

# Rad na području razvoja zajednice

*Teorija i praksa*

ZBORNIK RADOVA



**CCI**  
CENTAR ZA  
CIVILNE  
INICIJATIVE



# **Rad na području razvoja zajednice**

*Teorija i praksa*

**ZBORNİK RADOVA**

---

*Nakladnik:*  
Centar za civilne inicijative – CCI  
Zagreb

*Engleske tekstove odabrali i pripremili:*  
Dr. Anne Touwen, Hay van der Sterren

*Prevoditelji:*  
Mario Dumančić, Marina Petričević, Ljiljana Varga, Ljiljana Žegrec

*Hrvatske tekstove obradile i pripremile:*  
Mirela Despotović, Anja Trutina

*Grafičko oblikovanje:*  
Sanja Šeb

*Tisak:*  
WEB2 Tisak, Sveta Nedelja

*Naklada:*  
200 primjeraka



*Pripremu, prijevode i tisak ove publikacije omogućila je financijska potpora Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Nizozemske kroz program MATRA.*

---

## Drage čitateljice i čitatelji,

pred vama je Zbornik radova prikupljenih tijekom trogodišnje provedbe projekta: "Rad na području razvoja zajednice u Hrvatskoj, obrazovanje studenata i profesionalaca" koji su uz potporu nizozemskog MATRA programa u Hrvatskoj proveli Sveučilište HAN iz Nijmegena (Fakultet zdravlja i društvenih znanosti), Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu (Studijski centar socijalnog rada) i udruga Centar za civilne inicijative.

Zbornik po prvi puta na hrvatskom jeziku predstavlja odabrana poglavlja s područja socijalnog rada u zajednici koja će olakšati studentima, socijalnim radnicima, praktičarima u lokalnoj zajednici, liderima u zajednici i ustanovama samo vođenje procesa razvoja zajednice.

Radove su prikupljali Dr. Anne Touwen i gospodin Hay van der Sterren te ih koristili tijekom 10 edukacijskih modula od po tri dana, namijenjenih djelatnicima udruga, Centara za socijalnu skrb Karlovac i Petrinja i djelatnicima Centra za civilne inicijative.

Odabrani tekstovi uglavnom su prikupljeni s područja razvoja zajednice u Velikoj Britaniji i Nizozemskoj gdje je socijalni rad u zajednici razvijena disciplina socijalnog rada i uživa potporu države.

Tekstovi su spoj teoretskih prikaza i praktičnih radova u konkretnim zajednicama Velike Britanije i Nizozemske te se lako razumiju i prenose i u naše okvire djelovanja jer su imovina i resursi kojima zajednica raspolaže univerzalni, kao i odnosi koji se u njoj razvijaju.

Deset socijalnih radnika i radnika u zajednici proveli su pilot projekte u gradovima Karlovcu i Petrinji oslanjajući se na ove odabrane tekstove, pokazujući primjerima upotrebljivost ove publikacije.

Zbornik će se koristiti prvenstveno za potrebe vođenja Ljetne škole za socijalne radnike i ostale profesije koje su uključene u proces razvoja zajednice u Hrvatskoj te svim organizacijama civilnog društva, praktičarima i studentima koji pokreću inicijative u zajednici radi njezi nog osnaživanja i razvoja.

*Mirela Despotović*





# Sadržaj

## Uvod.....5

## Poglavlje 1 – Što je razvoj zajednice i socijalni rad u zajednici? - osnovna načela.....11

1. Twelvetrees, A. (2008). Introduction: What is community work? [Uvod: što je rad u zajednici?]. U *Community work* (4. izdanje). ( str. 1-18). Hampshire: Palgrave Macmillan.
2. Barr, A. & Hashagen , S. (2000). *Achieving Better Community Development. ABCD Handbook. A Framework for evaluating community development.* (Djelovi B1, B10, B11, C2, C4, C8). London: Community Development Foundation.
3. Standing Conference for Community Development (2001). [Redovna konferencija za razvoj zajednice]. *Strategic Framework for Community Development.* Sheffield: SCCD.

## Poglavlje 2 – Općenite metode i vještine korištene u radu u zajednici.....37

1. Twelvetrees, A. (2008). Planning for effective community work. [Planiranje učinkovitog rada u zajednici]. U *Community work* (4. izdanje). (str. 19-27). Hampshire: Palgrave Macmillan.
2. Gilchrist, A. & Green, R. (n.d.). Getting to know the community. Composing of baseline study: A – Purpose and problems, B – Wich information to collect, C – Collection of the information. [Upoznavanje zajednice. Izrada početne studije: A – svrha i problemi, B – koje informacije prikupljati, C – prikupljanje informacija]. U *Community Work Skills Manual.* (2009: www.kka.hu).
3. Zelenáková, M. (2003). Strategic planning in non-profit organisations . [Strateško planiranje u neprofitnim organizacijama]. U D. Ondrušak (ur.). *A Reader for non-profit organisations.* (str. 210-221). Bratislava: Partners for Democratic Change Slovakia.
4. Demeš, P. (2003). Working with media. [Rad s medijima]. U D. Ondrušak (ur.). *A Reader for non-profit organisations.* (str. 186-190). Bratislava: Partners for Democratic Change Slovakia.
5. Različiti izvori. (2008). *Fundraising in the context of NGO's.* [Prikupljanje sredstava u kontekstu OCD-a]. (Sastavila A. Touwen ).
6. Kent, J. & Touwen, A. (2002). *Conflict resolution. Practical guide for participants.* [Razrješavanje sukoba – radionica. Vježbenica za sudionike]. Ženeva: International Federation of University Women.

## Poglavlje 3 – Specifične metode i vještine u radu u zajednici.....75

1. Kretzmann, J. & McKnight, J. (1993). Introduction. [Uvodni odlomak]. U *Building Communities from the Inside Out. A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets.* (str. 1-10). Chicago: The Asset-Based Community Development Institute.
2. Kretzmann, J. & McKnight, J. (1993). Releasing individual capacities. The Capacity Inventory in Asset-Based Community Development. [Oslobađanje individualnih sposobnosti. Inventar kapaciteta u razvoju zajednice utemeljenog na resursima]. U *Building Communities from the Inside Out. A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets.* (odlomci iz str. 13 - 28). Chicago: The Asset-Based Community Development Institute

**Poglavlje 4 – Razvoj zajednice i demokracije u lokalnoj zajednici.....85**

1. Briestenský, L. (2003). The Third Sector and Local Self-Government. [Treći sektor i lokalna samouprava]. U D. Ondrušak (ur.). *A Reader for non-profit organisations*. (dijelovi iz str. 130-141). Bratislava: Partners for Democratic Change Slovakia.
2. Miková, K. & Bianchi, G. (2003). The Citizen and Public Decision Making. [Građani i javno donošenje odluka]. U D. Ondrušak (ur.). *A Reader for non-profit organisations*. (odlomci iz str. 142-177). Bratislava: Partners for Democratic Change Slovakia.
3. Attema, F., Straaten, A. van & Schuttert, M. (2005). *The Deventer Neighbourhood Approach*. [Kvartovski pristup općine Deventer]. Deventer : Municipality of Deventer and Raster Welfare Foundation.

**Poglavlje 5 – Rad u zajednici i rodna perspektiva.....107**

1. Touwen, A. (2009). *Community empowerment: approach for social inclusion with the accent on gender*. [Osnaživanje zajednice: pristup za socijalno uključivanje sa posebnim naglaskom na rod]. Eelde: AT Consult.
2. Meer, S. & Sever, C. (2004). *Gender and Citizenship. Overview Report: Summary*. [Građanstvo i razvoj]. Brighton: Institute of Development Studies.
3. Khosla, P. (2008). *Women, Gender and Local Governance*. [Žene, rod i lokalna uprava]. U Gender in Local Government. A sourcebook for Trainers. Niarobi: UN Human Settlement Programme.
4. Dunnebacke, A. (2006). *Women and power. Manual for trainers*. [Žene i moć. Priručnik za trenere]. Zagreb: Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje (CESI).
5. Dominelli, L. (2006). Feminist campaigns and networks. [Feminističke kampanje i mreže]. U *Women and Community Action*. (2. izdanje). (Poglavlje 5). Bristol: Policy Press.
6. Movisie. (2010) *Mother centre*. [Centar za majke]. Utrecht: Movisie ([www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)).
7. Dominelli, L. (2006). *Feminist action on the individual level*. [Feministička akcija na individualnoj razini.]. U *Women and Community Action*. (2. izdanje). (dio iz poglavlja 6, Organizacijske sugestije) Bristol: Policy Press.



# Uvod

## Što je rad u zajednici?

# Što je rad u zajednici?

## Uvod

U zajednicama se rađa mnogo vrsta spontanih i nezavisnih inicijativa koje vode članovi tih zajednica. Ova knjiga ne govori o samim tim inicijativama već više o procesima koji pomažu i podupiru takve inicijative, osobito kada to čini neka druga organizacija ili osoba. No, najjednostavnije rečeno, rad u zajednici jest *proces pomaganja ljudima usmjeren k poboljšanju njihove zajednice putem poduzimanja zajedničke akcije*. Pružanje ovakve vrste pomoći uglavnom podrazumijeva zapošljavanje plaćenih djelatnika i upravo njihov rad jest glavna tema ove knjige. Te ću ljude zvati "radnici u zajednici". No međutim, neplaćeni vođe zajednica (kao i neki drugi) mogu također sebe nazivati radnicima u zajednici, iako njihova glavna uloga nije dati potporu nezavisnoj inicijativi u zajednici.

Ti plaćeni radnici zaposleni su na različitim mjestima pa ih se može nazivati dobrovoljnim uslužnim djelatnicima, djelatnicima za vezu, radnicima za razvoj zajednice i slično. Mogu imati široki spektar funkcija kao rezultat činjenice da se upravo rad u zajednici može javljati u više različitih oblika (koje nekada nije lako odvojiti od gore spomenutih spontanih inicijativa same zajednice ili pružanja usluga na način koji uključuje zajednicu). Radom u zajednici se također mogu baviti i različiti stručnjaci za pružanje usluga – npr. socijalni i zdravstveni radnici, službenici za stambeno zbrinjavanje – koji to rade kao dodatak svom redovnom poslu.

Kao prvo, bit rada u zajednici jest osigurati da ljudi, žiteljima zemljopisno određene zajednice ili članovi grupe s nekim problemom ili potrebom (kao npr. ljudi s problemima u učenju) imaju korist od tog djelovanja. Kao drugo, da tu mogućnost iskoriste najbolje što mogu kako bi razvili više vještina i stekli povjerenje u sam proces.

Glavni razlog zapošljavanja osoba koje facilitiraju razvoj takvih grupa jest dvojak. Kao prvo, napredno i zdravo društvo treba članove koji aktivno sudjeluju u tom procesu na najrazličitije načine. Revitalizacija gradskih središta, na primjer, uglavnom propada ukoliko se provodi bez sudjelovanja lokalnog stanovništva.

Smatram da je sudjelovanje građana također od vitalnog značaja kao sredstvo koje omogućava građanima da drže političare i kreatore politike odgovornima za svoj rad. Kao drugo, bez pomoći, mnogi pokušaji ljudi da pokrenu zajedničku akciju i

ostale oblike sudjelovanja propadaju, osobito u tzv. "isključenim" zajednicama.

Zbog toga se moraju pronaći načini za kreiranje, pružanje potpore i osnaživanje grupa u zajednici te se mora osigurati da ti načini budu učinkoviti, uključujući, demokratični i da imaju opravdan cilj. Dakle, glavni zadatak radnika u zajednici koji, recimo, radi u naselju s neprikladnim stambenim uvjetima, bio bi pomoći ljudima da osnuju i vode, uglavnom na volonterskoj osnovi, udruge stanara, grupe mladih, umirovljeničke udruge i tako dalje.

Međutim, pored pružanja potpore skupinama u zajednici, radnici u zajednici bave se i mnogim drugim aktivnostima. Postoji više različitih pristupa radu u zajednici stoga je važno kategorizirati ih. Ipak, ovdje moram naglasiti da se zbrkani primjeri iz prakse, ne mogu u potpunosti podvesti pod određeni "idealni tip" pristupa. Oni služe za naše bolje razumijevanje rada u zajednici, ne opisuju ga u potpunosti.

Svaka kategorija navedena je dolje u obliku bipolarne cjeline. Nakon toga slijede objašnjenja.

- Pristupi razvoju zajednice nasuprot pristupima društvenom planiranju.
- Pristupi samo-pomoći ili pružanju usluga nasuprot pristupima utjecaja.
- Generički rad u zajednici nasuprot specijalističkom radu u zajednici.
- Usmjerenost na "proces" nasuprot usmjerenosti na "proizvod".
- Uloga radnika u zajednici-onaj koji omogućava nasuprot onome koji organizira rad.
- Rad u zajednici kao takav (sam po sebi) nasuprot pristupu ili odnosu u drugim oblicima rada.
- Neplaćeni rad u zajednici nasuprot plaćenom radu u zajednici.

## Pristupi razvoju zajednice i pristupi društvenom planiranju

Ako pogledamo radnike u zajednici koji rade u malim sredinama, možemo primijetiti da uglavnom rade na dva osnovna načina. Prvi način, kako je već navedeno, odnosi se na pružanje pomoći postojećim grupama ili na pomaganje ljudima da osnuju nove autonomne grupe. Najkorisnije je ovaj pristup nazvati *pristup razvoju zajednice* i upravo je ovaj oblik rada jedinstven u radu u zajednici. U svom "čistom" obliku pristup razvoju

zajednice naglasak stavlja na objektivnost radnika i podrazumijeva da će se raditi na “ne-direktivan” način s ljudima na onome u što se oni sami odluče uključiti, bez obzira radi li se o upravljanju igralištem ili vođenju kampanje za bolju kvalitetu usluga.

Drugi osnovni način na koji radnik u zajednici djeluje jest onaj u kojem on povezuje i direktno radi s kreatorima javnih politika i davateljima usluga na povećanju njihove osjetljivosti na potrebe određenih zajednica kako bi im se pomoglo poboljšati kvalitetu pružanja usluga ili promijeniti politiku. Ovaj oblik rada u zajednici nazivam pristup socijalnom planiranju iako se za isti koriste i neki drugi izrazi poput: “među-agencijski rad” i odnedavno, na primjer, “programsko povezivanje”.

Dok ja smatram da bi svi radnici u zajednici trebali znati raditi na oba načina, neki poslovi u zajednici pružit će više mogućnosti za rad na području razvoja zajednice dok će neki drugi, pak, biti pogodniji za društveno planiranje. Neizbježno je da će se neki članovi tima za rad u zajednici isključivo baviti razvojnim radom a drugi, osobito voditelji tima, socijalnim planiranjem.

Postoji također mnogo oblika rada u zajednici koji uključuju oba navedena, i rad na razvoju zajednice i društveno planiranje. Na primjer, jedna krovna organizacija za naselje može se sastojati od predstavnika skupina iz zajednice i, recimo, predstavnika lokalne samouprave. Dakle, radnik u zajednici koji bi radio s ovom skupinom bio bi uključen ne samo u razvoj zajednice već i u socijalno planiranje jer bi on ili ona radili i s lokalnim ljudima i s davateljima usluga. Na sličan način, radnik u zajednici koji je zaposlen u odjelu za stambeno zbrinjavanje, da bi uključio stanare javnog sektora u izradu politike o stambenom zbrinjavanju, svakako mora odraditi veliki dio posla i s kreatorima politike.

## **Pristupi samo-pomoći ili pružanja usluga i pristupi utjecaja**

Ukoliko ispitamo ulogu skupine u zajednici ili organizacije s kojom radnik radi, uočavamo da se neke potrebe zajednice mogu najčešće riješiti postojećim resursima kojima sama zajednica raspolaže - društvena događanja, igraonice, volonterski klubovi mladih, restoran-klubovi za starije osobe ili invalidne osobe, redovite posjete volontera, ženske skupine, skupine anonimnih alkoholičara, festivali, itd. U ovakvim situacijama skupine su uključene u pristup samo-pomoći ili pružanja usluga.

Ostale potrebe mogu se riješiti samo prekrajanjem ili mijenjanjem politike organizacija koje djeluju izvan

zajednice ili dobijanjem pristupa njihovim resursima. Ove vrste potreba zahtijevaju pristupe “utjecaja”, koje mogu uključivati sve, od dogovorenog djelovanja, kao npr. prijava projekata za financijsku potporu, “okretanja sustava da radi u vašu korist” (izvornik: “working the system”) do suradnje u provedbi kampanja, “natjecanja” i građanskog neposluha. Ovisno o situaciji, radnik u zajednici će vjerojatno istovremeno raditi s nekim skupinama na strategijama samo-pomoći/davanja usluga i s (ili za) drugima na pristupima utjecaja.

## **Opći rad u zajednici i specijalistički rad u zajednici**

Neki radnici u zajednici mogu raditi na bilo kojem pitanju/problemu – igre, zapošljavanje, organizacija slobodnog vremena, stambenog zbrinjavanja i tako dalje - s bilo kojom skupinom – starije osobe, žene, osobe s tjelesnim oštećenjima, na primjer – bez obzira za koju ustanove rade. Oni se mogu nazvati radnicima za opći rad u zajednici. Kako nisu dužni pružiti određenu vrstu usluge relativno su slobodni raditi odozdo prema gore pomažući tako ljudima izraziti svoje potrebe i okupiti ih da bi se uvjerili kako su te potrebe zadovoljene.

Ipak, teško je naći službe koje su spremne dati financijsku potporu tom općem pristupu “odozdo prema gore” za rad u zajednici. S druge strane, mnoge uslužne službe sada shvaćaju da, ako žele poboljšati kvalitetu usluga, u proces njihovog razvoja moraju uključiti klijente ili korisnike.

Navedene službe imaju sve više tzv. *stručnih* radnika u zajednici (iako ih se obično drugačije naziva) čiji je posao, prije svega, proširiti i poboljšati kvalitetu usluga a, kao drugo, uključiti korisnike, često u najmanjoj mogućoj mjeri, u taj proces.

No, tijekom protekla dva desetljeća u Velikoj Britaniji sve se veći naglasak stavlja na tzv. specifičan rad u zajednici od strane službi, s cijelom, zemljopisno određenom zajednicom, na određenom pitanju/problemu (npr. zdravstvo) ili s određenom kategorijom ljudi (oni s problemima u učenju, na primjer). Takvi radnici obično mogu raditi samo na određenom pitanju/ problemu ili sa skupinom za koju je služba zainteresirana, a ne cjelokupnom zajednicom. Jedna implikacija razvoja specifičnog rada jest ta da je radnik uglavnom stručnjak za zdravstvo ili gospodarski razvoj ili za potrebe ljudi s tjelesnim oštećenjima, na primjer, što je svakako potrebno, ali mu nedostaje vještina u području razvoja zajednice.

Dok bi u teoriji ovaj specifičan rad u zajednici mogao prvenstveno biti rad na razvoju zajednice odozdo prema gore, on je često usmjeren na potrebe službe za postizanje određenog učinka prije nego na potrebe zajednice kako ih zajednica vidi. On je, pak, uglavnom rad "odozgo prema dolje" (socijalno planiranje) s vrlo malo rada "odozdo prema gore".

Kako naglašava Willmott (1989), inicijative "odozgo" da se uključi zajednica mogu imati uspjeha samo ako postoje i inicijative "odozdo". Međutim, paradoks je da obično nije dodijeljena dovoljna količina financijskih sredstava, barem ne od državnih službe, za promoviranje "odozdo" inicijativa. Willmott je prije jednog desetljeća zaključio da su te (specifične/specijalizirane) inicijative odozgora u zajednici obično loše osmišljene, bez dovoljno resursa, podcijenjene i ponekad od upitne koristi.

