to učinio za vas ili ostvarite suradnju s lokalnom agencijom za ispitivanje javnog mnijenja. Ako anketu namjeravate provesti sami, imajte na umu da neki ljudi, kojima pokažete svoj izvještaj, neće anketu koju ste sami proveli smatrati mjerodavnom.

KAKO PRIPREMITI ANKETIRANJE?

1. Odredite svrhu ankete

Odlučite li se za anketiranje, morate biti sigurni zašto to radite. Koja pitanja želite postaviti? Želite li dobiti opću demografsku sliku svojeg područja? Želite saznati što ljudi misle o određenom pitanju ili ideji? Ili je posrijedi neki drugi razlog zbog kojeg razmišljate o anketi?

U svakom slučaju, tijekom cijelog procesa morate voditi računa o cilju ankete jer o tome ovisi izbor pitanja, populaciji koju ćete anketirati, pa čak i o načinu na koji ćete je provesti (primjerice, populacija koja dobro pozna internet, može se tako anketirati; starijoj populaciji, koja ima poteškoća s čitanjem, ne biste smjeli ponuditi pisanu anketu, itd.)

Primjeri:

- prikupiti podatke o motiviranim pojedincima i izvidjeti na koji način mogu doprinijeti svojim iskustvom, entuzijazmom i stručnošću napretku i razvoju kraja
- izvidjeti konkretne mogućnosti sudjelovanja građana u razvoju i napretku općine
- dobiti uvid u dosadašnje pružanje potpora udrugama od strane poslovnog sektora
- istražiti odnos lokalne samouprave općenito i pojedinih odjela s nevladinim, neprofitnim organizacijama (udruge; zaklade i fundacije; privatne ustanove) i izvidjeti mogućnost suradnje
- saznati konkretne mogućnosti sudjelovanja stanovnika u aktivnostima za poboljšanje kvalitete života u zajednici.

2. Odlučite koga ćete anketirati

Drugi je korak pronalaženje onih koji imaju odgovor na vaša pitanja. Drugim riječima, vrijeme je da odaberete svoju publiku - ljude koji vam najbolje mogu odgovoriti na pitanja koja vas zanimaju. Koga ćete anketirati? Jesu li to općenito građani? Sadašnji korisnici programa? Ljudi specifičnih područja ili segmenta zajednice? Potencijalni članovi? Mladi? Žene?

Odabir uzorka

Gotovo se svako anketiranje oslanja na uzorke - tj., određivanje dijela populacije koji zadovoljava karakteristike koje pokušavate istražiti.

Važno je da veličina uzorka koji odaberete bude prikladna, da uzorak nije niti prevelik niti premalen. Ako je uzorak prevelik, može biti nemoguće svakoga djelotvorno anketirati; ako je premalen, vaša vjerodostojnost može biti ugrožena. Općenito je pravilo da, što je veći uzorak, to će točniji biti odraz cjeline.

Možete unaprijed odrediti kvote unutar vašeg uzorka kako biste bili sigurni da vaš uzorak točno odražava relevantne dijelove ciljne skupine. Npr. muškarci i žene imaju često različita mišljenja o mnogim pitanjima. Ako želite da se u vašem istraživanju odražava mišljenje javnosti, odredite postotak muških i ženskih ispitanika u odnosu u kojem on postoji u realnoj situaciji.

3. Odaberite metodu za prikupljanje podataka anketiranjem

Hoće li vaše anketiranje biti pisano ili usmeno? Hoće li publiku anketirati njima poznati ljudi, hoće li se anketiranje obavljati osobno, telefonom ili poštom? Upamtite da je postotak povrata anketa veći što je anketiranje osobnije. Anketiranje “bez emocija” daje povrat od samo dva do tri posto, osim ako nije riječ o izuzetno “vrućoj” temi u zajednici koju želite anketirati.

Imajte na umu koga želite anketirati. Je li vašoj publici ugodnije govoriti ili pisati? Hoće li biti učinka ako ankete ostavite negdje da ih ljudi mogu pokupiti prema želji, ili trebate nešto poduzeti kako biste bili sigurni da će svatko dobiti upitnik? Ako ćete anketu voditi usmeno, hoće li se ljudi osjećati počašćenima što ih pitate za mišljenje ili će to smatrati gnjavažom?

Prilikom odlučivanja o trajanju anketiranja, upamtite manje je više. Što je anketiranje duže, manja je vjerojatnost da će ljudi odvojiti vrijeme za to. Ljudima dosade dugačke ankete i obično ne žele ni pogledati anketu koja je duža od stranice i pol. Već smo napomenuli da anketu morate testirati - tijekom tog procesa pokušajte izbaciti pitanja koja nisu jako važna.

Odabir metode anketiranja (telefonski, poštom) utjecat će i na dužinu ankete. Ispitivanje telefonom, primjerice, zahtijeva više vremena.

4. Napravite plan istraživanja

Nakon što ste odlučili koga ćete ispitati i metodu ili metode koje ćete koristiti, vrijeme je da napravite plan u kojem ćete isplanirati sljedeće:

- koliko će trebati vremena za provođenje istraživanja (od dizajniranja do analize podataka)
- koliko će koštati cijelo istraživanje (najprije procijenite koliko novaca treba za svaku fazu).

Primjer:

Aktivnost	Vremenski rok	Odgovorne osobe
Pripremiti pitanja	4. - 15. veljače	Ana
Napraviti testiranje među članovima organizacije	18. - 28. veljače	Ana i Vjeko
Pripremiti konačni upitnik	1. - 5. ožujka	Ana
Dogovoriti način ispitivanja s ispitivačima	6. ožujka	Ana
Provesti anketiranje	7. - 20. ožujka	Ana, Vjeko, Maja, Ante
Analizirati podatke	21. - 29. ožujka	Ana i Vjeko
Pripremiti izvještaj	1. - 10. travnja	Ana i Vjeko
Kopirati i poslati izvještaj ispitanicima, lokalnoj samoupravi, mjesnim odborima, lokalnim novinarima	10. - 12. travnja	Goranka

Potrebna sredstva: _____ kuna.

5. Napišite pitanja

Imajte na umu odabranu metodu. Ne zaboravite osmisлити naslov ankete i napisati svrhu i cilj istraživanja.

Pitanja mogu imati više oblika.

- **Otvorena pitanja:** osmišljena da potaknu ispitanika na davanje dužih odgovora. To su obično “koji”, “što”, “kako” i “zašto” pitanja. Koristimo ih kad želimo saznati što tjera ljude na određena ponašanja, koji su njihovi stavovi prema različitim pojavama, ili koliko znaju o datoj temi → dobijate dobre anegdotske iskaze. Nedostatak korištenja otvorenih pitanja je u tomu što je teško sortirati rezultate. U svakom slučaju trebate ih grupirati (kategorizirati).

Primjer:

Opišite u jednoj rečenici kako vidite svoju zajednicu?

Što po vama znači održivi razvoj? Navedite neki primjer?

Kako povećati transparentnost rada lokalne samouprave?

- **Zatvorena pitanja:** specifična pitanja koja zahtijevaju pozitivan ili negativan odgovor. Koriste se kad je informacija koju trebate jasna, primjerice, želite znati koriste li se ljudi određenom uslugom, ili jesu li ikad čuli za specifični lokalni resurs.

Primjer:

Dajete li u općekorisne (dobrotvorne) svrhe? ☐ Da ☐ Ne

Jeste li sudjelovali u nekoj dobrotvornoj aktivnosti u vašoj zajednici? ☐ Da ☐ Ne

- **Višestruki izbor:** Daje ispitaniku mogućnost odabira između nekoliko ponuđenih mogućnosti. Na taj se način dobivaju detaljnije informacije nego zatvorenim pitanjima, a lakše se sortiraju od rezultata otvorenih pitanja.

Primjer:

Jeste li spremni volonterski doprinijeti udruzi za zaštitu okoliša "More"?

- ☐ Da, puni angažman
☐ Da, povremeno
☐ Ne
☐ Ne znam

Ako da, na koji način ste spremni pomoći u radu udruge :

- davanjem donacija
- prilikom određivanja strategije
- prilikom promoviranja u javnosti
- sudjelovanjem u aktivnostima na terenu
- davanjem savjeta iz područja moje ekspertize
- na drugi način _____

- **Likertova skala:** Svaki ispitanik mora rangirati odgovore prema datoj skali: primjerice, prema skali odgovora od 1-5 gdje je:

1 = jako protiv

2 = ne slažem se

3 = ne mogu se odlučiti (niti se slažem niti se ne slažem)

4 = slažem se

5 = izuzetno se slažem

Možete dodati i 0 = neutralno, ne znam.

Primjer:

Navedite potrebe/područja koja treba zadovoljiti u zajednici, a ne pokriva ih javni sektor?

Područje	prioritet	važno	srednje	donekle	nije prioritet	ne znam
obrazovanje i stipendiranje	5	4	3	2	1	0
umjetnost, kultura i povijesno kulturno nasljeđe	5	4	3	2	1	0
amaterski sport	5	4	3	2	1	0
pomoć siromašnima, marginaliziranim skupinama i onima s posebnim potrebama	5	4	3	2	1	0
zaštita okoliša i prirodnih izvora	5	4	3	2	1	0
zdravlje	5	4	3	2	1	0
djeca i mladež	5	4	3	2	1	0
drugo (navedite)	5	4	3	2	1	0

Pitanja koja ćete postavljati ovise o publici kojoj su upućena i informacijama koje želite dobiti. Pripazite na oblikovanje pitanja kako biste dobili informaciju koju tražite. Npr. nemojte postaviti pitanje, “Mislite li da treba popraviti uličnu rasvjetu i košarice u parku?” Postavite ih odvojeno: “Mislite li da treba popraviti uličnu rasvjetu?” i “Mislite li da treba popraviti košarice u parku?”.

Isto tako, pripazite da ne postavljate dvosmislena pitanja. Npr.:

Gdje živite? (označite jedan odgovor)

- ☐ u stanu
- ☐ u kući
- ☐ na selu
- ☐ u predgrađu
- ☐ u gradu

Na ovo je pitanje teško odgovoriti, jer netko može živjeti u kući i na selu. Možda vam izgleda smiješno ovo upozorenje, ali često možete naići na pitanja na koja ne znate zapravo kako odgovoriti.

Ne zaboravite: Ponavljamo - da biste bili sigurni da vaš upitnik funkcionira kako ste predvidjeli, isprobajte ga na nekoliko članova ciljane populacije prije nego što je podijelite.

Navodimo nekoliko uputa za pisanje pitanja za anketiranje:

- Na početak stavite lakša pitanja.
- Osjetljivih se pitanja dotaknite što je diskretnije i pažljivije moguće
- Izbjegavajte riječi koje izazivaju predrasude ili emocionalne odgovore
- Koristite logičan slijed i slična pitanja stavite u iste skupine
- Tražene podatke o anketiranoj osobi stavite na kraj (npr. spol, starosna dob, stručna sprema i sl.)

Zašto provesti anketu?

- Da biste saznali nešto o ponašanju, potrebama i mišljenjima
- Da biste saznali stavove i reakcije
- Da biste izmjerili zadovoljstvo članova zajednice
- Da biste istraživanju dali vjerodostojnost

Slanje ankete poštom

Izravno slanje ankete poštom ljudima, čije su vam adrese poznate, najuobičajenija je metoda. Nedostatak slanja ankete poštom je što velik postotak ljudi ne odgovori (sretni ste ako vam odgovori i 7-10%, premda je u manjim zajednicama taj postotak viši, a prosjek je oko 4%), no daleko je lakše od mnogih drugih metoda i uzima manje radnih sati.

Korak po korak

1. Prikupite podatke potrebne za slanje poštom (imena, adrese i sl.)
2. Napišite uvodni dopis u kojem se predstavite, objasnite svrhu, navedite upute za ispunjavanje i odredite rok za povrat upitnika. Zahvalite unaprijed na povratu ispunjenog upitnika.
3. U omotnicu s upitnikom i dopisom, stavite i omotnicu s vašom adresom i markom, tako da ispitanik “ne izgubi volju” za povratom ispunjenog upitnika.
4. Ako vam se vrati manje od 10%, pokušajte jednu od sljedećih “strategija”:
 - pošaljite podsjetnik svima s popisa za slanje ankete koji vam nisu odgovorili
 - kontaktirajte lokalne novine i zamolite za članak o anketiranju, uredniku dostavite dopis o tome ili objavite najavu o anketiranju. To bi bilo dobro učiniti prije slanja upitnika
 - kontaktirajte radio postaje za emitiranje informacije kojom se ljudi pozivaju na sudjelovanje u anketi
 - pozovite građane na sudjelovanje u anketi putem oglasa u glasniku lokalne samouprave ili neke udruge
 - ako se održava neki javni skup u zajednici, ostavite upitnike na vidnom mjestu.

Osobni intervju i telefonske ankete

Za one s poteškoćama u čitanju ili korištenju tiskanog materijala, ili za ankete koje iziskuju više detaljnijih odgovora, intervju bi mogli biti najprikladniji. Telefonske ankete funkcioniraju slično kao razgovori licem-u-lice.

Korak po korak

1. Okupite timove anketara. Ljudi koje odaberete, moraju znati odgovoriti na svako pitanje koje im ispitanici mogu postaviti, a ako je moguće, to bi morali biti ljudi koji mogu razgovarati s ispitanicima različite dobi, naobrazbe, etničke pripadnosti.
2. Obučite anketare da funkcioniraju kao tim. Svi trebaju dobiti iste informacije o istraživanju, njegovoj svrsi, vašoj organizaciji ili inicijativi kako biste bili sigurni da su informacije koje prenose ispitanicima jednake.
3. Za telefonsko anketiranje, vaš uzorak može biti svaki peti telefonski broj u lokalnom telefonskom imeniku ili pokušajte dobiti popis telefonskih brojeva specifične skupine.
4. Telefonski anketari moraju zvati u pristojno vrijeme (ne u vrijeme obroka, kasno navečer ili rano ujutro) te svi moraju dosljedno postavljati ista pitanja.
5. Anketari se moraju predstaviti i reći kakvo istraživanje rade i za koga.

Distribucija putem tiskanih medija

Za opću distribuciju, objavljivanje ankete u lokalnim novinama ili stavljanje ankete kao priloga vašem glasilu može biti dobra zamisao. Za tu priliku možete dogovoriti da građani mogu ispunjene upitnike ostavljati na jednom ili više frekventnih mjesta u zajednici (trgovina, pošta, dom zdravlja, društveni dom i sl.)

Prigodno anketiranje

Provođenje anketa na javnim mjestima - postavljanje "štanda" ili stola - ujedno daje mogućnost upoznavanja javnosti s vašom organizacijom ili inicijativom.

Anketiranje sudionika javnog skupa

Ako vaša skupina ili organizacija često održava velika okupljanja, davanje ankete svakom sudioniku određenog skupa može biti djelotvoran način prikupljanja informacija. Želite li svoje ankete podijeliti na nekom sastanku, zamolite voditelja

sastanka da vas stavi na dnevni red. Na sastanku se predstavite i objasnite svrhu ankete. Zatim podijelite anketu, odgovorite na pitanja sudionika, ukoliko ih ima, i prikupite ispunjene ankete. Ne zaboravite svima zahvaliti na sudjelovanju.

KAKO ANALIZIRATI REZULTATE ANKETE I NAPISATI IZVJEŠTAJ?

Nakon dovršenja anketiranja valja obraditi rezultate. Ponekad treba samo zbrojiti rezultate - tj., zbrojiti i prikazati u tablici. Primjerice, ako je u vezi s problemom u susjedstvu vraćeno 100 upitnika, trebete samo zbrojiti odgovore. Recimo da je pitanje bilo: što ljudi smatraju najvećim problemom s kojim se susjedstvo suočava? 70 ljudi spomenulo je problem nepostojanja kanalizacije, 10 je navelo loše organiziran prijevoz, 15 je označilo rupe na pločniku, a 5 je reklo buka. Rezultati su u ovakvim slučajevima prilično jasni.

No, analiza može biti daleko složenija od toga. Ako vas, primjerice, zanima što ljudi misle o nekoj usluzi ili složenom problemu, mogli biste dobiti mnogo odgovora na otvorena pitanja koja su naizgled nepovezana. U tom ćete slučaju morati pronaći obrasce koji se ponavljaju.

Nakon toga, protumačite brojeve. Koje je njihovo značenje? Morat ćete pogledati cjelokupnu anketu da biste vidjeli kako se postoci međusobno odnose. Primjerice, koja su pitanja imala najveći postotak sličnih odgovora?

Napomena: Analiza anketnih podataka zahtijeva stručno znanje o statističkoj analizi podataka i upotrebu statističkog paketa programa. Mi u našoj praksi upotrebljavamo kompjutorski program SPSS, no postoje i drugi.⁴⁴ Bez takvih vještina, prezentacija rezultata ne daje vrlo korisnu informaciju. Rezultati većine anketa prezentiraju se u jednostavnom tabličnom ili grafičkom obliku s postocima izračunatim za svako pitanje ili skupinu pitanja. Ako se pored opisne analize podataka, želi dobiti i dubinska analiza, kojom se dobiveni podaci bolje objašnjavaju i otkrivaju odnosi među njima, potrebno je upotrijebiti naprednije statističke analize (npr. faktorsku analizu, korelaciju itd.). Za to ipak treba znanje; ako ga nemate, nemojte se ni u upuštati, već nađite nekoga tko to zna.

Predlažemo da izradite kratak **izvještaj**, sažetak rezultata ankete. U tom izvještaju iznesite neke obrasce (uzorke) → gaje li ljudi u određenom dijelu grada jače osjećaje prema određenom pitanju od onih u drugim područjima? Postoje li neki novi trendovi koji će imati utjecaj na vašu zajednicu, a koje je navela većina ispitanika? Koje su glavne potrebe u vašoj zajednici istakli ispitanici? Jesu li ispitanici prepoznali neke resurse?

⁴⁴ V. Wekselberg u Priručniku za anketiranje građana navodi i SAS ili STATISTICA.

Primjer: Sadržaj izvještaja

1. Svrha anketiranja
2. Metoda ili metode
3. Opis područja
4. Kriteriji za odabir ispitanika
5. Nalazi ispitivanja - analiza i interpretacija upitnika
6. Pozitivni primjeri iz prakse (ako imate)
7. Zaključci
8. Preporuke
9. Prilozi: popis ispitanika i sl.

Sada, kad ste otkrili značenje rezultata, morate odlučiti što ćete učiniti s njima. Kome ćete ih prenijeti i kako? U slučaju inicijative u zajednici, rezultati bi se morali javno objaviti što je ranije moguće, tako da članovi zajednice i njezini vođe budu svjesni problema ili potencijalnog problema i počnu raditi na njegovom rješavanju.

Organizacija koja provodi istraživanje o svojim uslugama koje pruža članovima zajednice, mogla bi iskoristiti rezultate za poboljšanje usluga.

Napomena: U nastavku koji slijedi, imate primjer upitnika napravljenog za procjenu stanja u jednoj općini u Hrvatskoj. Pitanja su prilagođena stanju u toj općini, na temelju saznanja koja smo dobili iz razgovora s nekoliko ključnih ljudi u općini, obilaska terena te statističkih podataka. Primjere anketnog upitnika i izvještaja možete naći u priručniku V. Wexelberga, "Anketiranje građana", što ga je tiskao The Urban Institute, 2004.

Primjer: Upitnik za procjenu stanja u Općini**Općina****SUDJELOVANJE JAVNOSTI U RAZVOJU OPĆINE**

Poglavarstvo općine i Udruga provode istraživanje o sudjelovanju javnosti u razvoju Općine s ciljem ispitivanja konkretnih mogućnosti sudjelovanja njenih stanovnika u poboljšanju kvalitete života u zajednici te stvaranja pretpostavki za izradu vizije razvoja Općine.

Istraživanje se provodi u obliku strukturiranog intervjua i kvalitativnog je karaktera.

KORISTI OD SUDJELOVANJA JAVNOSTI**Koristi za stanovnike Općine:**

- povećava se razumijevanje i pomaže stanovnicima Općine u stvaranju vlastite budućnosti (i razvoju demokratskih postupaka);
- povećava se briga zajednice u rješavanju vlastitih problema, pomaže pri društvenom povezivanju i osjećaju društvene odgovornosti;
- stanovnicima se pojačava osjećaj da njihovo sudjelovanje ima pozitivne utjecaje na uvjete života u njihovoj zajednici.

Koristi za Općinu:

- omogućuje se kvalitetnije i kompetentnije donošenje odluka, uvažavanjem različitih mišljenja i pristupa, vrijednosti i ideja te prikupljanje izravnih spoznaja o okolini u kojoj žive članovi zajednice;
- unapređuje se svijest građana o pitanjima zajednice i razumijevanje javnosti za projekte i pitanja koja su utjecala na donošenje odluka, što je uvjet za povećanje povjerenja građana u institucije vlasti.

Koristi za poslovni sektor:

- povećava se znanje i svijest o utjecaju poslovnog sektora na okolinu i zajednicu u kojoj djeluje;
- smanjuje se prostor za potencijalne sukobe s Općinom;
- donose se kreativna rješenja koja odgovaraju lokalnim potrebama.



Upitnik

1. Slažete li se sa sljedećim tvrdnjama?

	u potpunosti se slažem	slažem se	nit se slažem nit se ne slažem	ne slažem se	uopće se ne slažem	ne znam
OPĆENITO O ZAJEDNICI						
postoji zajedništvo ljudi u rješavanju problema bez obzira na nacionalnu pripadnost	5	4	3	2	1	0
postoji zajednički lokalni identitet	5	4	3	2	1	0
veliki utjecaj na razvoj Općine imao je rat	5	4	3	2	1	0
postoje nacionalne tenzije kao prepreka razvoju općine	5	4	3	2	1	0
postoji trend napuštanja i iseljavanja	5	4	3	2	1	0
ODNOSI U ZAJEDNICI						
postoji povjerenje među ljudima u zajednici bez obzira na nacionalnu pripadnost	5	4	3	2	1	0
postoji povjerenje u institucije države	5	4	3	2	1	0
postoje dogovori između sektora u društvu (javni, gospodarski, civilni) o načinu rješavanja problema u zajednici	5	4	3	2	1	0
LOKALNA SAMOUPRAVA (LS)						
LS je nositelj razvoja općine	5	4	3	2	1	0
LS dovoljno izvještava javnost o planovima i odlukama	5	4	3	2	1	0
LS dovoljno uključuje javnost u donošenje odluka	5	4	3	2	1	0
LS dovoljno financijski potpomaže rad udruga/civilnih inicijativa	5	4	3	2	1	0
GOSPODARSTVO						
postoje razvijeni gospodarski subjekti	5	4	3	2	1	0
postoji lokalni gospodarski potencijal	5	4	3	2	1	0
postoji jasan smjer gospodarskog razvoja	5	4	3	2	1	0
postoji realna mogućnost značajnijih donacija od gospodarstva za aktivnosti u zajednici	5	4	3	2	1	0
CIVILNO DRUŠTVO						
postoje aktivnosti neformalnih inicijativa građana	5	4	3	2	1	0
postoje aktivne udruge	5	4	3	2	1	0
Udruge i inicijative provode projekte korisne za zajednicu	5	4	3	2	1	0
postoje aktivnosti crkvi za razvoj cijele zajednice	5	4	3	2	1	0
osnovna škola značajno doprinosi aktivnostima zajednice	5	4	3	2	1	0
mladi su uključeni u civilne inicijative i udruge	5	4	3	2	1	0
postoje mediji u zajednici (novine + radio)	5	4	3	2	1	0



2. Navedite i rangirajte 3 najvažnija problema/prepreke za razvoj Općine?

1. _____

2. _____

3. _____

3. Koje se grane gospodarstva mogu razviti u Općini?

- ☐ poljoprivreda i stočarstvo (ekološka proizvodnja, obiteljska gospodarstva)
- ☐ malo poduzetništvo i obrt
- ☐ turizam
- ☐ drugo (navedite) _____

4. Postoje li infrastrukturni problemi?

- ☐ prometna povezanost
- ☐ komunalni otpad, divlje deponije
- ☐ opskrba vodom
- ☐ kanalizacija
- ☐ drugo (navedite) _____

5. Postoje li institucionalni problemi?

- ☐ organizacija i funkcioniranje lokalne vlasti
- ☐ nedostatak sredstava za planiranje i provođenje razvoja općine (nebriga države, nedostatak financijskih sredstava, neznanje u prikupljanju sredstava)
- ☐ drugo (navedite) _____

6. Postoje li problemi u funkcioniranju pravne države?

- ☐ prava vlasništva (povrat imovine, obnova objekata...)
- ☐ stambeno zbrinjavanje izbjeglica
- ☐ privatizacija postojećih poduzeća i zadruga
- ☐ drugo (navedite) _____

7. Kako prevladati te probleme?

8. Što treba učiniti kako bi se povećala učinkovitost rada lokalne samouprave (LS)?

9. Kako pridobiti stanovnike za sudjelovanje u aktivnostima LS za razvoj općine?

10. Koji su preduvjeti za povratak/ostanak stanovništva u Općini?

- ☐ riješeno pitanje imovine i obnove/stambeno zbrinjavanje
- ☐ osiguran posao
- ☐ suživot i tolerancija
- ☐ kvalitetniji uvjeti života
- ☐ drugo (navedite) _____



11. Koje su specifičnosti Općine (vrijednosti, prirodna bogatstva)?

12. Kako iskoristiti te vrijednosti u ostvarenju razvoja Općine?

13. Koji su prioriteti i prvi koraci vezani za ostvarenje tog razvoja?

14. Kako Vi možete doprinijeti bržem i učinkovitijem razvoju Općine?

15. Imate li na kraju kakvu dodatnu opasku ili preporuku?

Popunite po želji:

Ime i prezime

Adresa za kontakt

Zvanje

Zanimanje

Naziv organizacije/udruga

Telefon

Fax

E-mail

Spol

☐ M

☐ Ž

Dobna skupina

☐ Ispod 20

☐ 20-50

☐ Iznad 50

ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI!