## Proces i krajnji rezultat

Procesni ciljevi odnose se na promjene u razini povjerenja kod ljudi, njihovom znanju, tehničkim vještinama i stavovima, ili na razvoj neke organizacije. Ciljevi usmjereni na proizvod/krajnji rezultat odnose se na promijenjenu materijalnu situaciju – poboljšan program održavanja stambenih objekata ili uspješna igraonica. Obje vrste ciljeva su važne u razvoju zajednice i isprepletene su.

Različite situacije diktiraju koje će od ove dvije vrste ciljeva prevladati. Jednom sam radio sa skupinom koja je pokušavala spriječiti izgradnju autoceste. Kako bi predstavili dokaze na javnoj raspravi, moralo se brzo odraditi puno dobro koordiniranih aktivnosti. Da su prevladali ciljevi usmjereni na proces i da je bilo najvažnije da članovi skupine razviju svoje vještine za vođenje ove vrste kampanje, prošao bi im rok.

Rad u zajednici temelji se na središnjoj ideji da ciljevi usmjereni na krajnji rezultat trebaju biti postignuti kroz proces koji osigurava da sudionici akcije (članovi zajednice) imaju, koliko je god više moguće, kontrolu nad svim njezinim aspektima i da, kao rezultat, posjeduju kapacitete da sami djeluju (individualno ili zajednički). Međutim, i proces funkcionira samo onda kada su zadovoljeni ciljevi usmjereni na krajnji rezultat jer članovi zajednice izgube volju ukoliko ne postignu svoje ciljeve. Zbog toga, u većini situacija, radnici moraju obratiti pozornost na obje vrste ciljeva.

Neke skupine u zajednici usmjerene su isključivo na proces i njih se ponekad naziva "ekspresivnim" skupinama. One uključuju edukativne, socijalne i rekreacijske skupine kao i one za pružanje potpore a

svrha im je razmjena iskustava, učenje i ostale socijalne koristi koje ono podrazumijeva. Ekspresivne skupine mogu se usporediti s onim "instrumentalnim" kojih je glavna svrha organizirati neku zajedničku akciju izvan skupine, pokrenuti bilten, na primjer.

Dok sve skupine imaju ekspresivnu funkciju, u kojima članovi imaju ili nemaju neku korist od socijalne interakcije na sastanku, neke skupine nemaju zapravo nikakvu instrumentalnu funkciju. Za radnika je važno da shvati glavnu funkciju grupe jer instrumentalna skupina treba članove koji će, u najmanju ruku, voditi sastanke i organizirati akcije (odnosno, treba lidere) kao i ljude koji bi mogli imati neke koristi od toga što su članovi, ali koji ne moraju doprinijeti postizanju krajnjeg cilja. Ukoliko radnik radi s instrumentalnom skupinom, jako je bitno da ona ili on regrutiraju (barem potencijalne) vođe/lidere u zajednici koji su spremni pokrenuti (instrumentalnu) akciju.

## Uloga radnika u zajednici: onaj koji omogućava i onaj koji organizira rad

Klasična uloga u radu u zajednici jest ona osobe koja omogućava, vodi, katalizatora ili facilitatora. U toj ulozi radnik ide u korak sa skupinom i savjetuje njezine članove kako napraviti ono što žele napraviti. Ovaj se način naziva i "ne-direktivnim" načinom rada. Međutim, postoje trenutci kada se radnik može odlučiti za direktivniju ulogu, ulogu vođe ili organizatora u skupini, neformalno ili kao predsjedavajući ili kao tajnik, i to uglavnom zbog toga što bi u danoj situaciji trebala prevladati usmjerenost na ciljeve i što članovima skupine nedostaje potrebna motivacija ili vještine. U praksi se radnik može kretati od manje direktivne prema više direktivnoj ulozi (ili obrnuto) i natrag, i nekoliko puta tako tijekom sastanka.

Radnici ponekad preuzmu na sebe i mnoge druge uloge kao na primjer: brokera, zagovarača, "onoga koji popravlja", "onoga koji rješava probleme" i stručnjaka. U ovom slučaju je najvažnije da je radnik potpuno svjestan koju ulogu igra u kojem trenutku.

## Rad u zajednici kao takav i rad u zajednici kao pristup

Kada radnik facilitira nezavisnu zajedničku akciju u zajednici kao svoj glavni posao (ili dio tog posla), kao specifičan ili onaj opći, to nazivamo radom u zajednici" kao takav" (sam po sebi). No, i nastavnici, poštarice i žene, vlasnici trgovina, osobe koje rade na održavanju društvenih domova i mnogi drugi, iako nisu radnici u zajednici, mogu obavljati svoje poslove na način "rada u zajednici". To znači da ukazuju poštovanju članovima

zajednice, trude se učiti od njih i uzeti njihovo mišljenje u obzir kod obavljanja svog posla, povremeno ponude neki savjet ili pomoć voditelju zajednice i tako dalje.

Dakle, osnovne ideje koje se odnose na osnaživanje pojedinaca i skupina, razumijevanje potreba drugih i uzimanje tih potreba u obzir kada se pokreću akcije ili se kroji nova politika, nisu značajke samo rada u zajednici. Svakako, dobro upravljanje, industrijski odnosi, odnosi među članovima obitelji i odnosi među stručnjacima i korisnicima odražavaju taj sustav vrijednosti/duh zajednice.

## Neplaćeni i plaćeni rad u zajednici

Ne postoji monopol na izraz "rad u zajednici". Na primjer, puno ljudi koji su aktivni u svojim zajednicama, izabrani predstavnici, članovi odbora ili volonterske organizacije često tvrde da su radnici u zajednici, iako nisu plaćeni za svoj rad. Osnovnu razliku između plaćenog i neplaćenog rada u zajednici predstavlja činjenica da su neplaćeni radnici obično vođe a ne facilitatori. Upravo ta razlika, globalno gledajući, pomaže razlučiti plaćeni od neplaćenog rada u zajednici i ponovno naglašava osnovnu ulogu (plaćenog) rada u zajednici a to je uloga facilitatora koji olakšava.

Kako bi se ovo bolje objasnilo, sve se češće koristi "razvoj zajednice" za opisivanje nezavisnog procesa pri kojem se skupine u zajednici osnivaju i rastu kao i rad na razvoju zajednice da bi se opisala stručna aktivnosti usmjerena na davanje potpore tom procesu.

## Početi tamo gdje su ljudi: paradoks

Dva radnika u zajednici, članovi odbora za poboljšanje uvjeta stanovanja, željeli su osnovati udrugu stanara koja bi izvršila pritisak na odbor s ciljem poboljšanja kvalitete popravaka na kućama. Stanari su djelovali zainteresirano i pristali su doći na sastanak da bi to raspravili. Nitko nije došao. Radnici su organizirali još dva sastanka na kojima se pojavila samo jedna osoba. Tada su neki stanari pitali radnike da im pomognu osnovati skupinu za bingo. Iako su stanari, po svoj prilici, željeli bolje uvjete stanovanja, izgledalo je da nisu bili dovoljno motivirani krenuti u zajedničku akciju i poduzeti nešto po tom pitanju, ili barem to nisu bili u tom trenutku. Radnici su dozvolili da ih njihova osobna prosudba, o tome što bi bilo najkorisnije za zajednicu, spriječi da primijete kako stanari još nisu na tom stupnju "prepoznavanja potrebe" na kojem su radnici bili.

Ovo je osnovni paradoks rada u zajednici. S jedne strane, učinkovit rad na razvoju zajednice može se dogoditi samo ako članovi zajednice preuzmu glavnu

odgovornost za akciju. S druge strane, ono što članovi zajednice često žele raditi jest drugačije od onoga što radnici smatraju da bi oni trebali raditi.

Radnici u zajednici koji smatraju da zajednica ima određenu potrebu ali da zajednica ne želi na tome raditi u određenom trenutku, suočeni su s jednostavnim ali bolnim izborom. Jedna je mogućnost da sami pokušaju postići željeno preuzimajući ulogu organizatora ili ulogu u socijalnom planiranju. Druga mogućnost jest da pričekaju i "posiju sjeme" dok neki ljudi u zajednici nisu spremni preuzeti "vlasništvo" nad time što radnici smatraju da je potrebno. Radnik u takvoj situaciji može također raditi sa zajednicom na odabiru prioriteta, ali ne tako da su ti prioriteti njegovi ili njezini.

Ovaj je paradoks kompliciran u praksi jer smo mi, kao radnici u zajednici, često toliko zaneseni našim osobnim ciljevima za zajednicu, da propustimo uočiti kako članovi zajednice s nama ne dijele tu zanesenost ili da će dolaziti na sastanke samo ako ih vodi netko drugi (npr. radnik u zajednici). Iako je počinuti ovakvu grešku djelomično i zbog toga što su članovi zajednice često skloni reći radniku upravo ono što misle da on ili ona želi čuti.

## Čemu služi rad u zajednici

Kao prvo, rad u zajednici se možda najbolje može opisati kao skup vrijednosti, a kao drugo, kao skup tehnika, vještina i pristupa koji su povezani s tim vrijednostima. Vrijednosti imaju veze s pravdom, poštovanjem, ljubavlju, osnaživanjem i pribavljanjem koristi za ljude koji su na neki način zakinuti i u nepovoljnom položaju. Tehnike najprije imaju veze s izgradnjom odnosa s tim ljudima (i ostalima); razumijevanjem kako oni vide svijet i pronalaženjem načine *da im se pomogne da pomognu samima sebi*, što ne mora isključiti mogućnost da se ponekad nešto odradi "za" njih.

Vrijednosti nekih radnika u zajednici mogu biti prije svega političke prirode. U Britaniji, na primjer, osobito 70-tih i 80-tih godina prošlog stoljeća, mnogi su radnici u zajednici bili motivirani za svoj rad temeljem socijalističke ili feminističke analize društva. Neki su se, pak, radnici posvetili radu u zajednici zbog različitih sustava vrijednosti ili ideologije, pacifizma ili kršćanstva, na primjer (vidi, na primjer, Kelly, 1993. i Kelly i Sewell, 1996.). Dok su opet neki drugi došli do rada u zajednici zbog tzv. jednostavnijih načela, želje da učine nešto dobro na ovom svijetu, na primjer, ili da poboljšaju postojeći sustav brige o siromašnima. (vidi Alinsky-jeva pisanja, 1969. i 1972. za primjer ovog posljednjeg).

U stvarnosti, rad u zajednici privlači ljude različitih ideologija. Međutim, postoji samo labava veza između neke ideologije i određenog pristupa u praksi. U stvarnoj životnoj situaciji radnik će doživjeti mnogo pritiska i ograničenja da radi na ove, a ne one, načine. Kojoj god ideologiji da pripadaju, učinkoviti praktičari trebaju odabrati one akcije koje imaju najviše izgleda pomoći članovima određene zajednice da "bolje prođu"/imaju što više koristi i da postanu sigurniji i vještiji kao i one koje mijenjaju ili poboljšavaju rad lokalne samouprave ili drugog sustava a u korist te zajednice. Iako će vrijednosti radnika u zajednici sasvim razumljivo utjecati na izbor prioriteta, oni moraju biti i jako pragmatični u odabiru odgovarajućeg pristupa.

Da li zbog ideologije, osobnih značajki ili tipa osobnosti, neki su radnici u zajednici vrlo učinkoviti u, i predodređeni za, izgradnju odnosa s članovima zajednice na lokalnoj razini i da pri tome ostanu u pozadini. Neki drugi mogu biti dobri treneri. Drugi su opet dobri kada treba "pokrenuti stvari". Neki su dobri u pomaganju marginaliziranim skupinama da se bore za svoja prava. Drugi, pak, u "okretanju sustava" tako da koristi zajednici. Stoga donekle ima smisla da radnici rade ono u čemu su jaki/dobri dokle god to odgovara lokalnoj situaciji.

Koje god bile njihove vrijednosti, predispozicije i postojeće vještine, radnici u zajednici moraju također biti i "Kalice za sve" (izvornik: Jacks of all trades), koji su spremni učiti nove pristupe i primijeniti ih u različitim okolnostima.

Teorija (kakva jeste) i praksa rada u zajednici imaju svoje ishodište na različitim mjestima: obrazovanje odraslih, britanske kolonije, Teologija oslobođenja (Liberation Theology), zapadnoeuropski marksizam sredinom 20-tog stoljeća, socijalni rad, građanska prava, pacifizam, britanski filantropski pokreti (kao naselja), feminizam, i vjerojatno drugo. Unutar širokog spektra filozofija i ideologija (kao i očiti nedostatak istih) koje podupiru praksu za određene radnike, obično postoji (a ja vjerujem da tako i mora biti) zajednička briga za pravdu i ostale, gore spomenute, vrijednosti. Postoje i zajedničke značajke među raznim teoretskim temeljima rada u zajednici a odnose se na pomaganje ljudima da "bolje prođu" i to prvenstveno svojim angažmanom suočavajući se sa svim problemima, paradoksima i ograničenjima kada je praksa u pitanju.

## Problem nevidljivosti

Relativno je lako pratiti jednu aktivnu skupinu u zajednici zapažajući što ona radi. Manje je lako pratiti sav onaj teški rad koji se često odvija iza scene, a koji je i

doveo do toga da skupina bude uspješna. Iz tog je razloga, među ostalima, teško prikazati potencijalnom investitoru/donatoru da rad u zajednici dovodi do promjene. Uz to još ne postoji niti dovoljno dobrih istraživanja koji prikazuje uzročno-posljedičan odnos između (plaćenog) rada u zajednici i uspješne (neplaćene) akcije u zajednici kao i vezu između ta dva rada i npr. bolje kvalitete pružanja usluga.

Kako bismo prikazali uspješnost rada u zajednici često je potrebno dovesti potencijalne investitore/donatore "na teren". To znači da ih trebate dovesti da vide uspješne projekte i modele i pozorno im objasniti zašto se upravo određeni model pokazao uspješnim. Radnici u zajednici moraju razviti vještine koje će im pomoći procese rada u zajednici učiniti vidljivijima.

## Kreni-stani, kreni....

Mnogo projekata koji se bave radom u zajednici su kratkoročni, traju najviše tri godine. Najmanje šest mjeseci prođe prije nego se projekt zapravo "pokrene". Prođe najmanje još šest mjeseci prije nego se postignu neki rezultati, često je potrebno i više vremena. A nakon godinu i pol, zaposleni na projektu krenu tražiti novi posao. Puno dobroga što se napravi često je neodrživo, a kao rezultat toga pokrenute inicijative koje zajednica vodi, a koje pomaže osoblje na projektu, se prekinu, ostavljajući zajednicu bez iluzija. Tada, nakon tri godine, pojavi se slična inicijativa u istom području i proces kreće iznova.

Nedvojbeno je da takvi projekti naprave više štete nego koristi. Postoji također i granica do koje, vjerojatno potplaćeni radnik bez puno resursa, može nešto postići. Neki su pojedinci izvrsni u svom poslu. Ali ipak na kraju odu. Neki drugi nisu tako izvrsni. Neki drugi, pak, mogu biti neučinkoviti na dulji period, zbog bolesti ili nekih privatnih problema.

Zbog svega toga, rad u zajednici mora postati strateški, dugoročan, i sastavni dio organizacija koje se njime misle baviti. U Britaniji još uvijek postoji samo ograničeno razumijevanje gore navedenih točaka što često dovode do neučinkovitih programa. Dok praktičari rada u zajednici uče kako biti što učinkovitiji, njihovi donatori moraju učiti kako osmisliti programe da oni dovedu do trajnih promjena.

---

Izvornik: Alan Twelvetrees: *What is community work?* Izdavač: CDF, London

# Što je razvoj zajednice i socijalni rad u zajednici? - osnovna načela

## Uvod

Pristupi razvoju zajednice, određenje rada u zajednici i uloga radnika u zajednici razmatraju se u odabranim tekstovima prvog poglavlja. Slijedi detaljan opis projektnog ulaganja, odnosa u zajednici, definicije procesa i izravnih rezultata kao direktnih proizvoda procesa razvoja zajednice.

ABCD model razvoja zajednice kreće od resursa i ulaganja zajednice prije nego problema zajednice te u ovom poglavlju donosimo njegove bitne značajke. Nadalje, pregled i prikaz dimenzija razvoja zajednice olakšava razumijevanje stalnog procesa mijenjanja zajednice u njenim različitim aspektima.

# **G2** Vrijednosti u razvoju zajednice

Teorija i praksa razvoja zajednice oduvijek su bile vođene skupom vrijednosti i načela. Ova vrijednosna osnova važna je u definiranju prema kome i kamo usmjeravamo svoje napore, načine na koje djeluje prema ljudima, te vrsti ishoda koje želi ostvariti. Vrijednosti razvoja zajednice možemo obuhvatiti kroz tri šira područja: izazovima s kojima se nosi, idejama koje promiče i razmišljanjima na koje utječe.

## Razvoj zajednice posvećen je suzbijanju socijalnog isključivanja

Razvoj zajednice usmjeren je prema borbi protiv socijalnog isključivanja, siromaštva, zapostavljenosti i diskriminacije. To ne znači da ovakav pristup ne sadržava vrijednosti i ima univerzalan karakter. Temelji se na prepoznavanju činjenice da su neki ljudi, skupine ili zajednice isključeni i nemaju mogućnosti u ostvarivanju/realizaciji društvenih, gospodarskih ili političkih prilika bilo da su u pitanju nedostatak financijskih mogućnosti, fizičke smetnje ili predrasudama uvjetovani stavovi. Razvoj zajednice fokusira se na skupine i zajednice koje su isključene radi jednog ili više od navedenih razloga, a njegova je zadaća raditi s ovakvim skupinama kako bi postigli promjenu.

Na ovaj način razvoj zajednice promiče socijalnu inkluziju. Naglašavajući potrebu za bavljenjem posljedicama siromaštva, nepogodnosti i diskriminacije i poticanjem uključivanja i sudjelovanja, socijalna inkluzija izražava ideje koje već dugo imaju središnje mjesto u razvoju zajednice. Socijalnu inkluziju moguće je promovirati kroz aktivnosti razvoja zajednice koje osiguravaju potporu razvoju individualnih kapaciteta i izgradnji kapaciteta zajednice kako bi ostvarila/realizirala društvene, gospodarske i političke aktivnosti i prilike .

Stoga postizanje socijalne inkluzije predstavlja aktivan proces građanskog sudjelovanja. Ono nije nešto što se može učiniti građanima, nego mora biti rađeno s njima i od njih. Ovdje govorimo o participativnom i dinamičnom procesu učenja, akcije i refleksije.

## Razvoj zajednice promiče snažne zajednice

Drugi skup vrijednosti vođen je načinom razumijevanja ovakve promjene. Razvoj zajednice odražava i promiče više ideja. Neke od njih su:

### Aktivno građanstvo

Mnoge skupine u stvarnosti su obespravljene kroz gubitak mogućnosti za sudjelovanje u donošenju odluka, ili kroz propuste onih koji donose odluke da priznaju ili ogovore na potrebe isključenih glasača. Ideja aktivnog ili punopravnog građanstva podrazumijeva da su zajednica, ali i društvo u cjelini, tim zdraviji što su građani motiviraniji i u mogućnosti sudjelovati u zadovoljenju svojih potreba. Aktivno građanstvo se ne temelji na ideji dobročiniteljstva ili bronamjerne filantropije, nego na idejama obostranosti i uzajamnosti kao "ljepila" koje veže ljude i potporan je samoj ideji društva. Izraz podijeljene odgovornosti koji se iskazuje u praktičnoj aktivnosti može se naći u svim dimenzijama života zajednice – politici, sportu i rekreaciji, skrbi, umjetnosti i kulturi, religiji, okolišu, zdravlju, gospodarskom razvoju – a u svom najpozitivnijem obliku uključuje sudjelovanje koje nadilazi granice rase, godina, roda i invaliditeta.