Planirajte strategijski razmišljati

SWOT ANALIZA: SNAGE, SLABOSTI, MOGUĆNOSTI I OPASNOSTI

SWOT⁴⁵ znači snage, slabosti, mogućnosti i opasnosti. SWOT analizom identificirate pozitivne i negativne strane unutar (snage - slabosti) i izvan (mogućnosti - opasnosti) svoje zajednice. Sagledavanje vaše situacije može pomoći u strategijskom planiranju i odlučivanju. Realna spoznaja o slabostima i opasnostima koje prijete vašim nastojanjima, prvi je korak u suočavanju s kreativnim snagama i mogućnostima.

Jake strane jedne zajednice su svi njeni resursi i sposobnost, znanje i vještine ljudi. Kad se prepoznaju, mogu koristiti kao temelj za razvoj korištenjem komparativnih prednosti u odnosu na druge zajednice. Nedostatak određenih resursa može se smatrati slabom stranom zajednice, na kojoj treba poraditi ili je barem treba prepoznati. S druge strane, postoje utjecaji izvan zajednice, neovisni o vama i drugim članovima zajednice, koji mogu predstavljati mogućnost za boljitak zajednice ili mogu predstavljati opasnost (prijetnju). Izazov pred zajednicom je kako aktivirati svoje jake strane i iskoristiti mogućnosti iz svojeg okruženja. Istovremeno treba izvidjeti kako bi se mogle smanjiti slabosti i nadvladati prijetnje.

Područja koja možete razmatrati prilikom analize zajednice su: uvjeti i infrastruktura za razvoj gospodarstva; prometna povezanost; postojeća razina suradnje; ljudski potencijali i mogućnost za obrazovanje; prirodna, kulturna, tradicijska baština; kvaliteta života u zajednici. Također se mogu razmatrati i stanja u sportu, kulturi, društvenim aktivnostima i sl.

Što je više zainteresiranih strana uključeno u pripremanje SWOT analize, to će analiza biti vrjednija.

Tablica 5.: Okvir za SWOT analizu

		POZITIVNE STRANE	NEGATIVNE STRANE
		Snage	Slabosti
UNUTARNJE	Ljudski, prostorni, prometni, prirodni, kulturni, financijski i drugi resursi	<i>Nadograđujte snage</i> Koje su prednosti vaše zajednice u odnosu na postojeće resurse? Koja je razina ljudskog kapitala - stručna, raznovrsnost znanja i vještina, obrazovna struktura? Kakva je klima za gospodarski razvoj, tj. postoji li potpora lokalne samouprave, infrastruktura i sl.? Postoje li prirodne i kulturne vrijednosti? Kako ocjenjujete kvalitetu života u zajednici?..... itd.	<i>Minimalizirajte slabosti</i> Što možete poboljšati u vezi s ljudskim kapacitetima, prostornim i drugim resursima? Koje djelatnosti nisu djelotvorne? Što loše radite? Što trebate izbjeći? Prijeti li ozbiljno bilo koja vaša slabost razvoju zajednice?
	Postojeće gospodarske djelatnosti Iskustvo		
		Mogućnosti	Opasnosti
VANJSKE	Trendovi u razvoju	<i>Iskoristite mogućnosti</i> Koji vam novi trendovi u zemlji i svijetu idu u prilog? Jesu li društvene promjene povoljne za vas? Jesu li se dogodile neke promjene u politici koje pozitivno utječu na mogućnost razvoja vašeg kraja? Ima li na vidiku novih mogućnosti za financiranje, novih donatora ili programa za pomoć gospodarstvu, lokalnoj samoupravi i civilnom sektoru? Tko vam od ljudi koji posjećuju zajednicu može pružiti podršku? Još netko?	<i>Osujetite opasnosti</i> Koje prepreke postoje u okruženju koje vam otežavaju rad? Jesu li novi trendovi u zemlji i svijetu nepovoljni za vas? Idu li u prilog vašoj konkurenciji ili podržavaju druge programe? Utječu li društvene promjene negativno na mogućnost razvoja vašeg kraja? Odlaze li glavni financijeri programa u vašoj zajednici ili se mijenja njihovo financijsko stanje? Je li se promijenila politika u području koje ste vi imali u vidu prilikom planiranja razvoja? Što rade susjedne zajednice?
	Gospodarsko stanje u zemlji Izvori financiranja Zakonodavstvo Političko stanje Događaji u zemlji i svijetu Tehnološki faktori		

⁴⁵ Prema engleskom: strengths, weaknesses, opportunities, threats

Naveli smo neka pitanja koja vam mogu pomoći u promišljanju. Vi ćete se sigurno sjetiti još nekih.

Kako napraviti SWOT analizu

SWOT analiza često nastaje tijekom sastanka planiranja na kojem se par sati intenzivno razmišlja i provodi analiza. Prilikom izrade analize svi uključeni sudionici udružuju svoje pojedinačno i zajedničko znanje i iskustvo. Što su atmosfera i okruženje opušteniji, prijateljskiji i konstruktivniji, to će analiza biti sveobuhvatnija, iskrenija i korisnija. Taj zadatak treba povjeriti facilitatoru.

Provođenje SWOT analize

1. Odredite voditelja (facilitatora) skupine s dobrim vještinama slušanja i rada s grupama te zapisničara. Koristite veliki papir na koji ćete bilježiti bitne točke analize i rasprave.
2. Predstavite sudionicima SWOT metodu i njezinu svrhu. Imate li vremena, možete proći kroz kratki primjer na temelju zajedničkog iskustva ili poznatog javnog pitanja. Mi smo u praksi radili na primjeru Hrvatske i Europskih integracija.
3. Podijelite sudionike u manje skupine. Pobrinite se da grupe budu mješovite kako biste dobili raspon gledišta i pružili im mogućnost predstavljanja.
4. Neka svaka manja skupina odredi zapisničara te neka izradi SWOT analizu.

Dajte svakoj skupini 30 minuta za intenzivno razmišljanje i iznošenje snaga, slabosti, mogućnosti i opasnosti vaše zajednice. Potaknite ih na iznošenje svih ideja.

Unaprijed odredite kako ćete sortirati podatke. Neka sve male grupe koriste isti predložak. Nakon isteka dogovorenog vremena ponovno okupite skupine radi predstavljanja rezultata.

5. Raspravite i zabilježite rezultate. Dogovorite se oko najvažnijih stavki u svakoj kategoriji
6. Ako je moguće, izradite pisani sažetak SWOT analize koji ćete podijeliti ili poslati sudionicima za daljnje korištenje u planiranju i provođenju aktivnosti.

Pravila za uspješno provođenje SWOT-a

- budite realistični kod svojih jakih i slabih strana
- navedite gdje je zajednica danas
- budite specifični, ne navodite uopćene konstatacije
- analizirajte u kontekstu svojeg okruženja i susjednih zajednica, npr. jeste li bolji ili gori od njih
- neka analiza bude kratka i jednostavna
- SWOT je subjektivan

Primjer: SWOT analiza jedne ruralne zajednice

Snage (prednosti)	Slabosti
- geografski položaj - blizina Zagreba - ekološki čista sredina (čist zrak, nezagađenost, čiste rijeke) - prirodni resursi (rijeka, pećina, šume) - multikulturalnost, multiregionalnost - postojanje udruga - pogodnosti za razvoj stočarstva i povrtlarstva te voćarstva - tradicijska znanja - pčelarstvo - lovstvo	- ljudski potencijal (prosjek godina 57; nestručnost) - slaba informiranost - nedostatak autohtonih proizvoda - slaba informiranost o potrebama potrošača u turizmu (poznavanje navika drugih) - divlji deponiji (šume-potoci) - slabo razvijena građanska svijest - neinformiranost mještana o zaključcima lokalne samouprave (obostrano) - nedostatak međusobne komunikacije - loša povezanost s višim razinama organiziranja (županija + grad) - odlazak ljudi
Mogućnosti (prilike)	Opasnosti (prijetnje)
- blizina državne ceste - sve veći interes za seoski turizam - interes za lovni i pustolovni turizam - interes za zdravu hranu - mogućnost uzgoja ribe	- ukidanje općine - nedostatak zastupljenosti stranih organizacija i donatora - prijetnja da izoliranost ostane stalna - nismo u fokusu investitora - pošta se dostavlja samo 2 puta mjesečno

PEST analiza - koje opasnosti prijete organizaciji iz okruženja

Drugi dio SWOT analize posvećen je mogućnostima i vanjskim opasnostima koje prijete organizaciji - iz njene okoline, okruženja. Kako ne biste izostavili niti jedno važno pitanje, analiza se obavlja po skupinama. Naziv PEST je izveden od početnih slova glavnih skupina:

- Politički čimbenici
- Ekonomski čimbenici
- Socijalni čimbenici
- Tehnološki čimbenici

STRATEGIJSKI PLAN - VIZIJA, MISIJA, CILJEVI, STRATEGIJA I AKCIJSKI PLANOV

Provjerili ste svoje motive i zaključili kako je jedan od vaših osobnih ciljeva vezan za rad i razvoj vaše zajednice. Popričali ste sa svojim prijateljima, poznanicima i susjedima i među njima prepoznali one koji žele nešto poduzeti za poboljšanje kvalitete življenja u svom okruženju. To su ljudi koji imaju iste ili slične ciljeve kao i vi. Dosad nisu bili, ili su bili povremeno aktivni. Neki nisu imali s kim, a neki nisu znali kako započeti. Sad znate jedni za druge, okupljeni ste u lokalnoj civilnoj inicijativi ili ste odlučili osnovati organizaciju (registrirali ste udrugu⁴⁶). I što sad? Planirajte korak po korak strategiju⁴⁷ za djelovanje na promjenama u zajednici. Strategija, jednostavno rečeno, opisuje kako postići ciljeve i ostvariti rezultate.

Kad počinjete aktivnosti u zajednici, obično želite postići neki jednostavan rezultat. Stoga je i strategija jednostavna, najčešće nije ni stavljena na papir; dovoljno je da svi uključeni u rad razumiju kamo se ide i kako će se tamo doći.

No, kako aktivnosti postaju brojnije i složenije, javlja se potreba za koordinacijom. U skladu s tim, javlja se i potreba za strategijom o kojoj su se dogovorili svi uključeni u rad i koja je od svih prihvaćena. Možemo reći da je strategija umijeće mogućeg → mora uzeti u obzir raspoloživo vrijeme i resurse. Dakle, ograničena je mogućnostima zajednice odnosno grupe ljudi koja nešto želi zajedno postići.⁴⁸

Vrlo brzo voditelji procesa ili organizacije koja se bavi organiziranjem zajednice, nauče da se gotovo nikad plan ne provede kako je zamišljen. Dakle, bez obzira kako pažljivo planirate, nepoznati faktori i nepredviđeni događaji mogu čak i ugroziti originalni plan. To znači da se on mora adaptirati, a ponekad čak i napraviti novi. Ključ dobrog strateškog razmišljanja je fleksibilnost. Je li bolje ići "kroz" prepreke ili ih zaobići?

Često se misli da strateški plan pišu voditelji, dok ostali trebaju "zavrnuti rukave" i raditi. To je pogrešno mišljenje. Svi u organizaciji ili u inicijativi doprinose provođenju strategije, neki izravno, a neki neizravno. Svatko ima neku ulogu ili bi je barem trebao imati. Ako netko ne doprinosi postizanju ciljeva, to je izgubljen resurs i s time se treba "pozabaviti".

Jednom, kad su ciljevi postavljeni, sva energija treba biti posvećena provođenju strategije i postizanju ciljeva. To ne znači da se ti ciljevi neće jednom promijeniti. Promjene se stalno događaju te je potrebno brzo i kreativno misliti kako bi se prepoznala potreba za promjenom te kako bi se postojeća strategija adaptirala. Strategija nije stvar formalnog dokumenta i plana, nego način razmišljanja.

Jeste li spremni ostvariti snove vaše zajednice? (I zajednice imaju svoje snove.) Kraj zlouporabe droge - svako dijete želi biti voljeno, maženo i paženo - dom za svakoga - mir cijeloga života - sigurnost na cestama - samo su neke od mnogih vizija zajednica. Poput osobnih želja, mnogi od nas čitajući novine zažele nešto za bolju zajednicu. No nažalost, baš kao i kod osobnih želja, one nam se često čine neostvarivima; one su snovi koji se nikad neće dogoditi.