### Kolektivna akcija koju vodi zajednica

Razvoj zajednice je pristupanje promjeni koja ovisi o izgradnji solidarnosti i potpore kroz naglašavanje zajedničkih gledišta na probleme pojedinca i kapacitet ljudi da zajedno djeluju u zajedničkom interesu. Onaj koji radi u zajednici podupire razvoj vođenja zajednice i ohrabruje izgradnju kolektivnog, odgovornog pristupa. Kolektivna akcija u zajednici uključuje aktivnosti manjih ili većih razmjera kako bi se zadovoljile lokalne potrebe, kao i aktivnosti lobiranja za promjene.

### Participativna demokracija

Široko rasprostranjena, aktivna participacija u javnoj upravi sama je po sebi dobra stvar, kao što je i dobro sredstvo u ostvarivanju nabolje vrijednosti i učinkovitosti u upravljanju javnim službama. Participativni pristup može voditi prema boljem razumijevanju potreba i problema, jasnoći oko toga tko će imati najbolju korist, a kome će biti uskraćen pristup službama, te može pomoći u razvijanju boljih načina kako bi se iskoristili oskudni resursi. Može dovesti i do inovativnih rješenja zadovoljavanja potreba, koja uključuju ugovore o partnerstvu kroz koje se zajednice

mogu razviti i bolje iskoristiti postojeće službe i njima bolje upravljati.

## Oснаživanje

Većina pojava oblika isključivanja temelji se na nedostatku moći ili utjecaja, a nametnuta su rješenja u najboljem slučaju paternalistička, a u najgorem slučaju ugnjetačka/opresivna. Razvoj zajednice u svojoj srži sadržava predanost ka osnaživanju: ohrabrivanje zajednice i skupina da nauče kako djeluju odnosi moći i da razviju svoje sposobnosti kako bi se nosili s problemima.

## Učenje kroz probleme

Ovaj je pristup ključni pristup u osnaživanju. Razvoj zajednice temelji se na ideji da ljudi uče iz iskustva rješavanja vlastitih problema. Ohrabruje ljude da razmisle o uzrocima problema, djeluju na te uzroke i uče iz ishoda tog djelovanja. Slično tomu, politika cjeloživotnog učenja prepoznaje da su razvoj vještina i razumijevanje trajni procesi. U jednom dijelu ono je odraz vrijednosti kontinuiranog razvoja i poboljšanja ne samo pojedinca nego i zajednice. Jednako tako priznaje da tehnološki, društveni, gospodarski, ekološki i drugi oblici promjene iziskuju nove vještine i razumijevanje. Stoga je cjeloživotno učenje funkcionalno kako u odnosu na zapošljivost pojedinca i potreba tržišta rada, tako i prema nacionalnom gospodarstvu. Ono je također i izvor osobnog ispunjenja, postignuća i samorealizacije i kao takvo osnova za izgradnju snažnih zajednica.

## Preventivna akcija

U većini slučajeva pružanje javnih usluga temelji se na rješavanju problema nakon što su se oni pojavili. Bez namjere da ne uvažimo važnost ovoga, razvoj zajednice pokušava prepoznati temeljne uzroke problema i nositi se s njima a ne s njihovim manifestacijama. Snažne zajednice imaju kapaciteta prepoznati potencijalne probleme i poduzeti preventivne akcije.

## Suradnja

Razvoj zajednice uključuje suradnju između različitih interesnih skupina, vlade i građana. Neki pristupi radu u zajednici naglašavaju isključivo samopomoć: što to zajednice mogu same učiniti za sebe. Drugi pak istražuju mogućnosti direktnog suprotstavljanja i izazivanja nositelja moći. Niti jedan od ova dva pristupa ne vodi prema partnerstvu ili suradnji. Rad u zajednici naglašava suradnju. Zajednice mogu biti natjerane da prihvate

suprotstavljajuće pozicije u prepoznavanju određenog problema. Nakon što su problemi prepoznati, najčešće je u interesu i zajednice i donositelja odluka da prepoznaju i primijene rješenja. Slično je i s aktivnostima koje započnu kao samopomoć, a nakon toga uključuje djelovanje javnih službi kroz financiranje i druge vrste potpore. Kada se ovo jednom dogodi, neka vrsta suradnje je u pravilu neizbježna. U ovakvim odnosima važno je razumjeti jake i slabe strane zajednica (i drugih suradnika).

## Razvoj zajednice utječe na politike

Konačno, razvoj zajednice teži prema prepoznavanju i definiranju problema od javnog interesa i prema informiranju i utjecaju javne politike u odnosu na te probleme što samo po sebi već ima određenu vrijednost. Ima posebnu ulogu u stvaranju veza između osobnih problema i javnih pitanja. Tijekom ovog procesa odražava sve vrijednosti predstavljene u prethodnom tekstu, ali nastoji ih iskazati na način da prepozna javna pitanja, a na određeni način utječe i na stvaranje politika.

Izvornik: ABCD Handbook, A Framework for Evaluating Community Development, Alan Barr and Stuart Hashagen.  
Izdavač: Community Development Foundations, London, 2002.

# C3 Projektna ulaganja, procesi, izravni rezultati i ishodi

## Projektna ulaganja

Projektna ulaganja su onaj skup resursa koji je na raspolaganju programu razvoja zajednice. To su alati i sadržaji koji omogućavaju da se razvoj zajednice može ostvariti. U ABCD pristupu razlikujemo između projektnih ulaganja koja su prisutna u svakoj zajednici, i onih koje u zajednicu donesu vanjski izvori. Vrlo je važno da zajednice i agencije prepoznaju široki raspon projektnih ulaganja koja doprinose procesu razvoja zajednice. Neki će već biti prisutni u zajednici; druge će osigurati agencije koje rade na potpori razvoja zajednice. Ovi drugi možda neće biti odmah na raspolaganju, no možda ih je moguće osigurati uz manji trud.

U razvoju zajednice neophodno je prepoznati da projektna ulaganja nisu samo proračunske stavke koje kontrolira i ulaže glavni davatelj financijske potpore. Ovakav stav narušava i marginalizira doprinos koji mogu dati zajednice i drugi partneri. U smislu uložene napore, doista je uobičajeno da zajednica investira najviše i najnormalnije je da to čini na potpuno volonterskoj osnovi. Isključiva usmjerenost na financije zanemaruje širi proces razvoja zajednice i ne prepoznaje doprinos koji mnoštvo sudionika osigurava kako bi se ostvarili dalekosežniji ishodi.

Projektna ulaganja možda neće biti dostupna u oblicima koji podupire proces razvoja zajednice. Na primjer, projektna ulaganja zajednice u vremenu može omesti unutarnji sukob, a iznenadna kriza na drugoj lokaciji može odvratiti pozornost agencije. Upravljanje i maksimalizacija vrijednosti projektnih ulaganja stoga imaju kritičnu ulogu u razvoju zajednice. Ono je i razlog zbog kojeg je nedavna revizija obrazovanja za rad u zajednici u Škotskoj došla do zaključka da je "prepoznavanje i osiguravanje ulaganja u učenje za rad u zajednici" – ili drugim riječima, upravljanje projektnim ulaganjima – "jedna od ključnih uloga obrazovanja za rad u zajednici".

### Projektna ulaganja dostupna u zajednici

Kao što smo već naveli, same zajednice uvelike doprinose razvoju zajednice: doista, bez njih bi ideja o razvoju zajednice bila proturječna sama sebi. No,

zajednice nisu samo "korisnici" koje treba "uključiti" u programe. One raspolažu cijelim spektrom projektnih ulaganja i resursa koji se mogu ugraditi u razvojne programe, bilo da je u pitanju gospodarski oporavak, zdravstvo ili stanovanje. U idealnom slučaju, zajednice trebaju imati ulogu vođe, određujući što treba učiniti i na koji način. Dostizanje ove pozicije trebao bi biti najvažniji cilj svih programa razvoja zajednice. Na bilo kojem stupnju zajednice osiguravaju dodanu vrijednost zbog resursa koje donose sa sobom. Ovaj doprinos ponekad nazivamo "društvenim kapitalom" – sposobnost, energija, organizacijski kapacitet i predanost koje ljudi ulažu u napore u zajednici. Dok je ovakav žargon nekima još uvijek odbojan, on potvrđuje da resursi i odnosi u zajednici imaju presudno značenje. Neka od najvažnijih projektnih ulaganja koja potiču iz zajednice prepoznata su i objašnjena u tablici koja slijedi.

### Projektna ulaganja iz zajednice

Projektno ulaganje	Problemi
<b>Ljudi</b>	Ljudi čine zajednicu. Tko su oni, što ih brine, koji čimbenici ih ujedinjuju, a koji ih razdvajaju.
<b>Vrijeme, motivacija i energija</b>	Ljudi u zajednicama posvetiti će ogroman iznos ove neprocjenjive imovine za rad na promjeni u zajednici pod uvjetom da se promjena treba dogoditi u područjima koja su im od velike važnosti, u radu za koji vjeruju da će imati stvarne rezultate i tamo gdje vjeruju da će njihovi napori biti prepoznati i cijenjeni u zajednici.
<b>Vještine, znanje i razumijevanje</b>	S obzirom na činjenicu da tamo i žive, ljudi iz zajednice raspolažu opsežnim, neusporedivim razumijevanjem problema, resursa i odnosa u zajednici, bez čega niti jedan program razvoja zajednice ne može imati uspjeha. Često će samo iz iskustva znati za što je vjerovatno da će uspjjeti, a što neće.

<b>Povjerenje</b>	Izgradnja visoke razine povjerenja unutar zajednica i između zajednica i drugih čimbenika od presudne je važnosti i predstavlja kamen temeljac bez kojeg niti jedan program za promjene neće uspjeti.
<b>Imovina u zajednici</b>	Uloga skupina i organizacija u zajednici te njihova priroda određuju i njihovo projektno ulaganje. Oni koji posjeduju imovinu u zajednici biti će važni dionici. U nekim će slučajevima njihovo projektno ulaganje biti poprilično opsežno. Procjenjuje se da je npr. socijalna ekonomija – organizacije iz zajednice, lokalni projekti i druge neprofitne aktivnosti – trenutno glavni poslodavac u bivšim industrijskim područjima.
<b>Mreže</b>	Osim što je sačinjena od opipljivih, materijalnih dobara, zajednica je u određenom smislu i skup međuljudskih odnosa i odnosa između skupina. U zajednici koja dobro funkcionira, ovi će odnosi biti dobro postavljeni i funkcionalni i biti će ključni pokazatelj kako zajednica doista živi.

## Projektna ulaganja drugih dionika

Ključni čimbenik u razvoju zajednice prepoznavanje je razine projektnih ulaganja koja su već na raspolaganju, ali i onih drugih do kojih tek treba doći kako bi se vrijednost i učinkovitost predviđenog rada dovela na najveću moguću razinu. Dionici koji surađuju sa zajednicom sa sobom mogu donijeti široku lepezu projektnih ulaganja, a mogu pomoći i u pristupu drugim resursima i projektnim ulaganjima izvana.

Projektno ulaganje	Problemi
<b>Politika i strateški okvir</b>	U normalnim okolnostima agencije započinju rad sa zajednicama u okviru djelovanja po nekoj politici ili strategiji. Ovdje mogu biti u pitanju politike razvoja zajednice, ili pak politike o zdravstvu, stanovanju, socijalnoj skrbi ili drugim pitanjima koja utječu na zajednicu. Partnerstva su i ovdje sličnog karaktera iako partneri mogu imati različite interese i prioritete. Ključno pitanje za razvoj zajednice jest u kojoj mjeri relevantne politike odražavaju načela razvoja zajednice i na koji način

se provode u djelo. Politike i strategije mogu se preispitivati sa stajališta da koje će mjere pridonijeti osnaživanju zajednice.

### Materijalni resursi

Financiranje novih sadržaja ili poboljšanje kvalitete usluga vrlo su važni. No uvijek su prisutna pitanja kao što su: od kuda dolaze financijska sredstva, prate li ih kakvi uvjeti, koje promjene očekujemo da će dobiti novac postići te tko kontrolira njegovu raspodjelu.

### Koordinacija i partnerstvo

Partnerski je pristup danas gotovo standard u razvoju zajednice. No kako partnerstvo gleda na one aktivnosti u zajednici koje nisu direktno uključene u nju? Kako partnerstvo gleda na razvoj zajednice i sudjelovanje/participaciju u zajednici? Čiji je dnevni red najvažniji i kako se nositi s različitim resursima koji su na raspolaganju partnerstvima?

### Znanje, potpora, trening

Agencije mogu puno toga ponuditi u razvoju zajednice: informacije, savjet, pristup tehnologiji i opremi, pristup treninzima te potporu.

### Ljudi

Jednako kao i u zajednicama mnoge agencije imaju pojedince čiji rad podrazumijeva ili im dozvoljava da svoje vrijeme, energiju i predanost ulažu u proces razvoja zajednice. Oni mogu ponuditi svoje kontakte, informacije, ohrabrenje, kritiku ili savjet.

## Vanjska projektna ulaganja

Neki će dionici biti više uključeni u pojedine projekte i programe od drugih. Važno je ne pretpostaviti da ovo definira važnost njihovih projektnih ulaganja. Tako će na primjer oni koji stvaraju politike, a lokalni im problemi nisu bliski, imati izuzetno važan utjecaj na lokalnoj razini, a bez da su uopće svjesni specifičnih implikacija njihovih politika. Neka projektna ulaganja doista mogu doći iz izvora koji nemaju nikakve direktne veze s lokalnim događanjima i ne može ih se svrstati u dionike. Na primjer, opće izmjene zakona o dobročiniteljstvu ili brizi o djeci mogu imati značajan utjecaj na lokalnoj razini. Iako je neka projektna ulaganja nemoguće kontrolirati ili predvidjeti, razumijevanje njihovog utjecaja neophodno je za planiranje i vrednovanje provedbe.

## Procesi

Procese definiramo kao one aktivnosti koje se moraju provesti kako bi se projektna ulaganja usmjerila prema ostvarenju željenih izravnih rezultata i ishoda. ABCD definira osnaživanje zajednice kao glavni od procesa u razvoju zajednice. Razlaže ga u vezane procese osobnog razvoja, pozitivne akcije, organizacije zajednice i korištenja moći. Djelatnici i agencije čija je uloga i pomoć u osnaživanju zajednice brinu se o izgradnji kapaciteta zajednice te vještina, znanja i povjerenja pojedinaca u zajednici. Ove aktivnosti mogu se planirati, vrednovati i poboljšavati, za što je Vijeće za razvoj zajednice iz Škotske stvorilo okvir – Učenje vrednovanja i planiranja (Learning Evaluation and Planning – LEAP) - koji je vođen razmišljanjima iz ABCD pristupa.

## Izravni rezultati

Kao što je već navedeno, izravni rezultati su direktni proizvodi procesa razvoja zajednice. To su aktivnosti koje se mogu planirati koristeći dostupna projektna ulaganja, npr. organiziranje konferencije zajednice, osiguravanje usluge informiranja, provođenje ispitivanja javnog mijenja u zajednici, provođenje treninga, organiziranje dnevnog boravka za djecu nakon nastave. Ove aktivnosti same po sebi može nadzirati pojedinac, agencija ili skupina koja ih provodi ili podupire. One se provode zbog uvjerenja da mogu voditi prema promjenama širih razmjera. Može ih se mjeriti brojačno/kvantitativno (npr. broj mjesta za djecu u dnevnom boravku) ili kvalitativno (npr. osiguravanje sigurnog okruženja za djecu u dnevnom boravku).

Jedna od najvećih pogreški u razvoju zajednice je sklonost planiranju i vrednovanju provedbe na način kao da su izravni rezultati kraj svega. Prijeko je potrebno imati u vidu koji se izravni rezultati očekuju, osigurati projektna ulaganja potrebna kako bi se osiguralo ispunjavanje tih izravnih rezultata i znati jesu li ostvareni. No to samo po sebi nije dovoljno. Moramo znati do koje su promjene doveli i kakav su utjecaj imali na probleme koje smo naumili riješiti.

## Ishodi

Ishodi predstavljaju posljedice izravnih rezultata koje smo prethodno opisali. Npr. ispitivanje javnog mijenja u zajednici rezultira informacijama koje mogu omogućiti lokanom stanovništvu da jasnije definira problem i zatraži bolja rješenja, a informacijska služba može osnažiti ljude kako bi zatražili svoja prava i poboljšali vlastitu kvalitetu života. Pojedinac, agencija ili skupina mogu biti usmjereni prema ostvarivanju ovakvih ishoda, no oni ne moraju biti pod njihovom direktnom

kontrolom. Oni su predmet izbora, odluka i utjecaja ljudi i institucija nad kojima izravni dionici nemaju kontrolu.

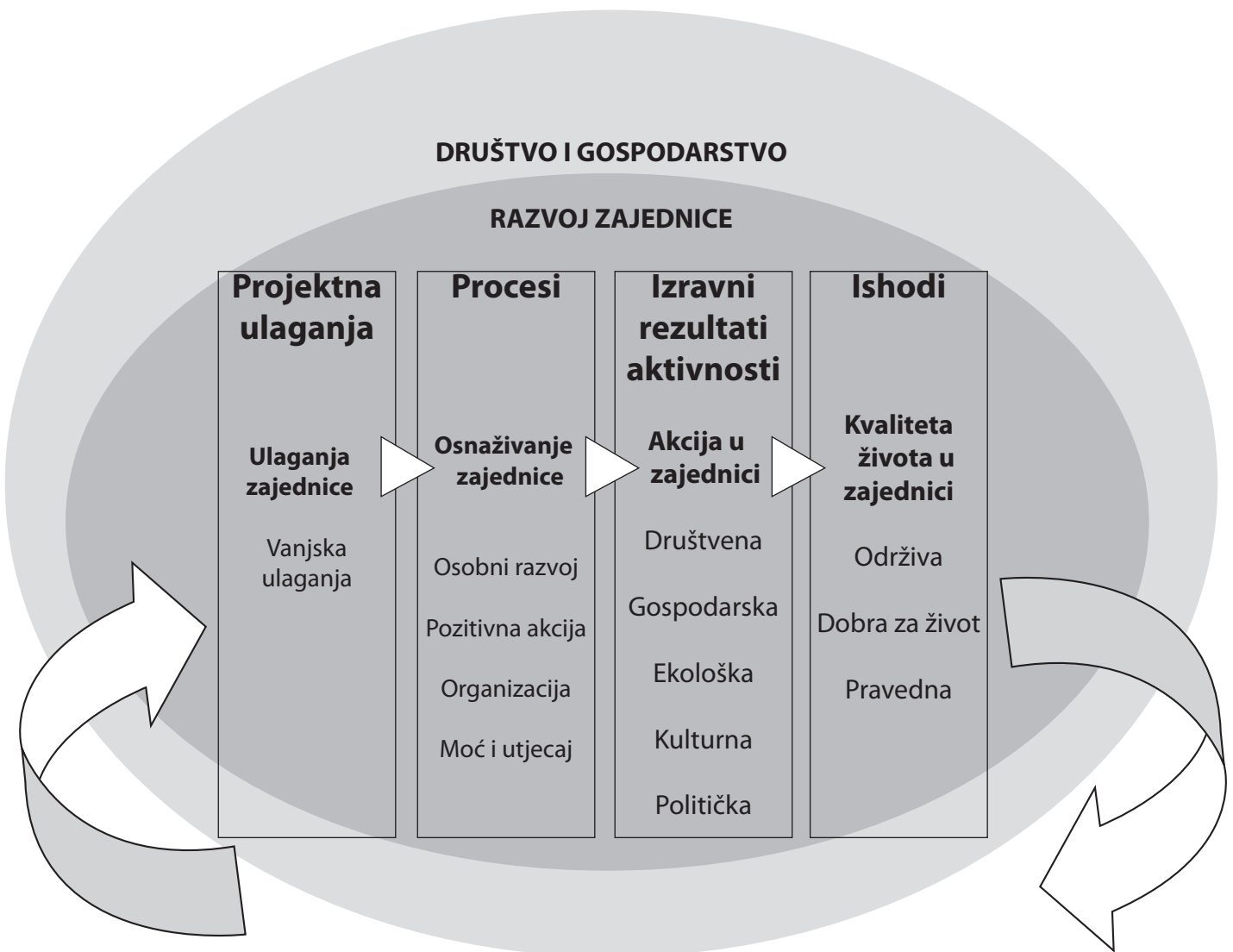
Jednako kao i izravni rezultati, ishodi mogu biti kvantitativni (npr. više roditelja se zapošljava kao rezultat povećanih kapaciteta u dnevnom boravku djece nakon nastave), ili u osnovi kvalitativni (npr. može doći do porasta razine samopouzdanja kod djece koja koriste dnevni boravak).

Ključna točka u razvoju zajednice jest da su ishodi kojima ona teži gotovo uvijek većih razmjera nego izravni rezultati koje je zajednica u stanju kontrolirati i na njih utjecati. Tako će se organiziranjem dnevnog boravka nakon nastave povisiti razina samopouzdanja one djece koja u njemu budu boravila, no razvijanje samopouzdanja kao takvog proizvod je šireg raspona osobnih, obiteljskih i društvenih čimbenika nego što može biti samo pohađanje dnevnog boravka. Uzimajući u obzir da se razvoj zajednice bavi ostvarivanjem dalekosežnijih ishoda koje ne može kontrolirati, od ključne je važnosti razumjeti odnos između izravnih rezultata i dalekosežnijih ishoda. Planiranje, vrednovanje i učenje ovisi o našoj sposobnosti da dođemo do kvalitetnih informacija i našoj prosudbi o tomu koliko su aktivnosti razvoja zajednice doprinijele ostvarenju zacrtanih dalekosežnih ishoda.

Izvornik: ABCD Handbook, A Framework for Evaluating Community Development, Alan Barr and Stuart Hashagen.

Izdavač: Community Development Foundations, London, 2002.

# C4 ABCD Model



## Razumijevanje modela

Gornji model predstavlja način na koji razvoj zajednice djeluje u širem društvenom, gospodarskom ili političkom kontekstu. On locira projektna ulaganja dostupna i u zajednici i izvan nje. Pokazuje na koji način je osnaživanje zajednice ključni proces u razvoju zajednice, te da ono vodi prema ostvarenju izravnih rezultata koji su povezani s promjenama u društvenim, ekološkim, gospodarskim, kulturnim i političkim pitanjima. Njihova realizacija vodi prema promjenama u kvaliteti života u zajednici. Krajnji je cilj ostvariti da zajednica postane održiva, dobra za život i pravedna. Promjene u kvaliteti života utječu na oblike projektnih ulaganja iz zajednice i onih izvana zahvaljujući kojima je cijeli proces ciklički kako pokazuju i strelice u grafikonu.

Ovdje možemo ukazati na još nekoliko točaka. Za početak, moramo neprestano imati na umu da se razvoj zajednice može odnositi na zajednice po lokaciji, kao što

su kvartovi, stambena naselja ili sela, ali i na zajednice po identitetu, u kojima ljudi dijele zajedničku kulturu ili uvjerenja, te zajednice koje veže zajednički interes, npr. korisnici pojedinih usluga.

Već smo vidjeli da razvoj zajednice djeluje u širem društvenom kontekstu i kao takav mora prepoznati i odgovoriti na njegov društveni, gospodarski, tehnološki, kulturni i politički utjecaj. Npr. ekonomski preokret, promjena vlade ili mijenjanje kulturnih vrijednosti u obitelji svaki za sebe mogu imati utjecaja na rad u području razvoja zajednice. Jasno je da razvoj zajednice djeluje i u lokalnom kontekstu. Npr. niz programa razvoja gospodarstva ili zdravstva u određenom će području imati utjecaja na razvoj zajednice, jednako kao što će rasistički ispadi imati utjecaja na pojedinom lokalitetu.

Promatrajući projektna ulaganja u razvoju zajednice vidljivo je da ona uključuju projektna ulaganja iz same

zajednice – kao što su to energija i motivacija ljudi, njihove mreže i veze, njihova osobna imovina, no tu su i projektna ulaganja koja dolaze izvan zajednice. Ovdje govorimo o bezpovratnim financijskim potporama, pristupu resursima ili pak politikama i strategijama koje imaju utjecaja na zajednicu. Važno je napomenuti da projektna ulaganja mogu imati pozitivne ili negativne učinke.

Govoreći o procesu, model prikazuje da je cilj procesa razvoja zajednice njezino osnaživanje. Proces osnaživanja možemo opisati kao način na koji se koriste projektna ulaganja kako bi se razvila sposobnost zajednice da postigne promjenu. Dok je u svojoj suštini proces, važno je shvatiti da osnažena zajednica također predstavlja i ishod. Osnaživanje zajednice sastoji se od četiri komponente ili dimenzije – osobno osnaživanje, pozitivna akcija, organizacija zajednice, te sudjelovanje i uključivanje.

Razvoj zajednice ima planirane izravne rezultate koje je moguće ostvariti i vrednovati neposredno nakon aktivnosti. Izravni rezultati biti će specifične akcije vezane uz gospodarska, društvena, ekološka, kulturna ili politička pitanja u zajednicama. Aktivnost razvoja zajednice odnosi se na sva ova područja, a pobliže su i detaljnije opisana u sljedećem odlomku. Izravni rezultati odabiru se i osmišljavaju s namjerom da se postignu konkretni izravni rezultati koji odražavaju cjelokupnu viziju promjene koju su dionici prepoznali.

Ishodi su šire posljedice izravnih rezultata iako na njihovo postizanje utječu i šira djelovanja. Oni su vezani uz podizanje kvalitete života u zajednici. Kvaliteta života u zajednici odraz je kulturnih, društvenih, političkih, ekoloških i gospodarskih čimbenika, a vezano uz izravne rezultate koje smo željeli ostvariti. Poboljšanja u kvaliteti života u zajednici potencijalno utječu na šire gospodarstvo i društvo. Promjene kojima teži razvoj zajednice trebaju biti u skladu s vrijednostima koje podupire. Stoga kažemo da teži prema ustrojavanju pravednih i održivih zajednica koje su dobre za život.

Razvoj zajednice progresivna je aktivnost – svaka promjena vodi prema novim poimanjima, odnosima i akcijama – stoga ovaj model treba promatrati kao dinamičan, a zato smo koristili i kružne strelice.

Opremljeni osnovnim razumijevanjem razvoja zajednice kao slijeda promjene, s projektnim ulaganjima, procesima, izravnim rezultatima i ishodima kao osnovnim konceptima, možemo započeti s korištenjem ovog modela kako bismo se pozabavili nekima od ključnih pitanja u planiranju i vrednovanju razvoja zajednice. Neka od ovih pitanja su:

- Koja su programska ulaganja u aktivnost razvoja zajednice i kako se mijenjaju tijekom provođenja akcije?
- Koliko su dobro programska ulaganja prilagođena procesu osnaživanja zajednice?
- Na koji se način proces osnaživanja koristi kako bi utjecao na kvalitetu života u zajednici?
- Kakav utjecaj osnažena zajednica ima na kvalitetu života u zajednici, odnosno koji su izravni rezultati i utjecaji?
- Na koji način promjene i naučene lekcije utječu na proces osnaživanja i projektna ulaganja u taj proces?

Općenito govoreći, model naglašava kontinuiranu promjenu tijekom vremena ne samo u odnosu na način na koji se promjena odvija, nego i na prirodu te promjene.

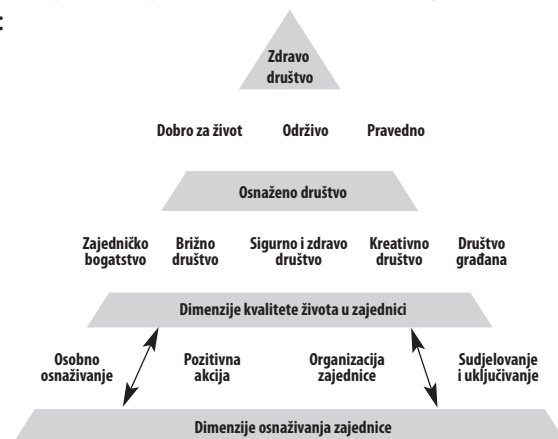
Izvornik: ABCD Handbook, A Framework for Evaluating Community Development, Alan Barr and Stuart Hashagen.  
Izdavač: Community Development Foundations, London, 2002.

# B1 Dimenzije razvoja zajednice

Desni dijagram prikazuje analizu razvoja zajednice razlažući je na niz dimenzija od kojih se svaku može detaljno istražiti. Ovo i jest svrha ovog dijela priručnika. Za svaku ćemo dimenziju:

- opisati što znači i zbog čega je važna;
- razložiti je na sastavne dijelove koje nazivamo “elementima”;
- predložiti neke od tehnika koje možete koristiti kako biste razumjeli način na koji vaš program doprinosi promjeni.

Razlikujemo dvije skupine dimenzija: one koje se bave osnaživanjem zajednice i one koje se bave kvalitetom života u zajednici. Veze između dimenzija razvoja zajednice prikazane su u dijagramu



## Dimenzije osnaživanja zajednice

Ideja osnaživanja zajednice u samom je srcu ABCD pristupa. Opisujemo je kao “ključni cilj” razvoja zajednice, uz drugi ključni cilj ostvarivanja poboljšanja u kvaliteti života u zajednici. Opći koncept osnaživanja zajednice moguće je razumjeti na nekoliko različitih načina.

- Kao proces koji koristi projektne ulaganja kako bi ostvario izravne rezultate i ishode.
- Kao ulogu radnika u zajednici i drugih koji podupiru razvoj pojedinaca i skupina u zajednici, izgrađujući snagu zajednice da učinkovito zadovoljava svoje potrebe.
- Kao akcije zajednice koje vode prema tome da zajednica ima više utjecaja nad stvarima koje na nju djeluju, te se učinkovito nosi s njima ostvarujući svoje interese.
- Kao ishod: osnažena zajednica ima prepoznatljive, mjerljive značajke/karakteristike.

Izuzetno je važno prepoznati proces osnaživanja zajednice ne samo kao proces nego i kao proizvod, ali i kao sredstvo uz pomoć kojeg se ostvaruju šire promjene u korist zajednice. Prijeko je potrebno razumjeti da osnaživanje zajednice u svakoj od svojih dimenzija mora biti ugrađeno u planiranje i vrednovanje svih aktivnosti za razvoj zajednice. To je glavna poruka ABCD-a. U sljedećoj tablici prikazane su četiri dimenzije osnaživanja zajednice, a svaka je opisana i kao proces i kao ishod.

## Dimenzije osnaživanja zajednice

Proces	Ishod
<b>Osobno osnaživanje</b>	Zajednica koja uči
<b>Pozitivna akcija</b>	Pravedna i razborita zajednica
<b>Organizacija zajednice i potpora volontera</b>	Aktivna i organizirana zajednica
<b>Sudjelovanje i uključenost</b>	Utjecajna zajednica

## Kvaliteta dimenzija osnaživanja zajednice

U našoj ranijoj raspravi smjestili smo osnaživanje zajednice u samo srce razvoja zajednice, a u ABCD pristupu opširnije ćemo opisati što to znači, zbog čega je važno, kako je postići i kako možemo mjeriti promjenu. No motivacija za većinu, ako ne i sve aktivnosti za razvoj zajednice jest postići promjenu koja je usmjerena prema potrebama i problemima u zajednici. Ta promjena može biti materijalna: npr. kampanja za promociju određene povlastice u sustavu socijalne skrbi koja promiče veće korištenje određene povlastice može imati učinak i na okoliš – lokalna služba za prostorno planiranje pristupiti će osmišljavanju mjera za smanjivanje prometa; ili pak socijalna – dovesti do organiziranja prosvjeda protiv najavljenog zatvaranja lokalne bolnice.

Mnoge promjene koje traži zajednica doista se ne moraju odmah preklapati s planom rada javne administracije. Npr. lokalna akcija za smanjivanje vlage u stambenim objektima može se promatrati kao stambeni problem, no jednako tako i kao zdravstveni problem, problem vezan uz siromaštvo, ali i kao problem vezan uz zaštitu okoliša i štednju energije.

Upravo na području podizanja kvalitete života pristup "odozdo/od dna prema vrhu" (bottom-up) susreće se s pristupom "odozgo/od vrha prema dolje" (top-down). Mnoga praktična područja sada polaze sa stajališta zajednica i pitanje je politike raditi na način koji će uključiti, angažirati i osnažiti zajednicu. Tako da u primjerima koje smo naveli možemo uključiti savjetnika za prava u sustavu socijalne skrbi kako bi nam pomogao oko kampanje za promociju povlastice u sustavu socijalne skrbi, ili prometne stručnjake u aktivnost usmjerenu prema smanjivanju prometa, dok bi zdravstveni stručnjaci iz zajednice mogli pomoći u savjetovanju oko kampanje protiv zatvaranja bolnice. Ova pitanja predstavljaju veliki izazov za sve djelatnike uključene u određenu aktivnost, no ključno je da se promjena dogodi na točki u kojoj se akcija koju je potaknula i vodila zajednica susreće s politikom ili uslugom koja dolazi "s vrha".

Jednako je važno prepoznati da sve promjene koje su korisne za podizanje kvalitete života u zajednici nije moguće legitimno opisati kao ishode aktivnosti razvoja zajednice. Nissan-ovo ulaganje koje je rezultiralo stvaranjem novih radnih mjesta na gotovo nepostojećem tržištu rada u Sunderlandu, ili utjecaj koji uvođenje kredita za zaposlene ima na jednoroditeljske obitelji sigurno doprinose podizanju kvalitete života u zajednici. No, njih se teško može pripisati području razvoja zajednice jer zajednice nisu bile aktivne u prepoznavanju tih potreba i lobiranju za promjene. Tako je iz perspektive razvoja zajednice važno utvrditi jesu li utjecaji na kvalitetu života u vezi s procesom razvoja zajednice.

Kao i kod dimenzija osnaživanja zajednice, i dimenzije kvalitete života u zajednici sadržavaju ideju procesa kao i ideju ishoda. One su:

Proces	Ishod
<b>Gospodarski razvoj zajednice</b>	Zajedničko bogatstvo
<b>Razvoj društva i usluga</b>	Brižno društvo

**Ekološka akcija u zajednici** Sigurna i zdrava zajednica

**Razvoj umjetnosti i kulture zajednice** Kreativna zajednica

**Samouprava i razvoj** Zajednica za građane

Nećemo moći točno definirati ishode po kvalitetu života, budući da ćemo željene ishode biti u mogućnosti identificirati tek u kontekstu lokalne akcije. Nije moguće predvidjeti sve detalje svih mogućnosti. Stoga ove zabilješke treba shvatiti samo kao općenite upute. Ne očekujemo da sve aktivnosti razvoja zajednice odgovore na sve dimenzije ishoda po kvalitetu života, iako potičemo prepoznavanje važnosti međusobnih učinaka koje neke dimenzije mogu imati prema drugima. Npr. rad u zajednici na području zdravstva opće je priznat kao važan put prema podizanju sudjelovanja žena u općim poslovima u zajednici, dok rad u zajednici na području umjetnosti može biti od presudne važnosti u objedinjavanju različitih perspektiva prema razumijevanju mnogih problema u zajednici.

## Rad s dimenzijama

Važno je istaknuti nekoliko točaka vezanih uz ove dimenzije i način na koji su opisane. Neke od dimenzija i čimbenika neophodni su za razvoj zajednice: ovo znači da inicijativu koja ne odgovori na baš svaki od njih ne možemo smatrati inicijativom za razvoj zajednice. Sve dimenzije osnaživanja zajednice su kritične i o njima se ne može pregovarati. Svi programi za razvoj zajednice trebali bi moći pokazati potpuno razumijevanje svake dimenzije, kako je koriste u razumijevanju razine i profila osnaživanja u njihovoj zajednici, kako rade na njezinom poboljšanju, te kako će znati što se promijenilo.

U okviru svake od dimenzija osnaživanja zajednice nudimo popis elemenata. Neke od njih držimo važnima do te mjere da bi trebali biti uključeni u sve programe razvoja zajednice. Druge smo prikazali u obliku popisa u kojeg možete odabrati važne stavke. Također imajte u vidu da možete razviti vlastite čimbenike i pokazatelje koji će odražavati planove i prioritete svojstvene za vaš program.

Vezano uz dimenzije kvalitete života u zajednici, niti jedan od elemenata ne ističemo kao kritičan ili da se o njemu ne može pregovarati. To je zbog toga što se

pitanja kvalitete života kojima se programi bave značajno razlikuju od jednog do drugog programa. Npr. program gospodarskog razvoja zajednice ne mora neophodno očekivati ostvarivanje ishoda na području kulture i obilježavanja događaja. No ipak je vjerojatno da će većina programa morati uložiti puno više rada, uključiti sve dionike, kako bi identificirala očekivane ishode. Oni mogu biti vrlo specifični u odnosu na vrijeme i mjesto u kojima se program provodi. Stoga su naše tablice samo okvirni vodič i s njima treba tako i postupati.

Za svaki skup elemenata također predstavljamo i popis dokaza koje možete potražiti kako biste pokazali koja se promjena događa. Od izuzetne je važnosti prepoznati da je moguće naći načine kako mjeriti i naizgled potpuno neopipljiv aspekt razvoja zajednice. Važno je prepoznati da se dokazi mogu odnositi direktno na ljude, odnose i strukture u zajednici, te politike i usluge agencija. Što je više izvora iz kojih ćete skupljati dokaze, vaši će zaključci biti utoliko čvršći.

Sada prelazimo na raspravu o svakoj od dimenzija osnaživanja zajednice, nakon koje slijedi slična rasprava o dimenzijama kvalitete života u zajednici. Svaku ćemo od njih opisati i objasniti kako je povezana s vrijednostima i načelima razvoja zajednice. Nakon toga ćemo nabrojiti neke od ključnih komponenti svake od njih i predložiti načine na koje ih možemo mjeriti. Ključni čimbenici razvoja zajednice koje moramo uzeti u obzir u razvoju zajednice istaknuti su masnim slovima.

Kada ovakav okvir koristite u razvijanju vlastite inicijative morate se sjetiti da je aktivnost u svim dimenzijama osnaživanja zajednice kritična za razvoj zajednice, stoga morate uzeti u obzir i uključiti sve dimenzije. U dimenzijama kvalitete života u zajednici morate prepoznati veze između kategorija: na primjer, promjena u okolišu može imati i gospodarski ishod, a također morate provjeriti i kako su promjene u kvaliteti života povezane s procesom osnaživanja zajednice. Dimenzije kvalitete života u zajednici su indikativne. Potaknuli bismo inicijative da razvijaju vlastite pokazatelje na osnovu okvira koji nudimo.

Nismo ponudili detaljnu uputu o tome kako sakupljati informacije za svaki pokazatelj, budući da će se to mijenjati ovisno o inicijativi.

## Osobno osnaživanje: zajednica koja uči

Osobno osnaživanje je proces kroz koji pojedinci i skupine ljudi stječu znanja, vještine i samopouzdanje koji su im potrebni kako bi krenuli u akciju oko pitanja koja ih brinu. Ovo je osnovni proces u razvoju zajednice. Ipak, mnogo je prepreka na putu prema osobnom osnaživanju.

- Mnogi isključeni građani proživljavaju svoje živote nesamostalno i otuđeno i ne razumiju da je promjena moguća.
- Neki drugi mogu vjerovati da je promjena moguća, no vanjski im se pritisci čine toliko jakim da nema smisla pokušavati promijeniti stvari.
- Neki misle da je promjena moguća, no prepuštaju to drugima ili osjećaju da nemaju dovoljno stručnosti ili samopouzdanja da bi sami nešto poduzeli.
- Drugi mogu strahovati da će ukoliko poduzmu nešto biti izloženi sankcijama ili kaznama moćnijih sila.