No, stvarnost kaže da su ti snovi ostvarivi. Primjerice, pogledajte globalni uspjeh u iskorjenjivanju velikih boginja.

Nakon predradnji koje ste do sada napravili, vrijeme je da "prođete" kroz strateško planiranje, proces kojim skupina ili zajednica identificira svoju viziju, misiju, ciljeve, strategije i akcijske planove. To je praktičan proces planiranja kojim se može koristiti svaka organizacija u zajednici ili inicijativa. Ovo sveobuhvatno sredstvo za planiranje može pomoći vašoj organizaciji ili inicijativi dajući joj nacrt plana prelaska iz snova u akciju prema pozitivnim rezultatima za zajednicu.

Zašto izraditi strateški plan djelovanja u zajednici?

- jer omogućava ostvarenje dobrih zamisli nudeći strukturu i smjer vašoj inicijativi
- provođenjem tog procesa u skupnom nastojanju (nastojeći obuhvatiti i ljude pogođene problemom i oni koji to mogu promijeniti) omogućava dogovor oko žarišta i neophodnih koraka koje zajednica mora poduzeti
- jer omogućava usmjerenost na kratkoročne ciljeve imajući uvijek u vidu dugoročne ciljeve i misiju.

⁴⁶ Više o registraciji udruga naći ćete u publikaciji - Mladen Ivanović: Kako registrirati udrugu u Republici Hrvatskoj, ICNL i B.a.b.e., 2002.

⁴⁷ O strateškom planiranju možete pročitati i u Kuharici za udruge, ODRAZ, 2002.

⁴⁸ Nažalost, u našoj smo praksi vidjeli dosta formalno napravljenih strateških planova s kojima su se složili i voditelji i ostali članovi organizacije i u kojoj su opisana zaduženja kako bi se postigli ciljevi, no poslije skupljaju prašinu na polici.

Strategijsko planiranje

- proces odlučivanja o putu i mjestu na kojem će zajednica biti u budućnosti
- obuhvaća mnoge aspekte zajednice, uvjete i okolnosti i ciljeve koji se žele postići
- dugoročno planiranje - obično pokriva razdoblje od tri do pet godina

Vizija (san)

Vizija pokazuje ono u što vaša zajednica ili skupina ljudi u zajednici vjeruje da su idealni uvjeti za zajednicu; kako bi stvari izgledale kad bi se vama važna pitanja savršeno riješila. Taj je utopijski san obično artikuliran u jednoj ili više rečenica ili izjavi o viziji, zapravo kratkim proklamacijama koje prenose san zajednice o budućnosti.

Većina izjava o viziji ima neke zajedničke karakteristike. Izjave o viziji bi općenito morale biti:

- razumljive i zajedničke svim članovima zajednice
- dovoljno široke da mogu obuhvatiti različite varijacije lokalnih perspektiva
- nadahnjujuće i poticajne za svakoga uključenog u proces
- lake za komunikaciju - primjerice, dovoljno kratke da stanu na majicu.

Evo nekoliko primjera vizija:

- Zdrava djeca
- Sigurne ulice, sigurna susjedstva
- Obrazovanje za sve

Primjer: Za općinu Jelsa pripremljen je nacrt vizije koji je duži od jedne rečenice, ali je uz to predložen i kratki slogan.

Vizija općine Jelsa

(prijedlog)

Općina Jelsa je složna zajednica s dobro uravnoteženim i kvalitetnim razvojem na održiv način, za dobrobit svih njenih stanovnika i budućih naraštaja.

Gospodarski razvoj će se usmjeriti k ostvarivanju što većeg lokalnog profita i koristi putem samozapošljavanja i lokalnog poduzetništva (obiteljska gospodarstva, obrti, zadruge, otočne firme) uz odgovorno korištenje i upravljanje prirodnim resursima i baštinom.

Odgovornost, otvorenost, dogovaranje, zajedništvo, pomaganje i suradnja temelj su planiranja i provedbe aktivnosti razvoja s posebnim naglaskom na školovanje, zapošljavanje i stvaranje uvjeta povratka mladih ljudi, sprječavanje pretjerane gradnje te izbjegavanje svake druge degradacije okoliša, prostora i tradicijskih vrijednosti.

Uzimajući u obzir da je glavna komparativna prednost općine Jelsa njena raznolikost - prirode i pejzaža, narječja, domaćih proizvoda i tradicije, mjesta i ambijenta (mala mjesta s kompletnom urbanom strukturom), preporučeno je da se osim vizije koristi i jednostavniji slogan koji bi kratko prenio bit vrijednosti ili ponosa kraja. Primjerice:

Jelsa - Mediteran u malom!

Misija (što i zašto)

Osmišljavanje izjave o misiji sljedeći je korak. Izjava o misiji opisuje što će skupina raditi u zajednici i zašto. Izjave o misiji slične su izjavi o viziji, no konkretnije su i više usmjerene prema aktivnostima. Misija se može odnositi na problem, primjerice neodgovarajuće stanovanje, ili cilj, primjerice svakome osigurati pristup zdravstvenim uslugama. I premda ne ulaze u velike detalje, nagovještavaju - vrlo široko - kako treba riješiti navedene probleme. Evo nekoliko općih smjernica o izjavama o misiji. One moraju biti:

- Sažete. Izjava o misiji mora prenijeti bit u jednoj do dvije rečenice.
- Usmjerene na rezultat. Izjave o misiji objašnjavaju krajnje rezultate koje želite postići.
- Uključive. Dobre izjave o misiji ne ograničavaju sektore zajednice koji bi se mogli uključiti u projekt.

Primjer:

“Promicati zdravlje i razvoj djece putem cjelovite obitelji i zajedničke aktivnosti u zajednici.”

“Poticati i pomagati inicijative lokalnih zajednica promicanjem partnerskih odnosa u svrhu razvoja održivih strategija i planova za poboljšanje kvalitete života i gospodarskih potencijala zajednice.”

“Poticati građane na sudjelovanje u razvoju njihovih zajednica”.

Ciljevi (pozitivna zrcalna slika problema - smjer djelovanja)

Nakon izjave o misiji, sljedeći je korak osmisliti ciljeve usmjerene na postizanje te misije. Ciljevi su šira dostignuća koja se odnose na specifične mjerljive rezultate inicijative. Ciljevi obično iskazuju koliko će čega i tko ostvariti. Primjerice, jedan od ciljeva inicijative u zajednici u svrhu promicanja njege starijih osoba mogao bi biti: “Do 2006. (rok, do kada), povećati za 30% (koliko) broj volontera koji svakodnevno posjećuju i pomažu starijim nemoćnim osobama (što)”.

Tri su osnovna tipa ciljeva:

- Ciljevi na razini pojedinca ili grupe. Ti ciljevi streme promjeni ponašanja ljudi (onoga što rade) i proizvoda (ili rezultata) njihovog ponašanja. Primjerice, skupina za uljepšavanje gradske četvrti može odrediti cilj uključivanja većeg broja ljudi u uređenje parka ispred škole (ponašanje) ili postavljanja košarica za smeće i klupa (rezultat).
- Ciljevi na razini zajednice. Ovi su ciljevi povezani s rezultatima ciljeva na razini pojedinca ili grupe, no usmjereniji su na razinu zajednice, više nego na pojedinca. Primjerice, ista skupina može za cilj odrediti povećanje postotka ljudi u zajednici koji će raditi na uređenju i održavanju svih dječjih igrališta u naselju.
- Ciljevi procesa. To su ciljevi koji omogućavaju pripremu ili provedbu neophodnu za postizanje drugih ciljeva. Primjerice, skupina može prihvatiti sveobuhvatan plan za poboljšanje uvjeta življenja u četvrti ili

jačanje kapaciteta dionika zainteresiranih za pružanje pomoći starim ljudima u zajednici.

Važno je shvatiti da ovi različiti tipovi ciljeva nisu međusobno isključivi. Većina će skupina imati ciljeve u sve tri kategorije. Navodimo primjere:

- Do travnja 2005. povećati broj stanovnika u četvrti uključenih u uređenje parka za 30%. (cilj na razini pojedinca ili grupe)
- Do 2012. povećati broj srednjoškolaca koji završe školu za 40%. (cilj na razini zajednice)
- Do prosinca ove godine, provesti program obuke volontera. (cilj procesa)

Mala pomoć: Prilikom promišljanja o vašim ciljevima, za njihovo lakše određivanje, postavite sljedeća pitanja:

- Što želite postići? Što je to što želite, a nemate?
- Što želite očuvati? Što već imate, a želite i dalje imati?
- Što želite izbjeći? Što nemate, a i ne želite?
- Što želite ukloniti? Što imate, a ne želite?

Čemu služi strategijsko planiranje u zajednici:

- za strukturiranje i usmjeravanje inicijativa u zajednici
- za postizanje dogovora oko toga što će se i kako raditi
- za usmjeravanje napora inicijativa u zajednici

Strategije (kako)

Sljedeći je korak razvoj vaših strategija. Strategije objašnjavaju kako će inicijativa ispuniti svoje ciljeve. Općenito, za zajednice postoji širok raspon strategija koje uključuju ljude iz različitih dijelova zajednice i različitih sektora. Te se strategije kreću od vrlo širokih, koje uključuju ljude i resurse iz različitih dijelova zajednice do vrlo specifičnih strategija koje se odvijaju na nižoj razini.

Primjeri širih strategija:

- Program zaštite i poboljšanja kvalitete života djece može se koristiti društvenim marketingom za promociju uključenosti odraslih u rad s djecom
- Projekt revitalizacije grada može ojačati umjetnički život poticanjem umjetnika na izvedbe na području grada

Primjeri specifičnih strategija koje pomažu u vođenju većine intervencija:

- Pružanje informacija i jačanje vještina (primjerice, obuka za rješavanje sukoba)
- Jačanje usluga i potpore (primjerice, započinjanje mentorskih programa za skupinu visokorizične mladeži)
- Modifikacija pristupa, prepreka i mogućnosti (ponuda stipendije studentima koji inače ne bi mogli pohađati fakultet)
- Modifikacija politika (primjerice, promjena rasporeda u školi tako da roditelji mogu više vremena provesti s manjom djecom).

Akcijski plan (kakva će se promjena dogoditi; tko će učiniti što i do kada)

Akcijski plan detaljno opisuje provođenje strategija u svrhu ispunjenja ciljeva određenih ranije u procesu. Primjerice, u programu čija je misija povećati zanimanje mladih za politiku, jedna od strategija može biti poučavanje studenata o izbornom sustavu. Neki akcijski koraci tada mogu biti, recimo, izrada informativnog materijala prikladnog za studentsku dob, održavanje izbora putem vježbe "igranja uloga" u lokalnim školama te uvođenje određene poduke u predavanja.

Akcijski koraci razvijaju se za svaku traženu komponentu intervencije ili promjene (u zajednici i sustavima):

- Akcijski koraci: što će se dogoditi
- Odgovorne osobe: tko će što raditi
- Datum dovršenja: određivanje rokova za svaki akcijski korak
- Potrebni resursi: resursi i potpora (što je potrebno i što je na raspolaganju)
- Prepreke te plan kako ih prevladati!

- Suradnici: koga još obavijestiti o toj aktivnosti
- Proračun: koliko novaca treba za provođenje svakog koraka u akcijskom planu.

Nakon dovršenja strategijskog plana, tek ste na početku posla. Vaš se akcijski plan mora iskušati, provjeriti i revidirati, zatim ponovno iskušati, provjeriti i revidirati. Bit će vam potrebne povratne informacije od članova zajednice. Na temelju tih ćete informacija mijenjati i prilagođavati plan.

Ukratko: O snu

Svi imamo snove, no samo najuspješniji pojedinci, ali i organizacije i zajednice, pronađu način za ispunjenje tog sna. Strategijsko planiranje pomaže upravo u tome. Proces strategijskog planiranja pomaže skupinama u zajednici u definiranju njihovog sna, postavljanju ciljeva, definiranju načina za ispunjenje ciljeva i na kraju, osmišljava praktične načine na koje će se potrebne promjene dogoditi.

Malo igre: Na sljedećoj stranici navodimo citat iz knjige "Kaos za početnike"⁴⁹. Ovaj mi se tekst učinio interesantnim - dok sam ga čitala imala sam pred očima ovaj Priručnik. Nekako mi se činilo da bih se mogla poigrati kao u prvoj čitanci, kad su umjesto nekih riječi bile slike ili kad je ostavljeno prazno mjesto koje se trebalo dopuniti nekom riječi. Tako mi se i ovdje učinilo da bi se, ovoga puta, neke riječi mogle zamijeniti ili nadopuniti nekim drugim riječima (nekim idejama) iznesenim u ovoj publikaciji. Meni je bilo zabavno. Probajte se i vi poigrati! Svoje "priče" možete mi poslati e-mailom (lidija.pavic@zg.htnet.hr).

⁴⁹ Z. Sardar i I. Abrams: "Kaos za početnike", Naklada Jesenski i Turk, 2001.