Sve takve moćne sile u zavjeri su protiv nerazvijenih i isključenih zajednica i rade samo za svoj interes. Iz ovog razloga razvoj zajednice i većina njegovih teorija započinje s pitanjem kako osnažiti građane da poduzmu akciju.

Ideja osobnog razvoja odgovor je na nekoliko vrijednosti opisanih na stranicama 1-3. Nedostatak samopoštovanja, utjecaja u društvu i strah od osвете su sile koje podržavaju podjelu društva i prepreke su aktivnom građanstvu i promjeni. Rad na prevladavanju isključenosti kroz pomoć građanima da razumiju ove sile i shvate da je promjena moguća i vrijedna njihovog truda bit je ideje osnaživanja i sudjelovanja. U ovom pristupu iskustvo se koristi kao put prema učenju.

Razdvajanjem opće ideje osobnog osnaživanja u sastavne "elemente" koji su dovoljno konkretni da ih koristimo kao osnovu za planiranje, akciju i vrednovanje dobili smo sljedeći okvir.

### Elementi zajednice koja uči

- Vjeruju li građani da je promjena na bolje moguća?
- Posjeduju li građani vještine koje su im potrebne – kako bi skupili informacije, pregovarali, organizirali, planirali akcije, upravljali proračunima?

- Posjeduju li građani potrebna znanja – o problemima, potrebama i resursima u zajednici, o tome kako se donose odluke koje utječu na njih, o načinu na koje se može utjecati na te odluke?
- Da li je vodstvo zajednice snažno i odgovorno?
- Razumiju li građani kako koristiti snagu za ostvarivanje korisnih promjena?
- Kakve su mogućnosti na raspolaganju građanima koje im mogu pomoći da uče iz vlastitih iskustava u akcijama?

## Pozitivna akcija: pravedna i razborita zajednica

Usvojili smo izraz "pozitivna akcija" kako bismo obuhvatili skup značenja uključenih u koncepte jednakih mogućnosti, socijalne pravde, socijalne uključenosti i anti-diskriminacijske prakse. Ideja pozitivna akcija ključna je u razvoju zajednice jer izvori prepreka za promjene i napredovanje zajednice leže u neravnoteži u pristupu moći, mogućnosti da se čuje nečiji glas ili aktivnoj diskriminaciji pojedinih skupina. Prva temeljna vrijednost razvoja u zajednici jest da niti jedna skupina ne može napredovati nauštrb druge, a druga da se promjene izgrađuju na prihvaćanju i razumijevanju drugih. Isključivanje utemeljeno na nesposobnosti/invaliditetu tema je brojnih rasprava. Važno je prepoznati da ljudi mogu biti isključeni i radi siromaštva, kulture ili aktivnosti javnih politika. Isključivanje se može događati i unutar zajednice. Neki od vođa zajednice mogu potpuno neodgovorno zastupati svoje glasače ili pokušati isticati jedan skup vrijednosti na štetu drugog ("Govorim u ime uglednih članova ove zajednice..."). Ključ za razumijevanje pozitivne akcije jest prepoznavanje sustava moći, dominacije i služenja drugima, te pronalaženje načina kako im se suprotstaviti ili ih ukloniti.

### Elementi pravedne i razborite zajednice

- Slažu li se partneri da načela socijalne pravde i kolektivne potpore trebaju podupirati aktivnost u zajednici?
- Temelji li se akcija u zajednici na socijalnoj pravdi i povoljnostima za sve?
- Postoji li razumijevanje za potrebe isključenih pojedinaca i skupina?

- Uzimaju li projekti i programi u obzir potrebe svih i evidentiraju li svaki oblik diskriminacije?
- Da li su kulturno blago i identitet prepoznati i priznati?
- Jesu li građani slobodni u isticanju vlastitog identiteta i kulture?
- Sadržavaju li projekti i programi politike o jednakim mogućnostima?
- Promiču li se jednake mogućnosti u praksi?

## Organizacija zajednice: aktivna zajednica

Ovdje uključujemo opće aktivnosti u zajednici, raspon, kvalitetu i učinkovitost skupina i organizacija koje djeluju u zajednici, te prirodu i kvalitetu njihovih međusobnih veza i njihovih veza s ostalim svijetom. Glavna svrha razvoja zajednice jest ojačati raspon i kvalitetu organizacija u zajednici. Ono djeluje na nekoliko razina.

Prvu možemo nazvati neformalna socijalna skrb i umrežavanje. Ona podrazumijeva upoznavanje s drugim ljudima, čuvanje susjedovog doma dok je na putu, možda pomaganje starijoj populaciji u nabavci i povrtlarskim radovima, ili pak posuđivanje alata ili knjiga.

Na sljedećoj razini aktivnosti postaju malo bolje organizirane – uključivanje u skupine baby-sitterica, roditelja s malom djecom ili programa kvartovske "straže".

Nakon toga dolaze skupine koje postoje kako bi prepoznale i zastupale potrebe i probleme zajednice. To mogu biti školski odbori, vijeća zajednice, susjedski forumi i udruge stanara.

Može doći do pojave i formalnijih organizacija u zajednici. One mogu imati i stalne zaposlenike, raspolagati objektima ili drugom imovinom, te nuditi različite vrste usluga ili aktivnosti u zajednici. Primjeri ovakvih organizacija uključuju stambene udruge u zajednici, razvojna društva i centre za samostalni život. Na široj razini nalazimo i organizacije u zajednici koje služe zastupanju zajedničkih interesa i pružanju usluga. Uloga razvoja zajednice u osnaživanju organizacija u zajednici sastoji se od više elemenata.

## Elementi aktivne zajednice

- Da li je lokalno stanovništvo aktivno u organizacijama u zajednici?
- Koristi li lokalno stanovništvo usluge koje nude organizacije u zajednici?
- Postoje li u zajednici mreže za potporu i razmjenu?
- Da li je stanovništvo aktivno uključeno u upravljanje postojećim službama, npr. školama?
- Jesu li skupinama iz zajednice poznate potrebe, problemi, resursi i imovina zajednice?
- Pružaju li skupine iz zajednice usluge i organiziraju li aktivnosti?
- Jesu li organizacije u zajednici otvorene, demokratične i odgovorne?
- Postoje li mreže za potporu i razmjenu iskustava između organizacija u zajednici?
- Surađuju li organizacije u zajednici s drugim lokalnim tijelima?
- Jesu li organizacije u zajednici povezane s ljudima iz drugih područja koji imaju istovjetne probleme?
- Je li zajednica vlasnik vlastitih organizacija i upravlja li njima?
- Posjeduje li zajednica vlastite resurse i imovinu koji podupiru dugoročne aktivnosti?

## Sudjelovanje i uključenost: utjecajna zajednica

Ovdje leži bit značenja ABCD pristupa. Objasnili smo da razvoj zajednice ima dvojaku svrhu: osnaživanje zajednice i poboljšanje kvalitete života u zajednici. Upravo kroz sudjelovanje i uključenost osnažene zajednice djeluju prema vanjskom svijetu kako bi ostvarile promjenu. Stoga je pri planiranju i vrednovanju razvoja zajednice od ključne važnosti razumjeti odnose između zajednica i političkih, administrativnih i uslužnih sustava, kako bismo utvrdili kako zajednice rade prema ostvarivanju promjene, te uzeli u obzir prepreke i mogućnosti. Agencije koje se bave razvojem zajednice također moraju razmotriti način a koji će do najveće mjere uvećati mogućnosti za zajednice da sudjeluju i imaju utjecaja na način na koji djeluju.

## Elementi utjecajne zajednice

- Postoje li u zajednici snažne i demokratične organizacije?
- Jesu li organizacije u zajednici učinkovite u utjecanju na politiku agencija koje rade u zajednici?
- Jesu li organizacije u zajednici učinkovite u utjecanju na praksu agencija koje rade u zajednici?
- Kontrolira li zajednica vlastitu imovinu i usluge?

## Zajedničko bogatstvo: gospodarski razvoj zajednice

U Velikoj Britaniji i Irskoj prisutna je duga tradicija u gospodarskom razvoju zajednice. Od 1970tih osnivaju se tvrtke u zajednici, dok je tijekom 1980tih većina napora za gospodarski opravak bila usmjerena prema stvaranju radnih mjesta i obuku onih koji su bili isključeni iz tržišta rada. Ovakvo se razmišljanje održalo, no u zadnje vrijeme povezano se s drugom granom aktivnosti gospodarskog razvoja zajednice – kampanjama protiv siromaštva i za ostvarivanje socijalnih prava. Danas razlikujemo mnogo vrsta organizacija u zajednici koje čine važan dio njihovog lokalnog gospodarstva – pružaju usluge, osiguravaju alternative i potiču pristup. Neki od primjera su:

- Razvojna društva
- Tvrtke u zajednici
- Kreditna društva
- Lokalni programi trgovinske razmjene (local exchange trading schemes – LETS)
- Službe savjetovanja za dužnike i financijskog savjetovanja
- Stambene udruge u zajednici

Vjerujemo da sve ove aktivnosti doprinose razvoju gospodarstva u zajednici. Sve su usmjerene prema povećavanju prihoda, smanjivanju troškova, ili pak povećavanju količine ili vrste imovine koja je pod kontrolom zajednice. Druge inicijative, kao npr. izolacija stambenih jedinica ili programi prometnog razvoja zajednice mogu donijeti korist na području zaštite okoliša ili socijalnih prava, no služe i smanjivanju troškova. Još jedan primjer su restoran-klubovi za

umirovljenike. Sve ove inicijative imaju potencijala prerasti u poduzetničke projekte u zajednici. Gospodarski razvoj zajednice možemo vezati uz one vrijednosti u okviru razvoja zajednice koje se bave suzbijanjem siromaštva i isključivanja, i koje nastoje smanjiti nejednakost i podijeljenost.

## Elementi gospodarskog razvoja zajednice

- Povećavanje prihoda pojedinaca, obitelji i skupina: dobivaju li građani sve one pogodnosti na koje imaju pravo?
- Razvoj vještina i sposobnosti na tržištu rada: postoje li aktivnosti za povećanje zapošljivosti lokalnog stanovništva?
- Stvaranje ili mijenjanje mogućnosti zapošljavanja: utječe li zajednica na odluke o investicijama tvrtki i agencija za gospodarski razvoj?
- Imaju li svi pravedan i ravnopravan pristup radnim mjestima?
- Smanjuju li se troškovi pojedinaca, obitelji i skupina?

## Brižna zajednica: razvoj društva i usluga

Jedna od najvažnijih odlika snažne zajednice je vrsta potpore i brige koje nudi svojim članovima. U našoj smo raspravi o aktivnosti i organizaciji zajednice istaknuli da postoji više razina aktivnosti u zajednici kojom ona podupire svoje članove. Također smo rekli i da sudjelovanjem i utjecanjem stavljamo veliki naglasak na vrstu i kvalitetu pružanja socijalnih usluga. U okviru ove dimenzije prvenstveno promatramo vrstu i opseg usluga koje predstavljaju pomoć i potporu ljudima u zajednici. One su raznolike i uključuju:

- Usluge informiranja i komuniciranja
- Obrazovne usluge: formalne, neformalne i one koje pruža zajednica
- Zdravstvene usluge
- Usluge brige o drugima: za posebne skupine, no i za zajednicu u cjelini
- Savjetodavne i pravne usluge
- Usluge vezane uz kupovinu i trgovinu

Iako lokalna samouprava može pružati neke od ovih usluga, to ne mora uvijek biti slučaj. Zanimaju nas i usluge koje pružaju komercijalne organizacije, dobrovoljne organizacije i same zajednice.

## Elementi brižne zajednice

Za svako od ovih područja postoji nekoliko pitanja koja su vezana uz razvoj zajednice:

- Koliko je usluga raširena i kakve je kvalitete?
- Na koji je način vezana uz lokalne potrebe i probleme?
- Na koji način uključuje članove zajednice u planiranje, pružanje usluga i razvoj?
- Je li usluga dostupna, pristupačna i odgovara li potrebama?

## Sigurna i zdrava zajednica: ekološka akcija u zajednici

Mnoge su akcije u zajednici potaknute stvarnom ili zamišljenom prijetnjom po zdravlje i sigurnost ljudi koji žive u zajednici. Važno je shvatiti da siromašne četvrti nisu samo mjesta u kojima žive siromašni ljudi. One su gotovo u pravilu najnesigurniji, najnezdraviji i najmanje poticajni dijelovi zajednice, a motivacija za rješavanje ovih strahova i opasnosti motivacija je radi koje se razvijaju različite aktivnosti: od organiziranja kvartovskih "straža", do prosvjeda protiv industrijskog zagađenja ili uvođenja dnevnog boravka za djecu nakon nastave. Elementi sigurnih i zdravih zajednica su raznoliki, a ovdje spadaju:

- Stanovanje/izolacija
- Sigurne pješačke staze
- Otvoreni prostori
- Sigurna igra
- Kontrola otpada i zagađivanja
- Niska potrošnja energije
- Programi recikliranja
- Prijevoz
- Sigurnost u zajednici

## Elementi sigurne i zdrave zajednice

- Jesu li ljudi općenito zadovoljni sa stanjem okoliša u zajednici?
- Jesu li ljudi općenito zadovoljni s time da je zajednica zdravo mjesto za život?
- Jesu li ljudi općenito zadovoljni s uslugama javnog prijevoza i mrežom biciklističkih i pješačkih staza?
- Potiče li se stanovništvo na recikliranje i višestruke upotrebe?

## Kreativna zajednica: razvoj umjetnosti i kulture

Veze koje povezuju zajednicu nisu samo one koje se tiču zajedničkog iskustva, obilježavanja važnih događaja i kulture, nego i one vezane uz gospodarstvo, zaštitu okoliša ili usluge. Sve tradicionalne kulture i zajednice zajednički obilježavaju religijske i druge događaje kojima proslavljaju promjenu godišnjih doba, povijesne događaje i datume iz religijskog kalendara. Pri tome koriste slikarstvo i glumu, i mogu postati vrijedna metoda pomaganja zajednicama u prepoznavanju i isticanju problema i potreba. Vrsta, različitost i značaj koji im dajemo važan su dio razvoja zajednice i kvalitete života u zajednici. Kada razmišljamo o širem značenju "kreativne zajednice" u to uključujemo sve oblike proslava, umjetnosti, sporta i duhovnih aktivnosti.

## Elementi kreativne zajednice

- Osjećaj pripadnosti povijesnim događajima i identitetu.
- Slavljenje kulture.
- Sudjelovanje u sportu i rekreaciji.
- Umjetničko izražavanje – vodi prema osobnom razvoju i razvoju zajednice.
- Sloboda kulturnog i vjerskog izražavanja.

## B10 Zajednica za građane: samouprava i razvoj

Kroz predstavljanje ABCD-a pokušavamo dokazati da razvoj zajednice nema smisla ukoliko ne podrazumijeva promjenu. Naglasak četvrte dimenzije osnaživanja zajednice upravo je na sljedećem: kako zajednice mogu razviti svoje kapacitete za učinkovito utjecanje na promjene. Iako predstavlja i proces osnaživanja, kontekst političkog izražavanja važna je komponenta kvalitete života u zajednici. Iako svi živimo u demokraciji u kojoj se donose politike i u kojoj su politike proizvodi priznatih političkih procesa, načini na koji se one izražavaju značajno će se razlikovati. Neke aktivnosti vlade ići će puno dalje od drugih u uključivanju javnosti u raspravu i razvijanje politike, a isti je slučaj i s lokalnom samoupravom, imenovanim odborima, a posebno s udrugama i sličnim organizacijama kojima se dobrovoljno pristupa. Kao što već znamo, razvoj zajednice naglašava vrijednosti otvorenosti, dijaloga, inkluzije i sudjelovanja, a kvaliteta života u zajednici tim je veća što su u njoj prisutnije ove vrijednosti.

## Elementi zajednice za građane

- Potiče se uključenost zajednice kroz izabrane predstavnike.
- Potiče se znanje i razumijevanje demokratskog postupanja i kako na njega utjecati.
- Podupire se direktno sudjelovanje zajednice u donošenju odluka.
- Podupire se kontrola zajednice nad uslugama i objektima tamo gdje zajednica želi kontrolu.
- Podupiru se organizacije u zajednici u razvijanju otvorenog, demokratskog i inkluzivnog uređenja.
- Podupiru se pojedinci da učinkovito sudjeluju u radu organizacija.

## B11 O snažena zajednica

Kako smo već predlagali u ovom priručniku, razvoj zajednice je proces osnaživanja zajednica koji vodi prema boljoj kvaliteti života u zajednici. Razložili smo što podrazumijevamo pod pojmom osnaživanja, a predstavili smo i dimenzije kvalitete života u zajednici. Još jedna od centralnih poruka je važnost vrijednosti, pa smo raspravljali o ključnim vrijednostima na kojima se gradi svaka zajednica. Vjerujemo da je važno biti u stanju okupiti sve te vrijednosti, i zajedno ih s procesom osnaživanja i idejom kvalitete života u zajednici objediniti u tri sveobuhvatne ideje:

**Održivost:** tamo gdje je socijalna, gospodarska, fizička i kulturna infrastruktura stabilna postoji trajna mogućnost za zadovoljavanje ljudskih potreba i promicanje dobrobiti zajednice.

**Dobar život:** tamo gdje su ljudi zadovoljni i ugodno se osjećaju u uvjetima u kojima žive, gdje i što rade, te gdje se i kako odmaraju i zabavljaju.

**Pravičnost:** koliko fer i pravedno se prema ljudima postupa pri zapošljavanju, rješavanju stambenih pitanja i pristupu uslugama.

Ukoliko bismo morali iznijeti jednu jedinu opću ideju, rekli bismo da je razvoj zajednice sve ono što stvara zdrave zajednice sukladno objašnjenju značenja zdravlja Svjetske zdravstvene organizacije koja definira zdravlje kao "stanje ukupne tjelesne, duševne i socijalne dobrobiti, a ne samo izostanak bolesti ili slabosti". Držimo da sve javne politike, a ne samo razvoj zajednice, trebaju odražavati ovakve ideje te direktne resurse i napore za njihovo ostvarenje. Ovdje razvoj zajednice igra posebnu ulogu, a ona je opisana u ovom priručniku.

Nismo razvijali elemente ili pokazatelje koji su posebni samo za ovu ideju, jer ako inicijative postižu napredak u svim drugim dimenzijama i elementima koje smo opisali, postići će napredak i u stvaranju održivosti, dobrog života i pravičnosti. Predlažemo da se ovi pojmovi koriste kao okvir rada za provjeru i raspravu o predloženim i ostvarenim ishodima aktivnosti razvoja zajednice. U ovu svrhu možemo postaviti općenita pitanja kao što su:

- Mogu li ljudi zadovoljiti osnovne potrebe za hranom, smještajem i odjećom?
- Imaju li ljudi mogućnosti za rad i zabavu?
- Mogu li se ljudi slobodno izražavati i iskazivati svoj identitet?

- Imaju li ljudi kontrolu nad svojim životima?
- Osjećaju li se ljudi sigurno, bez da im prijete kakva opasnost?
- Jesu li ljudi u dobrim odnosima s ostalim članovima zajednice?
- Postupa li se prema ljudima fer i pravedno?
- Imaju li svi jednak pristup uslugama koje su im potrebne?
- Osiguravaju li javne i privatne službe jednake mogućnosti i ravnopravnost u postupanju?

Izvornik: ABCD Handbook, A Framework for Evaluating Community Development, Alan Barr and Stuart Hashagen.  
Izdavač: Community Development Foundations, London, 2002.

# C8 Prikupljanje informacija

Informacije su nam potrebne iz sljedeća dva razloga:

- Kako bismo prepoznali uvjete vezane uz dogovorene pokazatelje na početku određene inicijative, ili u određenoj fazi provođenja: ovu početno stajalište nazivamo početna studija,
- Kako bismo pribavili dokaze za promjene.