Kaotično upravljanje

Moderno upravljanje, “znanstveni menadžment”, najprije je došlo u modu nakon objavljivanja knjige F.W. Taylora *Načela znanstvenog upravljanja* (1911.). Taylor (1856.-1915.) je bio američki industrijski inženjer koji je izumio znanstveni menadžment u biznisu. Bio je opsjednut potrebom za maksimalnim učinkom. Tijekom posljednjih trideset godina, međutim, pojam znanstvenog menadžmenta se promijenio - posebno nakon što su se pojavili kompjutori. Harvardska poslovna škola uvela je 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća pojam strategijskog planiranja.

Time se istaknula potreba da se standardne poslovne funkcije, poput proizvodnje, računovodstva i marketinga, integriraju sa sistematskim pristupom sveukupnoj strategiji.

No, iskustvo je pokazalo da krajnje mehanicistički planovi i matematičke prognoze nisu uvijek uspješni.

Tada je Institut za tehnologiju Massachussettsa uveo dinamiku sustava.

No, obje su te poslovne tehnike rizične jer se temelje na subjektivnim pretpostavkama i vrijednosnim procjenama.

Prema Simonu Forgeu, taj je pristup poput “vožnje uz pomoć retrovizora” - pokušavate procijeniti stanje na cesti sprijeda, gledajući što se događa straga.

Na stabilnom tržištu, tako možete voziti. No, na nestabilnom, turbulentnom tržištu, razbit ćete se!

Predviđanje budućih prodora

Pa kako se u upravljanju može s nekim stupnjem sigurnosti predvidjeti da će se pojaviti tehnološki i industrijski prodor?

Tehnološki prodor ponekad iskrasne slučajno - mali događaji, koji su u svoje vrijeme smatrani nevažnima, pokrenu lančanu reakciju koja vodi prema novom tehnološkom otkriću. Otkriće pencilina primjer je prodora koji je bio rezultat slučajnog događaja u medicinskom istraživanju.

Drugi prodori, međutim, rezultat su godina istraživanja. Slijetanje na Mjesec i događaji koji su slijedili, za to su dobri primjeri. Slijetanje čovjeka na Mjesec proizvelo je brojne usputne nusprodukte u područjima kao što su komunikacije i kompjuterske tehnologije. Dodelo je čak do otkrića teflona, kojim su premazane neprijanjajuće tave!

Taj je tip prodora danas mnogo češći. Istraživanja su multidisciplinarna i opsežna.

Kako tvrdi George Anderla, povezivanje dinamičkog koncepta uvećane dobiti s filozofijom opsežnih multidisciplinarnih istraživanja - holistički pristup - ima za posljedicu “puzave prodore”.

Predviđanje i “enablement”

Predvidjeti “puzavi prodor” nije dovoljno. Menadžment mora misliti ne samo o tome što nova tehnologija može učiniti, nego i voditi računa o sustavu potpore. Da bi izumi bili isplativi, moraju ih pratiti drugi izumi, jer stvari rijetko stoje same. Na primjer, bombaderi velikog dometa bili su dobra ideja (osim za one koje je trebalo bombardirati), no sve dok se nije pronašao način kako da se napune gorivom u zraku, zamisao nije bila primjenjiva.

Proces simultanog razmišljanja o glavnim i sporednim izumima poznat je kao “enablement”.

Puzavi prodori i zahtjevi za *enablementom* znače da stare metode predviđanja tehnološkog razvoja više ne vrijede. Budući da onaj tko rano rani postavlja standarde, propustiti priliku u početnom stupnju znači odreći se vodeće uloge. Sistematske metode uočavanja novih prodora imaju stoga iznimnu važnost.

Konvencionalan pristup procjenjuje relativnu važnost različitih elemenata mogućeg prodora i identificira bilo koje istaknute mogućnosti. Valja prepoznati snagu novih ideja, i zatim sintetizirati nove koncepte i scenarije za njihovu upotrebu, možda kombinirajući stare koncepte na nove načine.

Novi pristup promišlja važnost kaosa i kompleksnosti, i nastoji razumjeti nejasne ili neusklađene poruke i zbivanja.

Predviđanje mora biti holistički i neprekinut proces s povratnim učinkom, a osjetljivu ovisnost i nelinearne procese treba držati čvrsto na oku.

Citat iz knjige “Kaos za početnike”



Primjer procesa deliberacije u praksi

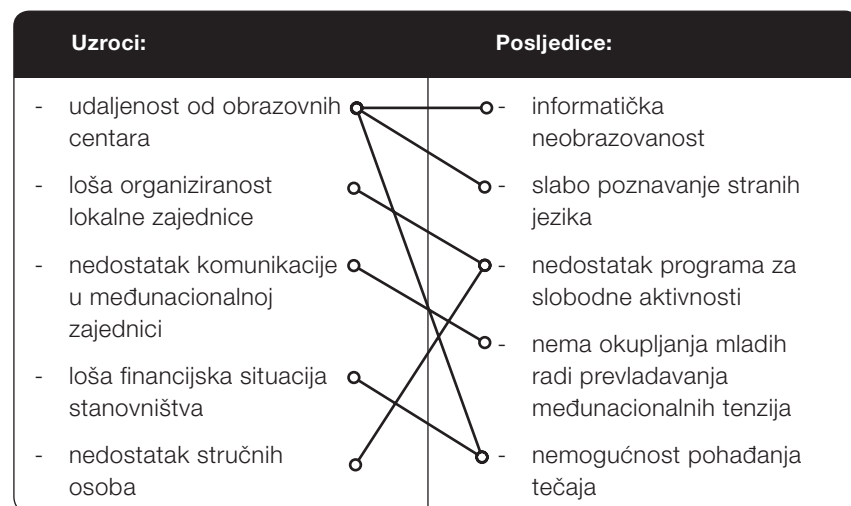
U nastavku je prikazan stvarni slučaj iz naše prakse. Radili smo u maloj ruralnoj zajednici, opterećenoj velikim brojem problema. Želimo prikazati da usprkos tim problemima, koji su uglavnom vezani za osnovnu egzistenciju, postoji dovoljan broj ljudi (uključujući mjesnu i lokalnu samoupravu te udruge i građane) koji su spremni zajednički poduzeti nešto za svoju zajednicu i kroz deliberativni dijalog dogovoriti se na javnim sastancima kako djelovati.

Pristup 1. dogovoren u maloj, nerazvijenoj ruralnoj zajednici tijekom javnog sastanka grupe zainteresiranih stanovnika

Izlistani i grupirani problemi:

- informatička neobrazovanost
- slabo poznavanje stranih jezika
- nedostatak programa za slobodne aktivnosti
- nema okupljanja mladih radi prevladavanja međunacionalnih tenzija
- izuzetno skupa obuka rada na kompjutoru koju 90% stanovništva ne može sebi priuštiti

Uzročno posljedične veze:



Podaci istraživanja:

Prema podacima koje smo prikupili, na području Općine ima 340 djece predškolske dobi, od toga 182 viših razreda, 120 djece srednjoškolske te više od 80 osoba mladih od 30 godina. Podaci dobiveni ispitivanjem putem ankete, ukazuju da 80% ispitanika ima vrlo slab ili gotovo nikakav kontakt s kompjutorima. Na području Općine ne postoji niti jedan centar za obuku.

Izjava o problemu:

Udaljenost od Grada i visoke cijene tečajeva (1.200-3.000 kn) su velika su, a za neke čak nepremostiva prepreka za obrazovanje. Posljedice toga su nemogućnost pohađanja tečaja i loša informatička obrazovanost. Nadalje, zbog nedostatka stručnih osoba te loše organiziranosti lokalne zajednice, iako postoji velika potreba za programima slobodnih i obrazovnih aktivnosti, one nisu organizirane. Budući da su poznavanje rada na kompjutoru i znanje engleskog jezika preduvjet za lakše dobivanje posla i daljnje napredovanje u radu, ovaj problem dovodi mlade ljude na marginu konkurencije.

Ciljevi:

- omogućiti mladima pristup edukaciji, a time i povećati konkurentnost na tržištu rada
- poboljšati kvalitetu provođenja slobodnog vremena djece i mladih

Akcijski plan:

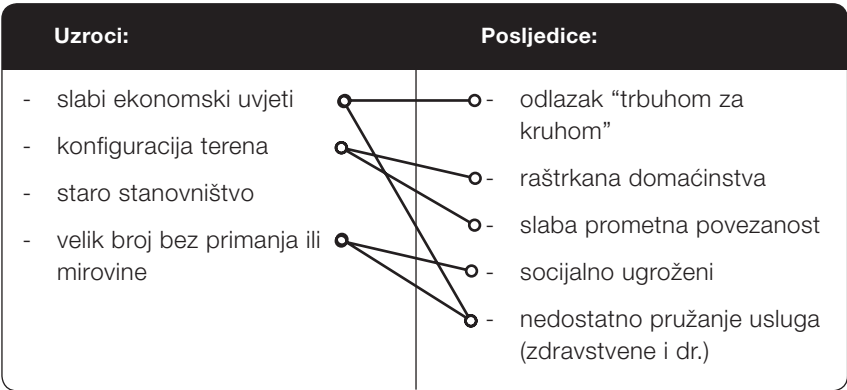
Što	Tko	Rok	Resursi
nabaviti 10 kompjutora - izvidjeti gdje nabaviti sredstva - dobiti 3 ponude od dobavljača - savjetovati se sa stručnjakom - kupiti hardver i softver - organizirati prijevoz	- Ana i Marko	- za 6 mjeseci	- novac (treba) - informacije
osigurati prostor - provjera napona, struje - grijanje, režije	- načelnik - Marko iz servisa	- za 4 mjeseca	- sreden prostor (ima)
instalirati kompjutore	- nastavnik iz OS	- 7 dana nakon kupnje	- softver

Pristup 2. dogovoren u maloj, nerazvijenoj ruralnoj zajednici tijekom javnog sastanka grupe zainteresiranih stanovnika

Izlistani i grupirani problemi:

- slabi ekonomski uvjeti
- iseljavanje ljudi, pogotovo mladih
- konfiguracija terena
- mali broj stanovnika, koji se smanjuje
- velik broj bez mirovine
- dobna struktura stanovništva (prosjeak starosti 60 godina)
- većina starijih osoba živi sama u domaćinstvu
- udaljenost domaćinstava od centra općine (ambulanta, trgovina, pošta, apoteka)
- nikakva prometna povezanost
- raštrkana domaćinstva
- velik broj socijalno ugroženih starijih osoba
- jedan liječnik pokriva jako velik teren zbog toga nije u mogućnosti pružiti veću pažnju bolesnim

Uzročno posljedične veze:



Podaci istraživanja:

Prema podacima Općine na našem području su stanovnici visoke starosne dobi te postoji veliki broj socijalno ugroženog stanovništva. Kako bismo saznali pravo stanje na terenu, proveli smo razgovor s 20-ak ljudi koji žive u udaljenijim dijelovima općine.

Izjava o problemu:

Na osnovu provedenih razgovora utvrdili smo da na prostoru naše općine, radi iseljavanja mlađeg stanovništva, većina starijih ljudi živi sama, s malim mirovinama ili bez ikakvih primanja. Zbog konfiguracije terena velika je raštrkanost domaćinstava pa je starijim osobama teži pristup do centra jer postoji slaba prometna povezanost. Na području naše općine postoji jedan liječnik koji pruža zdravstvene usluge svim stanovnicima općine pa je u nemogućnosti pružati uslugu svim starijim osobama kod kuće.