Podaci su nam stoga potrebni na početku vrednovanja, a moramo ih prikupljati stalno tijekom rada. U razvoju zajednice važno je osigurati da je način na koji se informacije prikupljaju sukladan njezinim vrijednostima. Stoga treba biti participativan, osnažujući i lako razumljiv. Kako bi vrednovanje predstavljalo djelotvoran alat za razvoj, mora biti učinkovito i ne dolaziti u sukob s procesom rada. Tri su osnovna načina prikupljanja informacija:

Promatranje  
Postavljanje pitanja  
Upoznavanje s postojećim podacima

Niti jedan od ovih pristupa neće sam udovoljiti svim potrebama, stoga je uobičajeno koristiti više od jedne metode. Dalje u tekstu raspravljamo o prednostima i nedostacima svakog od ovih pristupa, te nekima od načina na koje ih možemo koristiti.

## Promatranje

U ovom pristupu prisutan je evaluator/vrednovatelj koji promatra događaje i aktivnosti, te vodi pismene zabilješke ili snima audio i video materijal o tome što se događa. Već i sama njegova prisutnost ima vidljivu korist. Tu se naravno javljaju i neki problemi. Prvo, samom svojom prisutnošću promatrač može utjecati na ono što se događa. Drugo, istovremeno promatranje i vođenje točnih bilješki može biti vrlo teško. Treće, podaci koje prikuplja promatrač mogu biti pod utjecajem onoga što on smatra važnim.

Mnogi drugi izvori informacija temelje se na promatranju. Npr. zapisnici sa sastanaka koje vode sudionici temeljiti će se na njihovim osobnim promatranjima.

Promatrati možete na dva načina: participativni i neparticipativni. Ono vam omogućava neposredno prikupljanje dokaza, no uvjetuje vašu prisutnost na ključnim događajima. Promatranje može biti koristan

način stvaranja pretpostavki koje kasnije možete testirati korištenjem drugih vrsta informacija.

## Postavljanje pitanja

Postavljanje pitanja je dobar način pronalaženja informacija i dobivanja niza primjedbi od ljudi koji su uključeni u program ili su pod njegovim utjecajem. Mnogo je načina na koje to možete činiti:

- Pismeni upitnici, od formalnih s kućicama koje treba označiti, do neformalnih koji traže općenite komentare i odgovore.
- Postavljanje pitanja pojedincima licem u lice. Ponovno, i ovaj pristup može biti formalan ili neformalan, i možete ga koristiti s bilo kojom zainteresiranom strankom.
- Vrlo snažan oblik ispitivanja koji se često koristi u vrednovanju razvoja zajednice jest rad sa skupinama. To mogu biti postojeće organizacije u zajednici, članovi nekoliko organizacija ili miješane skupine članova zajednice, projektnih radnika ili voditelja programa. Prednost je u tome da omogućava iskazivanje različitih stajališta, te njihovo raspravljanje i istraživanje. Može biti i dobar način za dobivanje složenijeg pogleda na ono što se događa. Mnogo je metoda koje su na raspolaganju da biste dobili što veći broj sudionika u ovakva grupna vrednovanja i osigurali da se čuje svaki glas.

Ankete su dobar način za prikupljanje činjenica i mišljenja od široke grupe ljudi. Njima možemo pribaviti jake brojive rezultate i moguće ih je strukturirati kako biste osigurali pronalaženje i zastupljenost prava manjina. Relativno ih je jednostavno isplanirati i analizirati, a mogu pomoći organizaciji u preuzimanju "vlasništva" nad lokalnim problemom tako što će je javnost doživjeti kao nekoga tko radi nešto po tom pitanju. Manje su vrijedne kada želimo dobiti detaljnija mišljenja i poglede, a mogu biti i skupe ukoliko imaju za cilj prikupiti široki presjek mišljenja a ne uzorak.

Grupne rasprave i savjetovanja vrijedne su ukoliko su vam potrebni zajednički odgovori, ili ukoliko želite utvrditi kako ljudi reagiraju na sugestije. Korisni su i za razvijanje ideja i dobivanje detaljnijeg uvida u problem. Međutim, ne mogu pribaviti presjeke mišljenja jednako dobro kao i druge metode i neće lako doći do mjerljivih

informacija. Također iziskuju značajne vještine kako bi ih znali organizirati, provesti i zabilježiti.

Koju god metodu koristili dobra praksa nalaže da:

- Koristite široki spektar metoda: fokusne grupe, savjetovanja, intervjuje i sastanke kako biste dobili povratne informacije.
- Budete otvoreni i koristite različitost: osigurajte kombinaciju mišljenja i prognoza.
- Budete fokusirani: postavljajte bitna pitanja o specifičnim aktivnostima.
- Budete što je moguće kraći.
- Pripravite na teme u nastajanju: protumačite nalaze i isplanirajte prigodne akcije i intervencije.
- Ponudite izbore i opcije: može se pokazati kao puno učinkovitije ukoliko zamolite ljude da poredaju ponuđene teme po važnosti nego da ih samo upitate "što je važno"?
- Zapamtite da se mišljenja mogu promijeniti: kako ljudi razvijaju samopouzdanje i vještine tako se i mijenjaju njihova očekivanja.
- Koristite inovativne tehnike: video, fotografiju, izložbe, dramu i umjetnost, fizičko predstavljanje, graffiti, grafičke prikaze, pričanje priča, grupne tehnike.

## Savjetovanje s vanjskim izvorima

Puno će vam korisnih informacija već biti na raspolaganju iako do nekih neće biti lako doći. Informacije o popisu stanovništva, statistike različitih agencija, prijave za financiranje projekata, dokumente o politikama, zapisnike sa sastanaka i izvješća iz tiskanih medija naći ćete na mjestima na kojima bi trebali biti. No oni nisu pisani za potrebe vrednovanja tako da vam neće uvijek pružiti odgovarajuću vrstu informacija. Ukoliko namjeravate koristiti postojeće podatke važno je da razmislite o tome kako ćete ih koristiti i koliko su spremni za upotrebu.

Projekti i programi sami sebi mogu pomoći ustrojavanjem dobrog internog sustava evidencije. On može uključivati planove projekta, izvješća sa sastanaka, različite osvrte, tjedne i mjesečne zabilješke o aktivnostima i napretku, izvješća odborima ili

davateljima financijskih potpora, izvješća o resursima, te informacije o zajednici u kojoj djelujete. Postoje i smjernice koje pomažu projektima s vođenjem ovakve vrste evidencije.

## Planiranje prikupljanja informacija

Prije nego što se upustite u prikupljanje informacija morate biti načisto sa sljedećim:

- Koju vrstu informacija želite: činjenice, brojke, mišljenja ili percepcije
- Od koga želite ove informacije: korisnika, individualnih stanovnika, predstavnika zajednice, radnika, zajednice u cjelini
- Kojim resursima raspolazete: vrijeme, novac, ljudi
- Koje vještine morate osigurati: oblikovanje upitnika, intervjuiranje, facilitiranje grupe, analiza podataka

## Tko će i kako prikupljati informacije

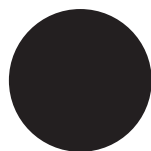
Korisno je razmisliti o tome koje informacije možda već postoje i kako ih možete iskoristiti, te također kako trebate prikupljati nove informacije. Zadatak prikupljanja informacija često mogu obaviti i članovi zajednice, a voditelje programa gospodarske obnove svakako treba poticati da razmotre ovu mogućnost. Nekima ovo može biti put prema zapošljavanju, no u svakom je slučaju ovo učinkovit način kako osigurati da provođenje aktivnosti gospodarskog razvoja bude dobro praćeno i to od strane onih ljudi koji će čuti mišljenja članova zajednice.

## Početna studija: kada i kako započeti

Kako bismo izmjerili bilo kakvu promjenu ili napredak, moramo znati od kuda smo krenuli. Kakvi su bili uvjeti na početku vrednovanja politike, programa ili projekta i u odnosu na što ćemo mjeriti bilo kakve promjene? Početne studije možemo pokrenuti tek kada smo odredili mjere i pokazatelje koje ćemo koristiti. Prema tome, da biste utvrdili početne informacije, morate procijeniti uvjete koristeći dogovorene pokazatelje i identificirane metode prikupljanja informacija. Osim što će vam pomoći u razumijevanju kako stvari stoje i što biste trebali učiniti, prikupljanje početnih informacija također pruža mogućnost ispitivanja vrijednosti i primjenjivosti vaših pokazatelja i metoda koje planirate koristiti.

Izvornik: ABCD Handbook, A Framework for Evaluating Community Development, Alan Barr and Stuart Hashagen.

Izdavač: Community Development Foundations, London, 2002.



# Strateški okvir za razvoj zajednice

## Uvod

Svrha ovog okvira je osigurati temelj za rad s ljudima, ne samo na problemima koji su od lokalnog značaja nego i u razvijanju širih programa i politika. Prečesto se događa da vanjski eksperti imaju preveliki utjecaj na promjene u zajednici i razvijanje politika i prioriteta. Rezultat ovoga je razvojni proces koji je neodrživ, nepravedan i od male važnosti za one kojih se direktno tiče, a istovremeno taj isti proces nije iskoristio sve dostupne resurse, iskustva i vještine. Ovaj okvir pruža drugačiji pristup. On se prvenstveno temelji na radu sa zajednicama i prepoznavanju njihovih interesa, stručnosti i iskustva kao osnove za razvoj. Upravo će ovaj pristup imati za rezultat pravičnu, svrsishodnu i održivu promjenu.

Danas mnoge javne uprave i druge inicijative propoznaju da je za uspjeh potrebno uključivanje samih zajednica. No, početni korak vrlo često predstavlja nekakva inicijativa, a ne korak iz samih zajednica. Ovo može dovesti do neusuglašenog razvoja s ljudima koji će biti pretrpani zahtjevima za odgovaranje na inicijative i sudjelovanje u sve složenijim organizacijskim postupcima. Razvoj zajednice proces je koji objedinjuje ekološka, gospodarska, socijalna, demografska, tehonološka, politička i druga pitanja tako da jača zajednice kako bi razvijale vlastite planove i programe za poboljšanje kvalitete života. Za početnu točku koristi jasne vrijednosti i obaveze, a ne predodređene strukture i rješenja.

Ovaj okvir ističe najvažnije elemente za učinkoviti razvoj zajednice. Također osigurava alat za analizu trenutnih konteksta i prakse. Može se koristiti i u svrhu razvijanja strateških mogućnosti i donošenja strateških odluka o budućim smjerovima razvoja.

## Što je...?

**Zajednica** je spoj osobnih odnosa, grupa, mreža, tradicija i uzoraka ponašanja koji postoje između onih koji dijele zajedničku fizičku okolinu, društveno-gospodarske uvjete te zajednička shvaćanja i interese.

**Radnici u zajednici** imaju za glavnu ulogu razvoj zajednice. Njihov rad odvija se u suglasju s priznatim profesionalnim standardima. Mogu se usredotočiti na pojedina specifična pitanja u zajednicama, npr. zdravlje, ili imati opći okvir djelovanja.

**Aktivisti u zajednici** su ljudi koji dobrovoljno aktivno sudjeluju u razvoju svojih zajednica.

**Grupe i organizacije u zajednici** djeluju u zajednicama vezanim uz zemljopisno područje ili interesno područje. Kontroliraju ih njihovi korisnici i uglavnom broje manji broj članova, neformalnog su karaktera i nemaju plaćenih zaposlenika. Za njih se često koristi i grupni naziv "community sector".

**Izgradnja kapaciteta zajednice** pruža potporu pojedincima, grupama i organizacijama kako bi im omogućila da odigraju aktivnu ulogu u obnovi zajednica. Temelji se na izgradnji vještina i kapaciteta i sve se više koristi i od strane donositelja politika i menadžera iz poslovnog sektora kako bi povećala njihovo znanje i razumijevanje zajednica.

**Uključivanje u zajednici** znači uključivanje u aktivnosti u zajednici na cijeli niz različitih načina. Uključivanje u zajednici često započinje s provođenjem planova i programa koji su potekli izvan same zajednice.

**Sudjelovanje u zajednici** omogućuje ljudima da postanu aktivni partneri u obnovi zajednica na način da sudjeluju u donošenju i provođenju odluka koje imaju utjecaja na njihov život. Sudjelovanje treba omogućiti ljudima moć i kontrolu procesa u koje su uključeni.

**Poduzetništvo u zajednici** kombinira aktivnost koju vodi zajednica s poslovnom aktivnošću usmjerenom prema gospodarskom razvoju i socijalnom dobitku. Poduzetništvo u zajednici ima jasne društvene ciljeve i odgovorno je svojim zajednicama. Neovisno je u svom radu no surađuje s drugima kroz partnerstva.

**Socijalni poduzetnici** su pojedinci koji pokreću provođenje ideja i aktivnosti u zajednici koje ne moraju biti u izravnoj vezi s postojećim tradicijama, aktivnostima i odnosima.

**Partnerstva** su strukture potrebne za provođenje programa. Za isti stol dovode veći broj formalnih organizacija, npr. lokalne vlasti, privatne tvrtke i volonterske udruge. Sudjelovanje grupa ili organizacija iz zajednice donedavno nije bilo uobičajeno, no u posljednje vrijeme pokušavaju se uključiti i interesi zajednice.

**Dionici** su grupe i organizacije koje imaju interes (udio) u tome što se odvija u projektu, programu ili razvojnoj inicijativi.

## Što je razvoj zajednice?

**RAZVOJ ZAJEDNICE** bavi se izgradnjom aktivnih i održivih zajednica utemeljenih na socijalnoj pravdi i međusobnom uvažavanju. Usmjeren je na promjenu struktura moći kako bi se uklonile prepreke koje sprječavaju ljude da sudjeluju u rješavanju problema/pitanja koje utječu na njihove živote. Radnici u zajednici pružaju potporu pojedincima, grupama i organizacijama u ovom procesu na temelju sljedećih vrijednosti i obaveza.

## Vrijednosti

**Socijalna pravda** – omogućuje ljudima da traže poštovanje ljudskih prava, zadovoljenje svojih potreba i osiguraju veću kontrolu nad procesima donošenja odluka koji utječu na njihove živote.

**Sudjelovanje** – osiguravanje demokratske uključenosti ljudi u rješavanju pitanja koje utječu na njihove živote koja se temelji na punom građanstvu, autonomiji te zajedničkoj snazi, vještinama, znanju i iskustvima.

**Jednakost** – propitivanje stavova pojedinaca i praksi institucija i društva koje diskriminiraju ili marginaliziraju ljude.

**Učenje** – prepoznavanje vještina, znanja i stručnosti koje ljudi stječu ili razvijaju poduzimajući aktivnosti kojima će prionuti rješavanju socijalnih, gospodarskih, političkih i ekoloških pitanja.

**Suradnja** – zajednički rad na prepoznavanju i provođenju aktivnosti koji se temelji na međusobnom uvažavanju različitosti kultura i doprinosa.

## Obaveze

**Pobijanje** diskriminacija i opresivnih praksi unutar organizacija, institucija i zajednica.

**Razvijanje** prakse i politike koja štiti okoliš.

**Poticanje** umrežavanja i veza između zajednica i organizacija.

**Osiguravanje** pristupa i izbora za sve grupe i pojedince unutar društva.

**Utjecanje** na politike i programe iz perspektive zajednica.

**Utvrdjivanje prioriteta** u rješavanju pitanja vezanih uz ljude koji su pogođeni siromaštvom ili socijalnom isključenosti.

**Promoviranje** socijalne promjene koja je dugoročna i održiva.

**Ukidanje** nejednakosti i neravnoteže odnosa moći u društvu.

**Podržavanje** kolektivne aktivnosti koju vodi zajednica.

## Razumijevanje i priznavanje razvoja zajednice i njegove uloge

Razvoj zajednice provodi se u zajednicama koje imaju jasno određeno mjesto, identitet i zajednički interes. Ovo uključuje zajednice koje se temelje na vjeri, one koje dijele zajedničku kulturu ili nasljeđe, korisnike javnih i drugih usluga, one čiji zajednički interes proizlazi iz njihovog rada/posla, te ljude koji zajedno djeluju kako bi promicali prava i odgovornosti građanstva.

Razvoj zajednice događa se u kontekstu društvene, demografske, tehnološke, gospodarske, ekološke, političke ili druge promjene. Ove promjene mogu imati globalni, europski, nacionalni, regionalni ili lokalni značaj. Zajednice potiču promjene, a zahvaljujući umrežavanju njihov je utjecaj širi. Postoje i promjene koje nisu nastale na inicijativu zajednica, a koje su u isto vrijeme i prijetnja i mogućnost. Proces razvoja zajednice radi sa zajednicama kako bi analizirao, inicirao i utjecao na društvenu promjenu.

Ukoliko razvoj zajednice želi ispuniti svoj potencijal, važno je da njegova uloga u postizanju jednakih mogućnosti, dostupnosti, sudjelovanja u demokratskim procesima i održivoj gospodarskoj, socijalnoj i ekološkoj promjeni bude prepoznata. Ove teme od velike su važnosti za javni, no isto tako i za privatni i volonterski sektor.

Organizacije u svim sektorima mogu pružiti ključnu potporu u razvoju zajednice, na primjer, tako da prihvate ovaj okvir i osiguraju da se primjenjuje u svim poslovima u okviru njihovih organizacija.

Razvoj zajednice polazi od ljudi u zajednici koji s udružuju kako bi se pozabavili ovim temama. Potiče veze koje postoje između njih i činjenicu da pojedinci, grupe i organizacije trebaju učiti jedni od drugih i surađivati ukoliko žele ostvariti dosljednu i održivu promjenu. Razvoj zajednice premošćuje tradicionalne granice organizacija na način koji je fleksibilan i osjetljiv na prioritete i brige zajednice.

Ovo ne znači da zajednice mogu učiniti sve ili da resursi javnih, privatnih ili volonterskih organizacija nisu potrebni kako bi se postigla promjena. Pristup razvoja zajednice znači da će javna uprava i organizacije u privatnom i volonterskom sektoru činiti sljedeće:

- Djelovati na temelju vrijednosti i obaveza razvoja zajednice.
- Poticati aktivnosti grupa i organizacija u zajednici, poduzetnika u zajednici i kvartovskih vijeća.
- Jasno definirati procese koji će omogućiti zajednicama da utječu na njihove politike, programe i prioritete.
- Prepoznati prava zajednica da predlože zamjenske aktivnosti.
- Priznati vrijednost različitih načina i razina participacije.
- Načiniti lokalnu, regionalnu i nacionalnu strategiju kroz dijalog s ljudima i organizacijama koji su aktivni u zajednici.
- Prepoznati ulogu razvoja zajednice i dodijeliti joj resurse u svojim strategijama.
- Prepoznati resurse, informacije i podršku koja je potrebna predstavnicima zajednice i organizacijama kada rade u partnerstvima.
- Izmijeniti radne prakse i vremenska ograničanja kako bi omogućili sudjelovanje zajednica.

Uz ovo, javna uprava bi trebala uzeti u obzir sve gore navedene faktore pri donošenju zakona, propisa i pravilnika.

## Procesi

Procesi razvoja zajednice omogućuju ljudima da surađuju u rješavanju zajedničkih problema i želja. Ovo uključuje udruživanje ljudi kako bi provodili aktivnosti koje su same sebi svrha, razvijanje organizacija koje će pružati usluge, sudjelovanje u partnerstvima koje uključuje menadžerske odgovornosti, te uključivanje u šire pokrete kako bi se postigla društvena promjena.

Radnici u zajednici koje zapošljavaju vladine agencije, volonterske udruge i povremeno i same grupe u zajednici podupiru razvoj zajednice. Oni surađuju s pojedincima, grupama i institucijama na načine koji potiču učenje, sudjelovanje i demokratsko donošenje

odluka. Oni omogućavaju zajednicima ustroj i razvijanje mreža ali i formalnijih vrsta kolektivnog organiziranja.

## Oснаživanje

Radnici u zajednici ne teže nametanju rješenja ili struktura, ili osiguravanju usluga ili događanja za ljude. Ovdje prije govorimo o radu s ljudima koji ima za cilj definirati i pozabaviti se problemima, te uključiti njihove interese u donošenje odluka. Ovo zahtijeva suosjećajnost i sposobnost rada s pojedincima kako bi se razvili i zadržali odgovarajući oblici organiziranja. Također može uključivati izmjenu postojećih organizacija tako da njihove prakse i kultura prigrle osnaživanje zajednica. U ovom procesu uloga radnika u zajednici podrazumijeva stručnost, diplomatsku i hrabrost. Razvijanjem zajednica kako bi se razvile neformalne mreže i formalne organizacije, radnik će neminovno izazvati i dovesti u pitanje postojeće odnose moći u potrazi za stvaranjem saveza koji će ugrožene grupe dovesti u povoljniji položaj.

## Učenje

Neformalno obrazovanje i međusobno učenje važni su aspekti razvoja zajednice. Kroz njihovo uključivanje u grupe i aktivnosti u zajednici, ljudi stječu i ponovno otkrivaju talente, vještine, znanja i razumijevanje koje im omogućuju da preuzmu nove uloge i odgovornosti. Ovo pridonosi cjeloživotnom učenju tako da stvara mogućnosti za refleksiju i ocjenu iskustva, dozvoljavajući podjelu znanja kroz kritičke dijaloge i izgradnju povjerenja među ljudima koji su zapostavili ili odustali od formalnog obrazovanja ranije u životu. Razvoj zajednice ohrabruje ljude da prevaziđu strahove, predrasude i stavove koji ih ogrlašavaju u sudjelovanju i umanjuju njihovo samopoštovanje.

## Demokracija

Razvoj zajednice ojačava demokratske procese, otvara političke rasprave i procedure za ugrožene zajednice. Ljudi postaju svjesniji problema koji utječu na njihove živote i odlučniji u poduzimanju aktivnosti kako bi se pozabavili tim problemima.

Ovo može značiti nastupanje u predstavljanju zajednice u lokalnim partnerstvima ili preuzimanje vodeće pozicije u volonterskoj organizaciji. Povlači za sobom bavljenje napetostima, stereotipima i pretpostavkama, te pomaganje ljudima da prepoznaju sve ono što im je zajedničko, ali i da poštuju međusobne različitosti.

Radnici u zajednici brinu o postizanju konsenzusa između različitih partnera, te o osnaživanju i omogućavanju marginaliziranim i isključenim pojedincima ravnopravno sudjelovanje u situacijama u kojima postoji sukob interesa.

## Rezultati

Proces razvoja zajednice složen je i zahtjevan. Mnogi od rezultata čine se nedovoljno opipljivima i nije ih uvijek moguće predvidjeti. Scottish Community Development Center (Škotski centar za razvoj zajednice) razvio je ABCD (op.prev. - Achieving Better Community Development – postizanje boljeg razvoja zajednice) okvir za evaluaciju razvoja zajednice. Ovaj okvir predlaže sljedeće rezultate razvoja zajednice.

### Oснаživanje zajednice

Proces	Rezultat
Osobno osnaživanje	Zajednica koja uči
Pozitivna akcija	Poštena i pravedna zajednica
Organiziranje zajednice i podrška volontera	Aktivna i organizirana zajednica
Sudjelovanje i uključivanje	Utjecajna zajednica

### Kvaliteta života

Proces	Rezultat
Gospodarski razvoj zajednice	Zajedničko bogatstvo
Razvoj društva i usluga	Brižna zajednica
Ekološka aktivnost u zajednici	Sigurna i zdrava zajednica
Razvoj umjetnosti i kulture u zajednici	Kreativna zajednica
Upravljanje i razvoj	Zajednica za građane

Izvor: *Achieving Better Community Development*

#### Primjer:

Proces razvoja naše zajednice u Hull-u (HULL DOC) Radnici u zajednici iz projekta HULL DOC na početku

procesa odvoje dovoljno vremena kako bi se dobro upoznali s ljudima i njihovim zajednicama, organizirali sastanke sa stanovnicima i poslušali njihove priče o vlastitim nadama, težnjama i potrebama. Svaka zajednica ima drugačiji identitet i kulturu, a mnogi faktori utječu na kvalitetu života i mogućnosti utjecanja na donošenje odluka.

Ovaj inicijalni rad razvija sigurnost, povjerenje i osjećaj opće i vlastite vrijednosti unutar zajednica. Uključuje pristup marginaliziranim pojedincima kako bi se povjerenje i učenje povećali, mreže u zajednici ojačale, a ljudi osjećali spremnijima istupiti kao zajednički glas u procesu donošenja odluka. Primjeri ovakvog rada uključuju:

- Proslave u zajednici – zajedničko okupljanje ljudi kako bi se upriličila zajednička događanja kao što su zabave, priredbe, ručkovi, radionice poezije.
- Provođenje participativne procjene – uključivanje zajednice u promatranje što se događa u njihovom području i iznalaženja načina kako poboljšati život u zajednici.
- Kreativni trening – Izleti na lokalne visoke škole, fakultete i društvene centre – pomoć u prevladavanju barijera.
- Informacije o zajednici – postavljanje interaktivne web stranice sa zajednicom.
- Susret s ljudima u njihovom okruženju – uredski prostori smješteni u zajednicu osiguravaju pristup, pogodnosti i resurse. Radnici prisustvuju sastancima grupe u zajednici.
- Stvaranje neformalne lokalne referentne grupe – kako bi se stanovnici, grupe i organizacije mogle umrežavati, poticati rješavanje pitanja i određivati prioritete za rad HULL DOC projekt i utjecati na donošenje odluka. Ovo uključuje i određivanje osoba koje će biti članovi vijeća Community Chest koje dodjeljuje bespovratna sredstva grupama u zajednici.

## Resursi

Resursi su ključni element učinkovitog razvoja zajednice. Iako za svoju uključenost aktivisti i volonteri iz zajednice nisu plaćeni, proces razvoja zajednice potrebno je poduprijeti financijskim sredstvima, stručnim kadrom, informacijama i cijelim nizom drugih resursa. Važno je da su ovi resursi dostupni i dodijeljeni na siguran, pravičan i transparentan način.

## Financiranje

Za razvoj zajednice potrebno je osigurati nekoliko načina financiranja. Za opći razvoj zajednice treba osigurati dugoročno financiranje iz uobičajenih izvora. U idealnom slučaju, radna mjesta u zajednici treba organizirati u okviru prostora agencije, a ne financirati ih kroz kratkoročne ugovore. Financiranje specijalističkih radnih mjesta koje se odnose na socijalnu skrb, zdravlje, obrazovanje, obnovu, planiranje, ekologiju, kulturu i rekreaciju treba koordinirati i uskladiti s općim strategijama razvoja zajednice.

Za mnoge je grupe i organizacije u zajednici od ključne važnosti osigurati dugoročno temeljno financiranje. Korisno je osigurati i lakši pristup manjim iznosima sredstava za pojedinačne projekte. Lokalna uprava može odigrati ključnu ulogu u pomaganju grupama da ostvare pristup fondovima iz drugih izvora tako da će im pribaviti potrebne informacije i, ako je to potrebno, odgovarajuća prateća sredstva uvjetovana pojedinim natječajima.

Posebni izvori financiranja kao što je zdravstvena služba imaju također važnu ulogu, npr. u potpori grupa iz zajednice koje imaju specifične interese ili grupa koje pružaju usluge.

Mnogo je programa koji nude sredstva za pojedinačne inicijative ili potpore za male razvojne projekte. No, raspodjela ovih sredstava ne mora biti neophodno vezana uz postojeće društvene potrebe. Uvođenju novih specifičnih izvora financiranja treba predhoditi analiza potreba i dogovori s potencijalnim korisnicima. Također je neophodno osigurati mehanizme za praćenje podjele sredstava i uključiti zajednicu u određivanje prioriteta.

Ukoliko su organizacije iz zajednice potencijalni primatelji sredstava, važno je osigurati bolji i lakši pristup informacijama i savjetima o izvorima financiranja i dostupnosti potpora. Jednostavan postupak prijave, brzo odlučivanje, financiranje prije početka provedbe, a ne na završetku projekta su također vrlo važni elementi. Ukoliko je jedan od uvjeta natječaja za male inicijative da osiguraju odgovarajuća prateća sredstva, može se lako dogoditi da potroše nesrazmjernu količinu vremena na pripremu projekta i prikupljanje proračunske dokumentacije.

Istraživanja su pokazala da su podjela i korištenje bespovratnih sredstava bolji ukoliko radnik za razvoj zajednice pomaže grupama u prijavi za sredstva i upravljanju dobivenim resursima.

## Resursi za razvoj zajednice u Durhamu

Gradsko vijeće Durhama izradilo je strategiju razvoja zajednice koja se temelji na političkoj obavezi vezanoj uz četiri međusobno povezane teme:

- Poboljšanje upravljanja zajednicom
- Iskorjenjivanje socijalne isključenosti
- Poboljšanje partnerstava
- Izgradnja kapaciteta zajednice.

Strategija objašnjava svaku temu pojedinačno i veže ih uz akcijski plan. Prioriteti su zajednice u kojima su potrebe najveće. U dijelu o izgradnji kapaciteta zajednice lokalna uprava prepoznaje probleme vezane uz resurse s kojima se susreću grupe u zajednici, a koji nastaju zbog nedostatka jasnog okvira rada za zajednice kako bi imale stalan pristup pomoći.

Strategija se obvezuje na razvijanje smjernica i procesa za financiranje i tehničku pomoć grupama u zajednici.

Osnovan je i novi tim za razvoj zajednice koji je vezan uz političku modernizaciju vijeća i formiranje lokalnih kvartovskih vijeća (Member Area Panels).

Članovi tima osigurati će vezu između lokalnih zajednica i odabranih članova u njihovim novim ulogama vođa zajednice.

## Zaposlenici

U skoroj prošlosti razvoj zajednice borio se s nedovoljnim brojem radnih mjesta koja su trebala osigurati opću potporu aktivnostima u zajednici – uglavnom je bilo lakše dobiti financiranje za specijalistička radna mjesta. No, iskustvo dokazuje da ukoliko ne osiguramo potporu za opće poslove, sudjelovanje zajednice biti će slabo. Kombiniranjem općeg radnika u zajednici i dostupnih stručnjaka za pojedina područja ostvariti će najbolji rezultati. U upravi organizacije, te na funkcijama koje će donositi politike i stvarati programe također je potrebno zaposliti iskusne zaposlenike sa znanjima o radu u zajednici.

Ključni doprinos razvoju zajednice zasigurno će osigurati i ljudi koji će svoju aktivnost u zajednici obavljati volonterski. Važno je priznati njihovu važnost, ukloniti prepreke za njihovo uključivanje i pružiti volonterima mogućnosti za podršku, trening i razvoj. Ovakav pristup može dovesti do dodatnog potvrđivanja njihovih sposobnosti i njihovog zapošljavanja kao plaćenih djelatnika.

## Informacije

Mogućnost pristupa informacijama državne uprave i drugih organizacija koje su jasne, bez nepotrebnog žargona i dostupne na odgovarajućim mjestima, u odgovarajućim formatima i na odgovarajućim jezicima, od presudne je važnosti za grupe i radnike u zajednici. Informacije je moguće osigurati i putem telefonskog poziva ili na web stranicama s poveznicama na druge vezane stranice.

Informacije koje bi mogle biti potrebne su one o pojedinim kvartovima ili zajednicama, a izvori mogu biti popis stanovništva ili drugi izvori. Korisne mogu biti i informacije o drugim politikama i praksama koje su provjereno uspjele, te omogućavanje kontakta s drugim grupama koje se bave sličnim problemima.

## Drugi izvori

Razvoj zajednice podrazumijeva korištenje i cijelog niza drugih resursa. To mogu biti zgrade, informatička komunikacijska tehnologija, mediji, uredski pribor, dizajn i tisak, osiguranje, regrutiranje i oprema. Možda će biti potrebe i za savjetima i pomoći s izradom proračuna, zapošljavanjem, računovodstvom, zakonskim propisima i marketingom. U mnogo je slučajeva moguće otvoriti i podijeliti resurse koji već postoje. Konzorcij za nabavu može pomoći u dobivanju diskontnih nabavnih cijena i za male organizacije. Recikliranje i snabdijevanje preko lokalnih poduzetnika također mogu biti jeftini načini osiguravanja resursa za razvoj zajednice.

## Evaluacija i diseminacija/Procjena i širenje informacija

Evaluacija i diseminacija govore o učenju iz prakse i dijeljenju naučenog s drugima. One su temelj razvoja zajednice radi uloge koju mogu imati u osnaživanju zajednica i doprinosu društvenoj promjeni.

## Evaluacija

Razvoj zajednice daje mjerljive izravne rezultate (npr. informacijsku uslugu, plan aktivnosti, plan zajednice) i ishode (npr. informacijska usluga može osnažiti ljude u zahtijevanju vlastitih prava, plan aktivnosti za djecu može im osigurati da upoznaju nove prijatelje, a plan zajednice može rezultirati u povećanju resursa koji su na raspolaganju za rješavanje prioriteta isključenih grupa). Ove ciljeve treba isplanirati i evaluirati. Potrebno je razumjeti koji su resursi dostupni i mogu doprinijeti razvoju, kao i procese i aktivnosti, te očekivana postignuća i ishode.

Evaluacija pomaže u procjeni učinkovitosti projekata, programa i politika za razvoj zajednice, te zbog čega jesu ili nisu bili uspješni. Ovaj proces mora biti kontinuiran tako da iskustvo u provođenju učinkovito informira buduće planiranje i razvoj. To nije nešto što treba ostaviti za kraj nego ju treba provoditi od početka. Evaluacija nije isto što i rutinsko praćenje ili upravljanje provedbom. Ona je usmjerena na širu sliku, npr. doprinos ostvarivanju dugoročnih ciljeva ili razlozima zbog čega smo nešto postigli odnosno zašto su se pojavile poteškoće.

Evaluacija mora sadržavati vrijednosti i obaveze razvoja zajednice u samoj svojoj srži. Ona mora biti participativni proces s mjerama i indikatorima koji su relevantni i koji su određeni u suradnji sa zajednicama kojih se tiču. Ovo treba biti osnažujuće iskustvo sa svima onima koji su uključeni, a koji će imati pravo glasa u određivanju kriterija i analizi pronađenih rješenja.

Primjena vrijednosti razvoja zajednice pri evaluaciji pomaže osigurati da evaluacija bude:

- Sastavni dio razvoja zajednice
- Osnažujuća
- Dio učenja i participativni proces
- Relevantna i razumljiva zajednicama kojih se tiče.

Evaluacija bi trebala:

- Biti kontinuirani proces koji je alat za pomoć u planiranju i razvoju, a ne samo pregled utjecaja koji određena inicijativa ili strategija imaju "nakon samog događaja".
- Uključiti sve "dionike" i pomoći u dobivanju odgovora na njima važna pitanja.
- Biti maštovita i kreativna, te omogućiti i potaknuti sve uključene da u njoj sudjeluju u potpunosti.
- Biti dio odgovornosti prema cijeloj zajednici.
- Pobijati diskriminirajuće i opresivne politike i prakse i tražiti prevladavanje nejednakosti i zapreka.
- Naglasiti i proslaviti uspjehe i postignuća ali i propitati slabosti i poteškoće.
- Osigurati dostupnost dovoljne količine resursa (uključujući vrijeme i novac) kako bi se postigao učinak.

- Isplanirati proces diseminacije o tome što je naučeno ne samo unutar zajednice nego i šire.

## Diseminacija

Diseminacija govori o širokoj podjeli naučenih lekcija iz iskustva. Ona pruža mogućnost da se zabilježi i pohvali ono što je učinjeno kao i da se naglase problemi čijem bi se rješavanju ubuduće moglo drugačije pristupiti. Ne postoje dvije zajednice ili situacije koje su potpuno iste, tako da se diseminacija iskustava ne može jednostavno prenijeti bilo kuda. No diseminacija iskustva razvoja zajednice ipak može biti vrijedan izvor ideja, uvida i pitanja koja se mora uzeti u obzir kada se pristupa sličnim poslovima.

Učinkovita diseminacija zahtijeva:

- Vrijeme i resurse.
- Proizvodnju materijala različitih formata i oblika kako bi bili atraktivni i dostupni širokom rasponu potencijalnih korisnika.
- Doprinos svih onih koji su bili uključeni u posao.
- Priznavanje uloge svih dionika u postizanju promjene.
- Materijal koji je dostupan najrazličitijoj publici (zajednicama, državnoj upravi, i sl.) koja je potencijalno zainteresirana.

## BILJEŠKE

*Poglavlje*

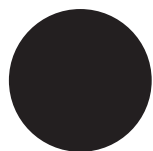
## ● 2

# Opće metode i vještine korištene u radu u zajednici

## Uvod

Članci koje donosimo u ovom poglavlju povezuju se s radom Paul Hendersona čija je knjiga "Vještine u kvartovskom radu" izašla 2010. u Hrvatskoj u izdanju Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Predstavljamo članke koji će usmjeriti čitatelje i praktičare socijalnog rada u zajednici na prikupljanje podataka i izradi profila zajednice. Važnost strateškog planiranja rada organizacija u zajednici, rad s medijima, tehnike razrješavanja sukoba u zajednici, prikupljanje sredstava važan su podsjetnik inicijativama u zajednici u brizi za održive programe u zajednici.



# Prikupljanje čvrstih informacija

Uglavnom je korisno znati broj i dobnu strukturu stanovništva kao i ostale demografske činjenice. Neke od tih informacija mogu se naći u popisu stanovništva koji bi trebao biti dostupan u javnoj knjižnici. Također je korisno pratiti trendove, raste li, npr., broj manjinske populacije, što može značiti i uspoređivanje s podacima iz prethodnog popisa stanovništva. Od koristi mogu biti i podaci koji bi se dobili usporedbom statističkih podataka za smrtnost u slučaju bolesti ili u dojenčadi za tu zajednicu s onima za cijelo područje kao i s onima za cijelu zemlju. Međutim, moramo i sami pokazati inicijativu. Školski registar/arhiva može biti dobar izvor podataka o dječjoj populaciji. Možda se može pronaći predstavnik nastavničkog osoblja koji bi pružio informacije o promjenama, iz godine u godinu, koje nisu zabilježene u popisu stanovništva. Korisno bi bilo znati socio-ekonomsku strukturu, postotke nezaposlenosti za muškarce i žene kao i onih koji su napustili školu.

Još je jedan razlog za prikupljanje ove vrste podataka, možete ih zatrebati za traženje financijske potpore.

Razumijevanje lokalne ekonomske strukture čini temelj za analizu potreba i problema zajednice. Bilo bi korisno znati gdje najviše ljudi radi, kakve su im plaće, koriste li lokalni poslodavci ugovorne partnere ili proširuju posao itd. Ovo pomaže za dobijanje slike o industrijskoj sceni. Ured ili odjel za razvoj gospodarstva pri lokalnoj samoupravi trebao bi moći pomoći u tome.

Bilo bi korisno saznati koliko su kuće stare, u kojoj mjeri kuće imaju osnovne uvjete za život, stupanj naseljenosti/prenapučenosti kuća i uzorak višestruke nastanjenosti, jesu li kuće u privatnom ili "društvenom" vlasništvu ili su u najmu. Podaci o lokalnoj politici stambenog zbrinjavanja mogu također biti od koristi – način dodjele i prijenos/premještaj. Zaposlenici odjela za stambeno zbrinjavanje pri lokalnoj samoupravi, zapisnici sa sastanaka Odbora kao i godišnji izvještaji voditelja Vijeća mogu dati te podatke.