Cilj:

- poboljšati kvalitetu života ljudi treće životne dobi

Akcijski plan:

Što	Tko	Rok	Resursi
- obaviti razgovor s grupom ljudi koje ćemo obuhvatiti projektom	- Maja, Jasna,	- do 15.11.	- prijevoz, vlastiti automobil
- obaviti razgovor s vlasnikom kombija	- Nada	- do 20.11.	- telefon
- prijevoz grupe ljudi	- Nada	- kontinuirano, jednom tjedno	- telefon, kombi, vozač
- obaviti razgovor s medicinskom sestrom	- Nada	- do 15.11.	- telefon
- kontaktirati ambulantu radi nabavke medicinske opreme	- Jasna, Danica	- do 01.12.	- telefon kompjutor
- prijevoz medicinske sestre do kuća	- Maja	- kontinuirano	- vlastiti automobil

Tablica 6.: Plan aktivnosti u zajednici

Pristup			Aktivnosti	Početak	Kraj	Odgovorna osoba / organizacija
I.	Razviti model uključivanja građana u postupke odlučivanja u zajednici	I.1	Uspostaviti kontakt s lokalnom i mjesnom samoupravom i drugim dionicima u zajednici (prema analizi dionika)			
		I.2	Organizirati redovne javne forume na kojima građani mogu razgovarati o različitim problemima i temama međusobno i s predstavnicima drugih dionika			
		I.3	Formalizirati način suradnje s lokalnom i mjesnom samoupravom			
II.	Uključiti aktivno građane u život zajednice i donošenje odluka o zajednici	II.1	Pripremiti informativne materijale o potrebi i koristima uključivanja građana u postupke odlučivanja			
		II.2	Osmisliti društvene akcije u partnerstvu različitih dionika (društvenog doma, mjesnog odbora, udruga, poduzetnika)			
		II.3	Napraviti plan aktivnosti i odrediti odgovorne osobe za svaku društvenu akciju			
		II.4	Nabaviti sredstva za društvene akcije - iz zajednice: lokalna samouprava, poduzetnici, obrtnici, pojedinci; izvan - Hrvatske šume i HEP			
		II.5	Organizirati i provesti društvene akcije prema planovima aktivnosti			
		II.6	Prikupiti povratne informacije od sudionika društvenih akcija, analizirati ih i upotrijebiti za poboljšanje sljedećih aktivnosti			
		II.7	Pripremiti i objaviti izvještaj u lokalnom glasniku i postaviti na web stranicu lokalne samouprave			
		II.8	Organizirati završnu proslavu za sve sudionike i građane			
III.	Okupiti grupu od 20 volontera koji će aktivno podupirati društvene akcije	III.1	Organizirati javna predavanja i radionice			
		III.2	Organizirati trening za potencijalne volontere			
		III.3	Uključiti volontere u društvene akcije			
		III.4	Organizirati dodjelu priznanja volonterima na završnoj proslavi			

Problemско stablo i stablo ciljeva

Problemско stablo

To je metoda koju ponekad koristimo tijekom javnih foruma i s kojom se postiže detaljnija analiza problema u odnosu na uzroke i posljedice. Problemско stablo koristi se u procesu upravljanja projektnim ciklusom, no može biti korisno i prilikom dogovaranja o pokretanju zajednice. Prednost izrade problemskog stabla je što predstavlja dobru osnovu za osmišljavanje projekta.

Na velikom papiru obično nacrtamo stablo s korijenjem i granama; na taj je način vizualno lakše razvrstati uzroke i posljedice. Ako zamislimo drvo, ono ima korijenje (uzrok), veće i manje grane (posljedice). Korijenje označava i daje krajnji odgovor na pitanje o uzroku. Grane daju krajnji odgovor na pitanje zašto je nešto problem. Napraviti "drvo" znači grafički i hijerarhijski predstaviti razumijevanje uzroka i posljedica nekog problema.

Proces izrade problemskog stabla

- Na temelju prethodno izlistanih problema, svaki sudionik može dati svoje mišljenje o tome što je za njega ili nju ključni (osnovni) problem u cijeloj situaciji - sudionici napišu flomasterom problem na komad papira (obično koristimo "post-it").
- Svaki sudionik određuje što je za njega ili nju ključni problem u skladu s vlastitim interesom i iskustvom - problem se treba pažljivo identificirati → on mora biti postojeći, ne mogući, izmišljeni ili budući (problem je postojeća negativna situacija, a ne odsutnost rješenja).
- Dogovorom se utvrđuje što će biti ključni problem koji je ujedno i startna točka za problemско stablo.
- Ključni problem, odnosno problem s kojim se želimo baviti, naznačen je na sredini velikog papira (na deblu stabla) i tada se ostali identificirani problemi, ukoliko su uzrok nečeg drugog, stavljaju niže, a ukoliko su posljedica, stavljaju se iznad (vidi problemско stablo 1 na str. 145).
- Pokušajte naći odnose između svih uzroka i posljedica; može biti više uzroka za jednu posledicu, kao i više posljedica jednog uzroka.

Napomena: U našoj praksi, a i praksi nekih drugih organizacija s kojima smo razmijenili iskustva, ne koristi se uvijek pristup s određivanjem ključnog problema unaprijed. Katkad se, jednostavno, izlistani problemi slažu u problemско stablo i nakon toga se grupa dogovara kojim će se

elementima problemskog stabla baviti (vidi problemско stablo 2 na str. 146 - grupa se odlučila baviti problemima u bijelim poljima).

- Nastavite sve dok uzroci nisu ispod ključnog problema, a posljedice iznad. Probleme koji su vrlo općeniti i koji se mogu vezati za bilo koji razvojni problem, tretirajte kao "opću prepreku" i maknite sa strane problemskog stabla. Tako ćete održati fokus i moći ćete se snaći u problemskom stablu. Pri određivanju se možete voditi pitanjem radi li se o problemu kojim se vaša ili neka druga inicijativa u zajednici može baviti. Ako ne može, onda je to prepreka i stavite taj papir sa strane.
- Pitanje koje će vam pomoći svaki put kad uzmete komad papira i navedeni problem je - "Što vodi k tome?" Onda izaberite među nabrojanim problemima onaj koji je uzrok tom problemu te ga stavite u red ispod.
- Ako prepoznate dva ili više problema koja zajedno dovode do posljedice, stavite ga jedan do drugog ispod posljedice. Isto tako jedan uzrok može dovesti do više posljedica. Te posljedice poredajte jednu do druge iznad uzroka koji ih stvara.
- Kako ćete se nositi s općim preprekama? Tijekom procesa prepoznat ćete neke razvojne probleme s kojima se ne možete baviti odnosno rješenje ne ovisi o vama. To su problemi, kao npr. korupcija, nedostatak prihoda lokalne samouprave i sl. Takve probleme tretirajte kao rizik i imajte ih na umu jer oni mogu utjecati na vaš rad.
- Pregledajte rezultat vašeg rada, provjerite logiku i preuredite raspored ako je potrebno.
- Nacrtajte okomite (ili kose) crte kako biste pokazali odnos između uzroka i posljedica te vodoravne veze koje pokazuju povezane (združene) uzroke i kombinirane posljedice.
- Is crtajte dijagram na komadu papira.

Pripazite da ne upadnete u zamku, inače logične pretpostavke, da se problem otklanja ukoliko mu se uklone uzroci. No, ne mora se na tome inzistirati jer se često i ne može svaki projekt u zajednici baviti otklanjanjem uzroka. Neki put je rješavanje krajnjih uzroka izvan moći zajednice, a nekad se (pogotovo u kriznim situacijama) najprije bavi hitnom intervencijom. Npr. kod velikih požara se najprije gasi vatra, a nakon što se požar ugasi, bavi se uzrocima. U literaturi se često nailazi na primjer suočavanja s rijekom izbjeglica, pri čemu je primarni zadatak njihovo zbrinjavanje (hitna intervencija), a tek onda razmišljanje o uzrocima krize.

Stablo ciljeva

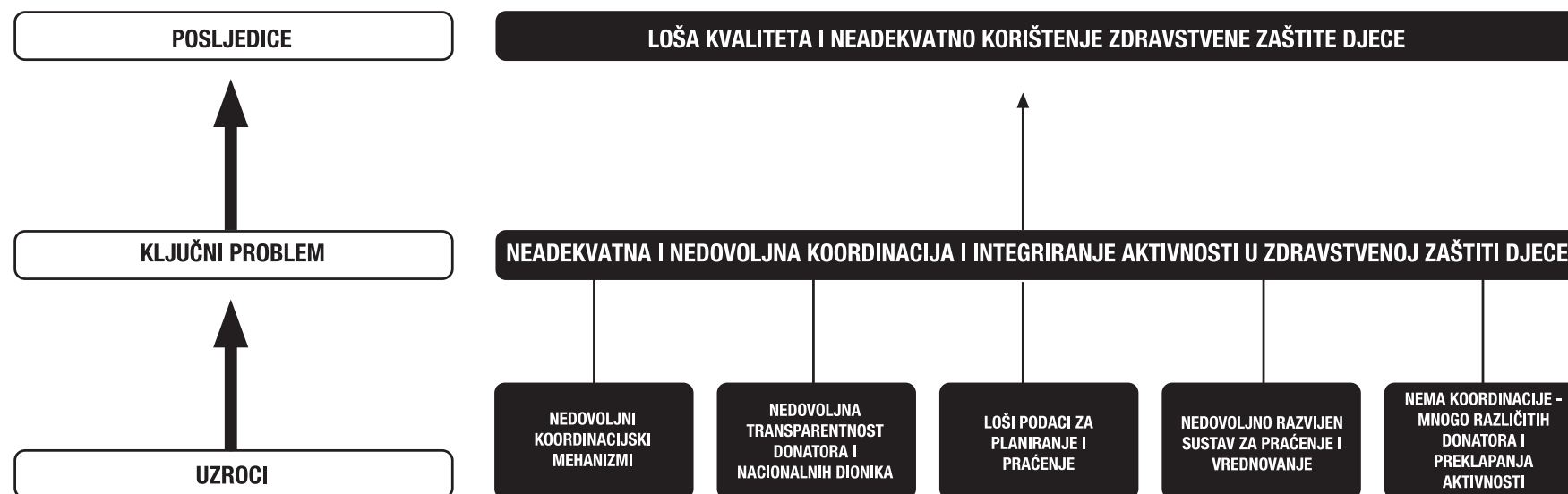
Nakon izrade problemskog stabla, putem kojeg ste analizirali probleme i stavili ih u uzročno posljedične veze, trebate analizirati ciljeve. To se može napraviti putem “stabla ciljeva”, koje predstavlja pozitivnu zrcalnu sliku problemskog stabla.

Analiza ciljeva

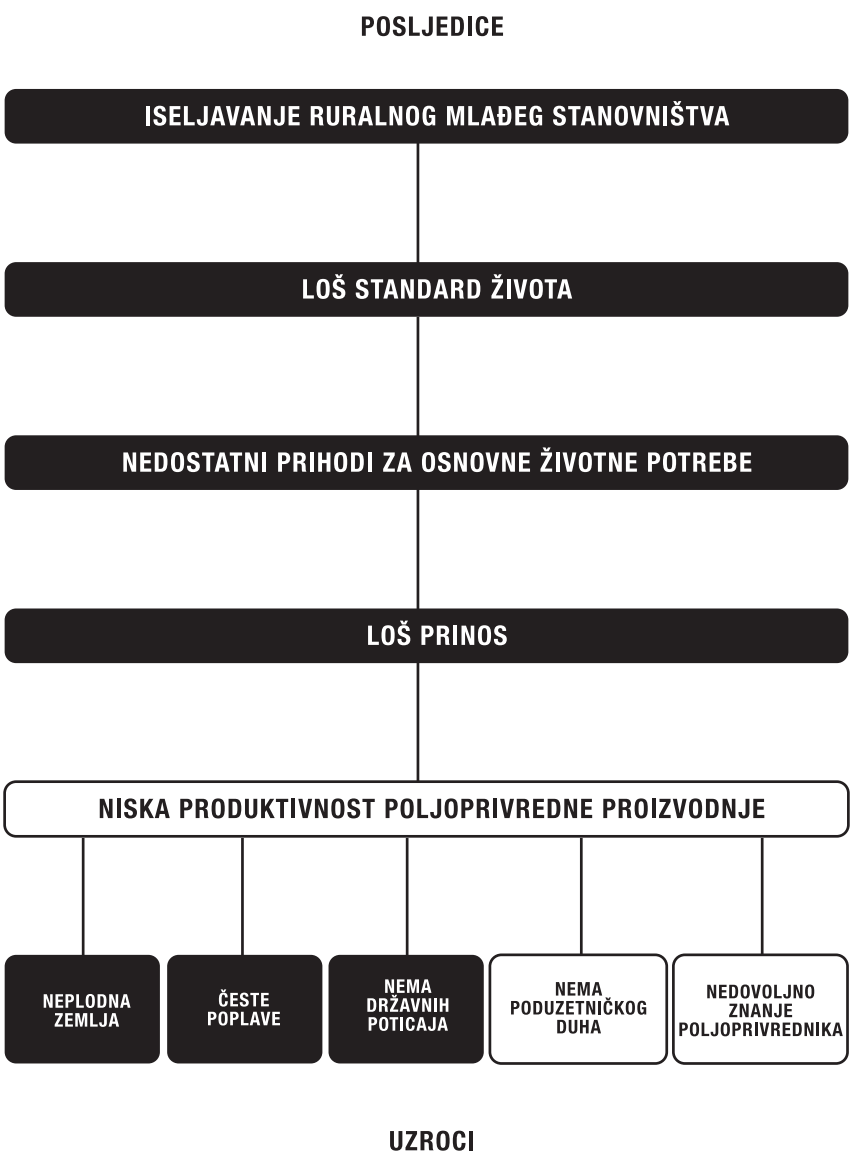
- predstavlja pozitivne aspekte planirane buduće situacije
- uključuje formulaciju ciljeva na temelju problema

PROBLEM → CILJ

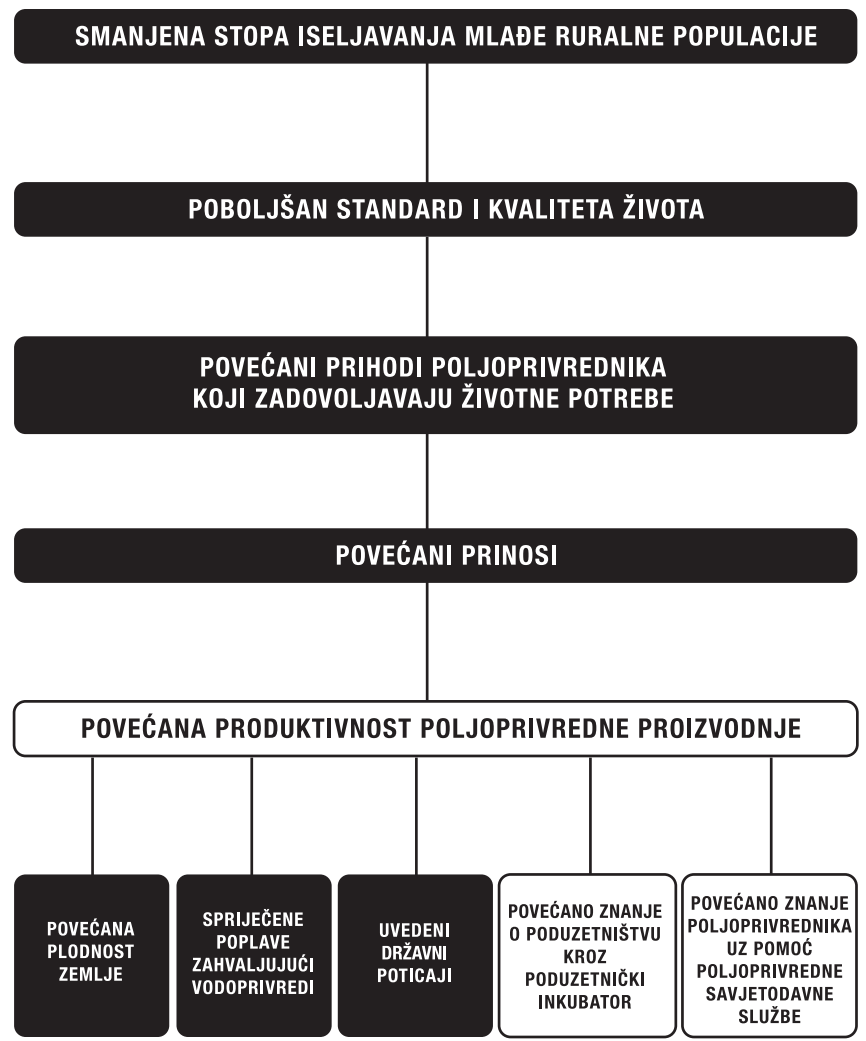
Primjer: Problemsko stablo 1 - Kordinacija aktivnosti u zdravstvenoj zaštiti djece (Izvor: www.global.finland.fi)



Primjer: Problemsko stablo 2 - za jedno ruralno područje



Primjer: Stablo ciljeva u odnosu na problemsko stablo 2 - za jedno ruralno područje



ANALIZA OSNOVNIH UZROKA PROBLEMA “ALI ZAŠTO” TEHNIKOM

Evo još jednog načina koji možete koristiti u analizi uzroka problema. Osnovni uzroci su temeljni razlozi iza problema koje pokušavate riješiti u zajednici. Pokušati otkriti zašto je problem nastao, bitan je dio procesa → kako biste bili sigurni da ste pronašli pravi odgovor i kako bi građani imali osjećaj da je to “njihov” problem.

Tehnikom “ali zašto” mogu se otkriti osnovni uzroci problema, bilo pojedinaca ili zajednice. Primjerice, može vam pomoći u odgovoru na pitanje - zašto poneke četvrti imaju veći postotak specifičnih problema te jesu li uzroci kulturološki, ekonomski ili političke naravi?

Tehnika vam pomaže da dođete do krajnjeg uzroka problema koji možda prije niste vidjeli. Time se povećava mogućnost odabira ispravnog rješenja jer se tijekom “ali zašto” vježbe istražuju različiti aspekti problema.

Evo kako tehnika funkcionira. Skupina ispituje problem zajednice postavljanjem pitanja o njegovim uzrocima. Svaki put kad netko da odgovor, facilitator nastavlja ispitivati, uglavnom postavljajući pitanje “ali zašto?” ili “kako se to moglo spriječiti?”.

Primjer:

Problem: Previše (premalo) ljudi je _____.

P: Ali zašto?

O: Zato što . . .

P: Ali zašto?

O: Zato što . . .

P: Je li se to moglo spriječiti?

O: Da.

P: Kako?

O: Tako da

P: Ali zašto?

O: Zato što . . . I tako dalje.

Iako ovaj postupak izgleda jednostavan, on to zapravo i nije. Katkad se odgovori vrte u krugu i manje iskusan facilitator namučit će se dok ne provede postupak do kraja. Sjetite se kako vam ponekad teško padaju stalna pitanja petogodišnjaka koja počinju s čuvenim “zašto”.

ŠTO JE SOCIJALNI KAPITAL?

Socijalni kapital⁵⁰ - norme, veze i povjerenje koje omogućavaju društvenu (socijalnu, javnu) akciju - utječe na sve dimenzije društva. U Sjedinjenim Američkim Državama popularna je izreka: “Nije važno što znaš, nego koga znaš” koja određuje uspjeh. Češka poslovice upozorava “Ne štiti se ogradom, već prijateljima.” Danas obilje dokaza podupire stoljeća intuicije u vezi s važnosti postojanja društvenih veza. Istraživanje pokazuje da društveni odnosi i institucionalne veze pojedinih osoba značajno doprinose njihovoj dobrobiti. Društvene norme i veze posreduju u pristupu izvorima i mogućnostima. U izdvojenim ruralnim zajednicama s nedovoljno usluga, te su društvene veze od izuzetne važnosti u borbi protiv siromaštva.

Vrste kapitala:

- Socijalni kapital: društveni odnosi i mreže
- Fizički kapital: zgrade, ceste, zemljište, ali i plug, šivaći stroj
- Ljudski kapital: znanje i vještine
- Financijski kapital
- Kapital okoliša:
 - prirodni (zrak, voda, tlo, flora i fauna...)
 - kulturni resursi (povijesna, arhitektonska, arheološka baština...)

Socijalni kapital izvor je koji se može i dobro i loše iskoristiti. Socijalni kapital vodi pozitivnim odnosima, primjerice, financijska i emocionalna podrška vjerske zajednice, informacije o potencijalnim poslovima ili suradnja među organizacijama u svrhu podučavanja stanovništva o njihovim pravima i većeg odaziva glasača. Drugi oblici socijalnog kapitala mogu služiti lošim namjerama koje vode nepotizmu, korupciji, etnocentričnosti, mafiji i/ili strogoj društvenoj kontroli. Kakvi god da su oblici i namjere, socijalni kapital neizbježno utječe na razvoj u obitelji, zajednici ili društvu. Stoga je presudna sposobnost razlikovanja između različitih oblika socijalnog kapitala i očekivanja njihovog učinka na programe i politike razvoja društva.

⁵⁰ Uz pojam socijalni kapital naići ćete i na društveni kapital ili sociokulturni kapital.

Dio poglavlja o socijalnom kapitalu nastao je za potrebe radionice *Razumijevanje i izgradnja socijalnog kapitala kao imperativ razvoja Hrvatske* koji su organizirali Svjetska banka, Institut Svjetske banke i ODRAZ kao lokalni partner u ožujku 2002. u Zagrebu.

POVEZIVANJE, PREMOŠĆIVANJE I SPAJANJE SOCIJALNOG KAPITALA⁵¹

Robert Putnam⁵² razlikuje nekoliko dimenzija socijalnog kapitala:

Povezivanje se odnosi na djelovanje unutar usko povezane, homogene skupine ljudi koje međusobno osiguravaju važne sigurnosne veze u teškim vremenima. Takve skupine mogu pružiti i značajnu psihološku pomoć. Oblici povezivanja socijalnog kapitala mogu uključivati i uski krug obitelji, vjerske skupine ili bande.

Premošćivanje se odnosi na vodoravne veze heterogenijih stanovnika ili skupina koje članovima omogućuju pristup dodatnim, raznolikim izvorima i podacima. Taj se pristup pretvara u produktivnija životna ulaganja kao što su krediti, tehnička pomoć, posao ili tržišne informacije. Primjeri takvih veza obuhvaćaju strukovne udruge te se protežu na etničke ili političke skupine koje okupljaju odabrane glasače u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva.

Premošćujuće veze koje povezuju različite skupine pomažu postavljanju temelja za rasprostranjenu društvenu koheziju. Savezi i velike mreže osiguravaju veću moć i glas za siromašne i one bez prava glasa. Zdravo civilno društvo s umreženim vezama nadopunjava državu koja njeguje vladavinu zakona i jednak pristup pravosuđu

Kad civilno društvo i država tvore djelotvoran okomit odnos, to se naziva **spajajući** socijalni kapital. On povezuje zajednice s dodatnim formalnim izvorima, primjerice, informacijama, uslugama ili financiranjem. To je slučaj kad članovi zajednice i policija surađuju da bi smanjili kriminal ili kad se vlada i seoske obitelji povezuju preko savjetnika lokalnih poljoprivrednih savjetodavnih službi. To je također slučaj i kad lokalna elita koristi svoje veze na visokim položajima u vladi kako bi dobila nadzor nad lokalnim izvorima i dobrima.

Spajajući socijalni kapital osobito je važan za razvoj jer bez odnosa s formalnim institucijama lokalne zajednice ne mogu utjecati na javne politike i programe. Ti su odnosi od presudne važnosti i za vladu jer znanje i doprinos lokalnih zajednica čini vladine napore djelotvornijima. Lokalni doprinos često smanjuje troškove vladinih usluga i poboljšava održivost.

Prema Evi Cox (2002.) s Tehnološkog fakulteta u Sidneyu, socijalni kapital je "kvaliteta odnosa unutar i među grupama koja generira civilne interakcije kao što su međusobno povjerenje, sposobnost za rješavanje konflikta, zajedničke vrijednosti, mreže i povjerenje - sve to dovodi do društvenih akcija".

I sami ste vjerojatno imali prilike uočiti kako visoka razina socijalnog kapitala povezuje različite grupe u međuodnosu sa sustavima i višim standardom, npr. u zdravstvu i obrazovanju. Više razine povjerenja stvaraju veze koje omogućavaju bolju upotrebu resursa, kao što su znanje, vještine i novac. Niski socijalni kapital limitira šanse za bolju kvalitetu življenja.

Socijalni kapital naglašava:

- zajednički rad te poštivanje vrijednosti drugih ljudi i razlika koje postoje
- razrješenje tenzija na civilan način, prepoznajući i prihvaćajući postojanje različitih interesa (unutar okvira općeg dobra), a ne samo sektorskih interesa
- potrebu postizanja fer odnosa i jednakosti za stvaranje povjerenja između svih dionika (predrasude i eksploatacija stoje u negativnoj korelaciji)
- stvaranje unutarnje kohezije bez isključivanja drugih.

Povjerenje je najvažnija komponenta socijalnog kapitala, stoga je i vrlo važan element u zajednici. Svjedoci smo da, nažalost, u Hrvatskoj među mnogim skupinama ne postoji povjerenje. I istraživanje⁵³ koje je ODRAZ s partnerima proveo u četiri zajednice u Hrvatskoj, o mogućnosti osnivanja zaklada lokalnih zajednica, pokazuje nisku razinu povjerenja u institucije države.

Bez povjerenja unutar sektora i skupina u zajednici, ne može se ojačati kapacitet za djelovanje i preuzimanje rizika u zajednici.

Nepovjerenje je često prisutno kod grupa izloženih diskriminaciji i s kojima se postupalo na loš način. Gdje postoji povijest takvih odnosa unutar grupa i među grupama, teže je stvoriti osnovu za zajednički rad te riješiti prošle i sadašnje probleme.

Zdrava zajednica s razvijenim socijalnim kapitalom može se prepoznati po sljedećem:

- Interes članova zajednice za događanja u zajednici, sposobnost prepoznavanja i tuđih potreba te uvažavanje drugačijih razmišljanja
- Sudjelovanje - zauzetost i interes za zajednički rad i opće dobro
- Povjerenje u ljude - članovi zajednice spremni su iskazati povjerenje drugima, bilo poznatim ili nepoznatim
- Povjerenje u institucije - ljudi su spremni raditi na promjenama kroz demokratski proces i legalan sustav
- Sposobnost za razrješenje konflikata na civilan način - ljudi se osjećaju dobro istražujući i prihvaćajući drugačije i novo.

⁵¹ Za opsežniji opis socijalnog kapitala iz Svjetskog izvještaja o razvoju 2001. pogledajte: <http://www.worldbank.org/poverty/wdrpoverty/report/ch7.pdf>

⁵² R. Putnam (Sveučilište Harvard) jedan je od najpoznatijih američkih i svjetskih autora o lokalnim zajednicama i civilnom angažmanu.

⁵³ Vidi studiju "Mogućnosti razvoja lokalnih zajednica u Hrvatskoj", ODRAZ, 2004.

Procijenite svoju zajednicu kroz ovih pet pokazatelja. Zadovoljni? Može li bolje? Jeste li spremni krenuti na putovanje?

Bit će vam lakše procijeniti vašu zajednicu ako odgovorite na sljedeća pitanja:

Postoji	U potpunosti se slažem	slažem se	niči se slažem niči se ne slažem	ne slažem se	uopće se ne slažem
Cijeli niz aktivnosti (klubovi, sportske aktivnosti, kulturne djelatnosti, aktivnosti na javnim mjestima)	5	4	3	2	1
Vitalne inicijative i udruge	5	4	3	2	1
Osjećaj sigurnosti	5	4	3	2	1
Povjerenje među ljudima	5	4	3	2	1
Povjerenje u institucije države	5	4	3	2	1
Primjetni dobri odnosi na javnim mjestima (osmjeh, ljubaznost, razgovori i sl.)	5	4	3	2	1
Iskrenost i poštenje (ne krađu se auti niti stvari iz auta, vraćaju se nađene stvari i sl.)	5	4	3	2	1
Mirno rješavanje problema i konflikata među grupama	5	4	3	2	1
Prihvatanje novopridošlih grupa i stanovnika u formalne i neformalne grupe	5	4	3	2	1
Organiziranje dobrotvornih akcija za socijalne slučajeve, školske aktivnosti i sl.	5	4	3	2	1
Dodajte izjave za koje smatrate da ocrtavaju visoku razinu socijalnog kapitala u vašem mjestu	5	4	3	2	1

Ako se slažete u potpunosti kako sve navedeno postoji u zajednici, onda je vaš stav odnosno procjena kako živite u zajednici s visokim socijalnim kapitalom. I obrnuto, ako smatrate kako ništa od navedenog ne postoji u vašoj zajednici, vaša procjena pokazuje kako živite u zajednici s niskim socijalnim kapitalom. No, kako svijet nije ni bijel ni crn, vjerojatno ćete imati različite stupnjeve slaganja s navedenim izjavama.

I niska razina socijalnog kapitala ima određene karakteristike:

Postoji	U potpunosti se slažem	slažem se	niči se slažem niči se ne slažem	ne slažem se	uopće se ne slažem
Slučajevi konflikata koji se ne rješavaju (demonstracije, nasilje)	5	4	3	2	1
Etiketiranje nekih grupa ili ljudi kao "oni" ili "to je njihov problem"	5	4	3	2	1
Razina ljutnje među nekim grupama koje se smatraju ugroženima	5	4	3	2	1
Neprijateljstvo prema nekim skupinama (npr. previše mladih na ulici i sl.)	5	4	3	2	1
Nedostatak civilnog ponašanja (bacanje smeća na javnim površinama, vandalizam, neodržavanje javnih prostora)	5	4	3	2	1
Nedostatak interesa za civilne inicijative (nedolazak na javne forume, slab odaziv na izbore itd.)	5	4	3	2	1
Zakazivanje u provođenju akcija u zajednici zbog neodaziva ljudi	5	4	3	2	1
Visoka razina uporabe fizičke zaštite (rešetke na prozorima, alarmi, zaštitari, itd)	5	4	3	2	1
Nepovjerenje i nevjerica u mogućnost promjena za razvoj zajednice	5	4	3	2	1
Strogo podijeljena zajednica bez miješanja grupe	5	4	3	2	1
Dodajte izjave za koje smatrate da ocrtavaju nisku razinu socijalnog kapitala u vašem mjestu - možda su upravo to područja s kojima ćete se baviti u zajednici	5	4	3	2	1

Visoki stupanj slaganja s navedenim izjavama u ovoj tablici ukazuje, prema vašoj procjeni, na zajednicu s niskom razinom socijalnog kapitala

Ukratko možemo reći da socijalni kapital doprinosi jačanju zajednica i izgradnji kapaciteta i ostalim željenim rezultatima koji doprinose razvoju. Također, polazimo od pretpostavke da proces grupne interakcije i izgradnja odnosa doprinose i održavaju socijalni kapital.

Znači, on ne može biti vlasništvo pojedinca, već on djeluje između i unutar grupe i zajednice. Čak ni zajednica ne posjeduje socijalni kapital, ali se kroz njega izražava. Socijalni kapital razlikuje se od financijskog, ljudskog, fizičkog ili kulturnog kapitala.

Vježba 10: Kroz vaše djelovanje u zajednici ispitajte koji faktori utječu na povećanje povjerenja, poštovanja i upravljanja konfliktima. Uključite radna mjesta, mjesta stanovanja i mjesta gdje građani provode slobodno vrijeme. Ne zaboravite civilne inicijative i udruge.

Ispitajte kad se vaša grupa i zajednica odnose s dobrom namjerom, kad podupire jedne, a kad isključuje i marginalizira druge. Ispitajte kako okolina u kojoj radite i živite utječe na način vašeg kolektivnog djelovanja. Ne zanemarite činjenicu da se mi ne ponašamo nužno isto u zajednici kao kad djelujemo kao pojednici.

Ne zaboravite, prije negoli krenete u akciju, procijenite svoju zajednicu. Trebate razumjeti kako možete stvoriti bolje uvjete za povezivanje različitih grupa, rješavanje konflikata na civilan način te facilitiranje procesa dogovaranja. No, prije toga provjerite jeste li vi sami motivirani za rad u zajednici.

Bibliografija

Ajduković D. i dr.: Socijalna rekonstrukcija zajednice, *Društvo za psihološku pomoć*, 2003.

Bežovan G.: "Civilno društvo", *Nakladni zavod Globus*, 2004.

Borgos, S., Douglas S.: "Community Organizing and Civic Renewal: A View from the South," *Social Policy*, 1996.

Chaskin R.J. i dr.: "Building Community Capacity, *Aldine de Gruyter*, 2001."

Cox E.: "The Social Audit Cookbook", *Reichstein Foundation*, 2002.

Freire P.: "Pedagogija obespravljenih", *ODRAZ*, 2002.

Fung A., Wright E. O.: "Deepening Democracy: institutional innovations in empowered participatory governance", *Verso*, 2003.

Gray B.: "Finding Common Ground for Multiparty Problems", *Jossey-Bass*, 1989.

Green G.P., Haines A.: "Asset Building and Community Development", *Sage Publications Inc.*, 2002.

Laginja I., Pavić-Rogošić L.: "Kuharica za udruge", 2. izdanje, *ODRAZ*, 2002.

Laginja I., Pavić L.: "Putokaz za djelotvoran rad lokalne zajednice", *ODRAZ*, 2001.

London S.: "Creating Citizens Through Public Deliberation", *Kettering Foundation*, 1997.

Makin P., Cooper C., Cox C.: "Managing People at Work", *BPS Books*, 1989.

Marysdaughter K., Dansinger L.: "Community Organizer's Guide", *ROSC*, 2000.

Mayer S. A.: "Filantropija u zajednicama Srednje i Istočne Europe", *ODRAZ*, 2001.

Mezirow J.: "Transformative Dimensions of Adult Learning", *John Wiley & Sons*, 1991.

Nickols F.: "Objectives, Systems, Patterns, Politics and Conflict", *Performance & Instructions*, 1992.

Pastuović N.: "Edukologija", *Znamen*, 1999

Pedler M. (urednik), "Action Learning in Practice", *Gower, Aldershot*, 1991.

Revans R. W.: "Action Learning", *Blond & Briggs*, 1980.

Razni autori: "Framing Issues fo Public Deliberation, *Kettering Foundation*, 2002."

Rijavec M., Miljković D.: "U potrazi za čarobnom svjetiljkom, Psihologija samomotivacije"; *IEP-D2*, 2002.

Sardar Z., Abrams I.: "Kaos za početnike", *Naklada Jesenski i Turk*, 2001.

Senge P.: "Ples promjene, Izazovi u razvoju učećih organizacija", *Mozaik knjiga*, 2003.

Souza Briggs X. de: "Planning Together: How (and How Not) to Engage Stakeholders in Charting a Course", *Harvard University*, 2003.

Souza Briggs X. de: "Perfect fit or Shotgun Marriage?: Understanding The Power and Pitfalls in Partnerships", *Harvard University*, 2003.

Souza Briggs X. de: "Organizing Stakeholders, Building Movement, Setting the Agenda", *Harvard University*, 2003.

Quinlivan-Hall D., P. Renner: "In Search of Solutions: Sixty Ways to Guide Your Problem Solving Group", *PFR Training Associates Ltd.*, 1994.

Wekselberg V.: "Priručnik za anketiranje građana", *The Urban Institute*, 2004.

Woolcock M.: "The place of Social Capital in Understanding Social and Economic outcomes", (članak) *ISUMA*, Volume 2, N° 1, 2001

www.nfg.org

www.community-problem-solving.net

<http://ctb.ku.edu>

www.onepine.info

www.csc-scc.gc.ca

www.smartgrowth.org

www.soc.surrey.ac.uk

www.surveysystem.com

ODRAZ - Održivi razvoj zajednice neprofitna je organizacija koja okuplja stručnjake različitih disciplina koji promišljaju i primjenjuju koncept održivog razvoja na dobrobit lokalne zajednice.

ODRAZ su u lipnju 2000. osnovali hrvatski stručnjaci s područja prostornog planiranja, zaštite okoliša, održivog razvoja, ekonomije, civilnog društva i socijalnog rada, koji su ostvarili značajne rezultate, bilo kao aktivisti, bilo kao djelatnici državne uprave, javnih poduzeća ili međunarodnih organizacija.

Osnovni programi i projekti ODRAZ-a su: Trening program za razvoj lokalnih zajednica - znanjem do razvoja; Edukacija za lokalno upravljanje i razvoj; TEHPO - pružanje stručne i tehničke pomoći (modeli kvalitetnog upravljanja donatorskim sredstvima, model financiranja projekata lokalnih zajednica, poticanje aktivnosti u lokalnim zajednicama, promocija koncepta održivog razvoja); Odrazi civilnog društva - rad s medijima te izdavaštvo.

Ova publikacija tiskana je uz potporu:

Academy for Educational Development (AED) u okviru Projekta potpora hrvatskim nevladinim organizacijama (CroNGO) pod uvjetima navedenim u ugovoru s **Američkom agencijom za međunarodni razvoj (USAID)** br. 160-A-00-01-00109-00 i

UNHCR - United Nations High Commissioner for Refugees, Zagreb

Ovdje navedeni stavovi autorice ne moraju nužno odražavati stavove AED-a, USAID-a ili UNHCR-a.

Priručnik **Naša zajednica naša odgovornost** za rad i osnaživanje zajednica dolazi nam, baš kao i sve iz ODRAZ-ove kuhinje za civilno društvo (Kuharica za udruge, Priručnik za djelotvoran rad lokalnih zajednica i dr.), u pravo vrijeme. Ni prekasno ni prerano. Da se je pojavio negdje početkom 90-ih, to bi bilo prerano. Stare zajednice i modeli rada u njima upravo su nestajali iz naših života, a nove se, zbog okolnosti u kojima su nestajale stare, nisu mogle odmah pojaviti, niti zaživjeti punim plućima normalnog života. Trebalo je pričekati pravi trenutak - da se obnovi i redefinira civilno društvo, da se zaliječe ratne rane i da pojedinci i pojedinke, kao i zajednice u kojima žive, osjete potrebu da se obnove.

Ljudi zapravo oduvijek žive u zajednicama, to je možda jedini njihov "prirodni" kontekst. Ali se te zajednice kroz povijest mijenjaju i u svakoj epohi, ovisno o društvenim i kulturnim specifičnostima, ispunjavaju različita očekivanja, zahtijevaju različite modele rada, različita znanja i vještine vođenja.

U trenutku u kojem se Hrvatska priprema za ulazak u Europsku uniju i dok se na državnoj razini stvara politički, pravni i institucionalni okvir za neophodne prilagodbe, priručnik **Naša zajednica naša odgovornost** postaje nužan začim tim procesima. I to na najnižoj, ali možda i najvažnijoj razini: u lokalnim zajednicama u kojima ljudi žive i koje izravno utječu na kvalitetu njihovih života.

Ova publikacija sadrži gotovo sve što je neophodno znati kako bi se uspješno organizirao DOBAR život u DOBROJ zajednici. Osim što pred čitatelje prostire osnovne pojmove, tehnike rada i uputstva kako pokrenuti i postići poželjne promjene u lokalnim ili interesnim zajednicama, ona je i vrlo dobra "mišancija" suvremenih svjetskih koncepata o radu u zajednici i znanja i iskustava koje su stjecali aktivisti i organizacije koje su zajednice stvarali, mijenjali i unapređivali - da ne kažem kuhali - ovdje kod nas.

Vesna Kesić, publicistkinja