Saznajte koji vijećnici predstavljaju naselje/zajednicu i koji su vijećnici "velike zvjerke". Koliko su pojedine političke struje jake u Vijeću. Velika količina ovih podataka može se dobiti u gradskoj upravi a ostatak saznati kroz razgovor s prijateljski nastrojenim političarima, službenicima ili aktivistima koji dobro poznaju situaciju. Bilo bi dobro promatrati jedan sastanak Vijeća ili pročitati zapisnik s prošlog sastanka.

Također se trebaju prikupiti informacije o svim agencijama koje su smještene ili djeluju u tom području: ambulante, policija, centri za mlade, javni prijevoz, na primjer: kada god je to moguće idite i razgovarajte s relevantnim osobljem koje tamo radi.

Ostalih organizacija ima mnogo i različitih pa ih je teško kategorizirati. Postoje volonterske organizacije koje zapošljavaju profesionalce, kao npr. Nacionalno društvo za prevenciju zlostavljanja djece. Postoje i komercijalne organizacije poput klubova za zaposlene muškarce i onih koje su usmjerene na slobodno vrijeme i opuštanje kao npr. dvorane za bingo. Također ima crkvenih kao i političkih organizacija. Na kraju, postoji čitav splet organizacija u zajednici i onih volonterskih – udruge stanara i izvođačkih grupa, npr. kao i onih tradicionalnijih, poput Ženske kraljevske volonterske službe i organizacija za osobe s tjelesnim oštećenjima/invalidne, koje mogu biti dio nacionalne strukture. Ovakve se informacije uglavnom mogu otkriti ako se malo raspitate kod ljudi i ako malo istražite područje. I javna knjižnica bi mogla biti od pomoći. Kupite i mapu/kartu mjesta.

Da biste saznali što znači biti stanovnik određenog mjesta dobro je malo proputovati uokolo autobusom ili se javiti agentu za nekretnine kako bi vam pronašao smještaj. Pokušajte dobiti osjećaj kako je biti lokalni stanovnik.

U procesu saznavanja informacija upoznajemo veliki broj različitih ljudi te trebamo iskoristiti te kontakte za prikupljanje što većeg broja tih "mekih" informacija. Što oni misle da su potrebe tog područja? Koja je njihova pozicija u organizaciji? Koju bi shemu za držanje kućnih ljubimaca oni podržali? Na što su osjetljivi? Što se pokušavalo učiniti u prošlosti i kakvi su bili rezultati? Bilježite sve savjesno prikupljene informacije jer je sljedeći korak upravo povezati ih sve u analizi koja će dovesti do akcije.

## Prikupljanje informacija od stanovnika

Naši kontakti s drugim stručnjacima mogu nam pomoći da saznamo imena ljudi koji jesu ili su bili aktivni u zajednici, važno je potražiti ih. Pri predstavljanju dobro je spomenuti tko nam ih je preporučio. No moramo razmisliti i kako predstaviti sebe. Iako je to točno, ipak nećemo u prvom susretu reći da smo došli pomoći im da, udruženi s drugim stanovnicima, pokrenu akciju za rješavanje problema s kojima se susreću. Ipak, s

vremenom, moramo pronaći način i prenijeti im tu poruku, možda upravo tako da im damo konkretne primjere kako bismo to učinili. Jedan od načina je uključiti ih u općeniti razgovor pa polako skretati temu prema onome što želimo reći. Doduše, u ovoj fazi još uvijek želimo saznati samo opće informacije; o povijesti pokrenutih akcija u tom području, o suprotstavljenim taborima i što se trenutno događa; želimo da nam oni preporuča ljude od kojih bismo mogli saznati više informacija. Ovaj se proces grananja i porast broja kontakata ponekad naziva "učinak snježne grude" ili "lančana reakcija".

Koliko god mi željeli potaknuti naše kontakt osobe da se uključe u akciju u zajednici, "guranje" ljudi da se uključe, prije nego se osjećaju spremnima, može ih preplašiti i odbiti. Mi smo u ovoj fazi studenti, učimo.

Mnogi ljudi vole razgovarati o sebi i često je problem zaustaviti ih! Sljedeći problem mogao bi biti zadržati ih na temi potreba u zajednici umjesto razgovora o drugim, njima interesantnim, temama. S druge strane, mi moramo ljudima dozvoliti da pričaju o čemu oni žele kako bismo s njima uspostavili odnos. Ako smatrate da javni prijevoz ne zadovoljava potrebe, mogli biste načeti tu temu pitanjem je li jednostavno otići do grada i natrag. Na taj način vi vodite razgovor ali ne namećete krutu strukturu. Može doći do situacije u kojoj se radnici mogu direktno angažirati. Npr. saznate od vaše kontakt osobe da je nekada postojala glazbena grupa koju je vodio gosp. X ali od kada su prestali s radom nestala je i sva oprema. Radnik u tom slučaju može ponuditi da ode do gosp. X-a i pokuša od njega saznati što se dogodilo s opremom. Akcije poput ove su često važnije od samih riječi kojima radnik pokušava objasniti svoju ulogu u zajednici. U isto vrijeme morate paziti da ne krenete u akciju prerano, zanemarujući tako svoje zadatke iz strateškog plana i ostavljajući dojam da ste tamo kako biste odradili posao za te ljude a ne kako biste im pomogli da oni same odrade potrebno.

Postoji opasnost kod "učinka snježne grude" da se upoznate sa samo jednom mrežom jer nas ljudi najčešće spajaju sa svojim prijateljima. Zato je važno uspostavljati kontakte na različite načine, odlaskom na mjesta gdje se ljudi spontano okupljaju – npr. ispred osnovne škole nakon nastave. Takva mjesta su gostionice/kafići, pošta, i mnoga druga. Međutim, kada upoznajete ljude na ovakvim mjestima imate posla s grupom s nereprezentativnim uzorkom: žene s malom djecom, na primjer. Jesu li ljudi s kojima se susrećete dovoljno reprezentativni/tipični? Postoje i drugi faktori/čimbenici koji utječu na uspostavljanje ove vrste kontakata. Neki radnici u zajednici (osobito žene) sasvim razumljivo ne vole razgovarati u gostionicama/kafićima. S druge strane, nekim drugim radnicima će to biti dobro mjesto

za razgovor jer i sami vole tamo boraviti a ne jer je to najbolje mjesto za upoznavanje ljudi. Važno je razmisliti o metodama koje koristimo za uspostavljanje kontakata kao i koristiti naše jake strane.

Planirano "kucanje na vrata"/obilazak kuća jest još jedna metoda koju treba uzeti u obzir. Ali ona zahtjeva puno vremena. Ako radnik želi obaviti što je moguće više razgovora otvorenog tipa sa stanovnicima, vjerojatno će u nekim kućama ostati i dulje od sat vremena. Ukoliko se, pak, moraju vratiti ponovno do kuće u kojoj pri prvoj posjeti nisu našli kontakt osobu, može potrajati tjednima da se obave razgovori s barem polovicom stanovnika jedne ulice. Jednom sam rekao studentici koja je odrađivala pripravnici da na ovaj način uspostavi kontakte s ljudima u ulici s 200 kuća. Utrošila je polovicu od ukupnog perioda svog tromjesečnog angažmana da to obavi a rezultat je bio - samo dva važna kontakta.

Da bi se olakšao prvi susret s ljudima kod ove je metode dobro koji dan prije posjete ubaciti letak (ne bi bilo loše ovdje jasno objasniti da niste član Vijeća) iz kojeg se vidi tko ste i što radite. Iznenađujuće je kako ovo može razbiti led.

Uspostavljanje kontakata ne mora donijeti brze i direktne rezultate. Ljudi sudjeluju kada su *sami* na to spremni. Činjenica da ih je radnik u zajednici već prije kontaktirao doprinosi njihovom povećanom znanju u odnosu na period prije toga. Možda ste posijali sjeme koje će kasnije proklijati, možda baš sljedeće godine kada im djeca krenu u školu a oni budu imali malo više vremena na raspolaganju. Također je važno ne zaključivati o ljudima na prečac. Jedna studentica je tako uspostavila koristan kontakt s vikarom koji je obećao puno pomoći. S druge strane, jedan lokalni vijećnik bio je nepovjerljiv i studentica ga je "otpisala". Kasnije se pokazalo da je vikar samo htio privući ljude u crkvu, dok se vijećnik aktivirao nakon što se uvjerio da se radnica ozbiljno angažirala na tom području. Mnogi ljudi koji imaju pravu moć i odgovornost ne žele surađivati dok ih ne uvjerite da ste vrijedni njihovog povjerenja i da ste od koristi.

Mi zaista prvo moramo otkriti što ljudi žele prije nego ih uključimo. Oni će se povući ukoliko se ono što oni žele ne poklapa s onim što mi od njih očekujemo. Ako ne odradimo dobro ovaj proces, nećemo imati s kim raditi, ni na kojoj razini!

Još jedan način da se otkrije što stanovnici žele jest korištenje anketa, no to zahtijeva puno vremena. U svakom je slučaju bitno unaprijed odlučiti hoće li se "meke" informacije na najsystematičniji način prikupiti putem anketa ili se očekuje da zadatak rezultira nekim

objektivnijim mjerilom potreba. Mnogi radnici u zajednici smatraju da mogu istovremeno primijeniti oba načina, no to je teško. Objektivna se anketa mora pažljivo pripremiti, osobito ako se njome misle pokriti "neopipljiva" područja kao što su npr. stavovi. Ona će u tom slučaju morati biti zatvorenog tipa i ponuditi moguće odgovore kao npr: "Opravljate li kupovinu uglavnom u ovoj ulici/u ovom trgovačkom centru/u gradu/negdje drugdje?" Zadatak osobe koja provodi intervju jest dobiti što jasnije odgovore koji će se kasnije moći kvantitativno obraditi. No, ako anketu koristite kao sredstvo za kontaktiranje stanovnika i popunjavanje svog "skladišta mekih informacija" željet ćete anketirane potaknuti na dulji razgovor o pitanjima koja postavljate. U tom ćete slučaju postavljati pitanja otvorenog tipa kao npr. "Što mislite o trgovinama na ovom području?" Važno je znati koji je pristup ili kombinacija dva pristupa najbolji za zadatak koji imate za obaviti. Ponekad vam u procesu može pomoći neka aktivna udruga članova zajednice koja će obaviti veliki dio posla, pri čemu će njezini članovi naučiti mnoge korisne vještine. Međutim, ovaj pristup podrazumijeva dobru organizaciju posla kao i zajednicu koja je spremna prihvatiti takvu obavezu. Ukoliko se odlučite za "pravu" anketu koja će vam dati točnu sliku potreba umjesto one "meke" verzije, svakako trebate u rad uključiti i stručnjaka za društvene ankete kako bi vam pomogao.

Nadalje, koje su stvarne potrebe u zajednici možete otkriti i tako da pozovete ljude na diskusiju u malim skupinama, postavljate im niz pitanja i bilježite njihove odgovore. Takve se "fokus grupe" sve češće koriste za izradu profila zajednice.

## Profil "problema"

Henderson i Thomas (1987) govore o snimanju situacije ili skeniranju iz "šireg kuta" kojeg slijedi ono iz "užeg kuta" kod prikupljanja informacija. Skeniranjem iz šireg kuta dobiju se detaljnije informacije relevantne za određena područja djelovanja u koja se radnik u zajednici misli uključiti. Važno je znati razlučiti ova dva načina jer možete u nedogled prikupljati informacije o zemljopisnom području a izrada profila zajednice treba biti što je moguće ekonomičnija.

Principi za izradu profila zajednice koja ima određeni interes ili potrebu (npr. osobe s tjelesnim oštećenjima/invalidi), koji ja volim zvati profilom problema u ovom kontekstu, isti su kao i za izradu zemljopisnih profila, naime :

- Prikupljanje čvrstih informacija.

- Prikupljanje "mekih" informacija od agencija koje djeluju u zajednici.

- Prikupljanje (uglavnom mekih) informacija putem osobnih kontakata ostvarenih s članovima te zajednice.

Nije teško sjesti i sustavno razraditi što treba napraviti. Vježba "oluje mozgova"/brainstorming često rezultira dobrom listom izvora informacija. Kontakt s nacionalnim agencijama poput: Women's Aid, (Pomoć ženama), Commission for Racial Equality (Komisija za ravnopravnost rasa), Shelter (Sklonište), Mind, itd. može pomoći u prikupljanju čvrstih informacija poput relevantnih zakona kao i smjernica za izradu određenih projekata. Ipak, teže je doći do statističkih podataka o toj zajednici, koja je dio određene županije ili grada. Usprkos tome, upravo su uredi ili odjeli relevantnih lokalnih vlasti oni koje treba posjetiti u ranoj fazi kao i ostale lokalne agencije, ukoliko postoje, koje se bave radom s tom grupom ili za nju. (vidi Hawtin et al.(1994) za više podataka o izradi profila zajednice).

## Analiza, planiranje i organizacija

Profil zajednice je više od prikupljanja informacija. On je alat pomoću kojeg se radi analiza kao temelj za akciju. Prikupljene informacije moraju se posložiti, ne ističući pri tome samo potrebe zajednice već i one subjektivne dojmove članova zajednice i ostalih da bi se mogle utvrditi prilike za akciju. Nezaposlenost, na primjer, može biti ogroman problem ali možda neće biti moguće organizirati članove zajednice da učine nešto po tom pitanju. Ako jedan ili dvoje stanovnika zajednice izrazi želju za osnivanjem udruge roditelja i nastavnika (parent-teacher association), morate se zapitati hoćete li dobiti potporu ostalih stanovnika ili nastavnika; uklapa li se bavljeno tim pitanjem u vaše prioritete ili prioritete vaše agencije (ako je odgovor na ovo pitanje negativan, bilo bi dobro uputiti zainteresirane nekamo dalje); imate li na raspolaganju potrebne resurse itd.

Trebate također, na osnovu prikupljenih informacija, odrediti alternativne mogućnosti za akciju. Idealno bi bilo da svaka od tih alternativa sadrži procjenu svojih prednosti i nedostataka. Nakon toga bi trebalo biti moguće odabrati određene alternative. Faktori/čimbenici koji utječu na odluku što odabrati/u što se uključiti su sljedeći:

- Vaša osobna procjena potreba (na osnovu čvrstih i mekih informacija);

- Očekivanja vaše agencije;

- Vaša osobna ideologija, sustav vrijednosti i vještine (što vi želite i možete odraditi);
- Vjerojatnost uspjeha i
- Što bi barem neki članovi zajednice željeli da se učini i djeluju motivirani za rad na tome.

Izlistajte prednosti i nedostatke svake pojedine akcije koristeći ovih pet uputa da biste odredili moguća područja za produktivnu akciju.

Dok radnici u zajednici trebaju zapisati svoj profil zajednice i porazgovarati o njemu sa svojim nadređenima prije nego krenu u akciju, rad u zajednici se može nastaviti i na nešto oportuniji način. Nekoliko lokalnih ljudi pokazuju interes za jednu ideju, uz pomoć radnika u zajednici; sazovu sastanak kako bi o tome porazgovarali sa svojim prijateljima. U vrlo kratkom vremenu nakon toga grupa može krenuti s radom. I tako se dogodi rad u zajednici, i uvijek će tako biti. To može biti odlična praksa. No, to može predstavljati i lošu praksu. Ukoliko su radnici pod vanjskim ili unutrašnjim pritiskom da se nešto napravi, mogli bi očajnički tražiti nerazvijenu grupu u zajednici bilo koje vrste. Može se dogoditi da kasnije shvatite kako nitko u zajednici ne voli ona dva stanovnika ili da sve svoje vrijeme trošite na očuvanje zajedništva jedne grupe dok postoje druge, potencijalno plodonosnije mogućnosti kojima se nemate vremena baviti.

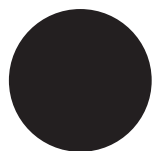
## Profil zajednice - Uradi sam?

Postoji niz pristupa kojima se može pomoći zajednici pri izradi profila. JIGSO, primjenjuje se u Wales-u, proces je u kojem radnik u zajednici okupi grupu ljudi, koji bi trebali biti što tipičniji predstavnici tog područja, te im pomaže izraditi upitnik o lokalnoj potrebi. Lokalni volonteri se upućuju tada na "kucanje po vratima"/obilazak domova i vođenje intervjua. Podaci iz ispunjenih upitnika unose se u računalo kako bi se dobila analiza potreba. Sada je zadatak grupe koja je uključena u proces da odgovori na utvrđene potrebe.

Sličan proces "Stvarno planiranje", koje je razvila Neighbourhood Initiatives Foundation (Fondacija za inicijative u susjedstvu), temelji se prvenstveno na izradi fizičkih modela zajednice. Lokalne se ljude tada potiče da premještaju dijelove makete i govore što bi kamo smjestili. Ovo može biti osobito koristan, praktičan i motivirajući način za otkrivanje kako lokalni stanovnici žele poboljšati svoju zajednicu u fizičkom smislu. Walker (1998) opisuje sličan proces u kojem se ljude okupi na javnom sastanku, pomogne im se definirati misiju te ih se pozove na sudjelovanje u procesu "oluje

mozgova"/brainstorming kako bi odredili potrebe zajednice, a tada odlučili koje je projekte moguće izvesti te koji su najpoželjniji.

Do neke su razine ovi pristupi temeljeni na pretpostavci da zajednici treba samo malo pomoći da bi se sama organizirala i ubuduće. Dok je većina akcija u zajednici autonomna, u mnogim siromašnim zajednicama stanovnici trebaju stalnu pomoć kako bi pokrenuli i održali organizacije koje vodi zajednica. Iz tog razloga, takvi se pristupi trebaju promatrati kao jedan od alata među mnogima u procesu razvoja zajednice.



# KORAK 1.:

## Izrada početne studije

### Upoznavanje zajednice:

#### A) SVRHA I PROBLEMI

Prije nego se upustimo u izradu strategije za bilo koji oblik rada u zajednici, važno je dobiti točnu sliku o tome kako zajednica funkcionira, koje unutrašnje snage i resurse posjeduje i s kojim se problemima suočava, kako zajednica vidi samu sebe te koji vanjski utjecaji djeluju na ljude u tom području.

Bez obzira u kojem odjelu/uredu lokalnog vijeća, u kojoj agenciji ili na kojem projektu volonterskog sektora radnik u zajednici radi, on će biti smješten negdje u zajednici, npr. u društvenom domu, projekt može voditi iz kuće, trgovine ili nekog drugog prostora, može biti lociran u prostoriji vijeća ili čak u gradskom poglavarstvu. Bez obzira gdje to mjesto bilo, radnik u zajednici mora poznavati i razumjeti zajednicu u kojoj radi ukoliko na nju želi utjecati.

Kako biste napravili procjenu, trebate prikupiti informacije i mišljenja iz što više različitih izvora. Oni mogu biti službene ankete i izvještaji, razgovori s različitim ljudima koji su na važnim mjestima u zajednici, osobna zapažanja, isječci iz novina i neobavezni razgovori. Sve nabrojano je valjano, no bitno je uvažiti činjenicu da su neki od tih izvora pouzdaniji i relevantniji od drugih. Potrebno je napraviti pregled potreba u zajednici kao i resursa kojima ista raspolaže kako biste mogli dati preporuke i znati kome se s tim preporukama obratiti; kojima se problemima posvetiti i razviti strategiju izvodivosti, kako mobilizirati resurse i omogućiti ljudima da napreduju prema svojim ciljevima.

#### SVRHA PROFILA

Omogućiti radniku u zajednici da:

- Dobije "osjećaj" za zajednicu u kojoj radi.
- Prikupi činjenice o socijalnoj, političkoj i ekonomskoj strukturi zajednice.
- Stekne razumijevanje za pojedina pitanja/probleme unutar zajednice.

- "Dobije pristup" u zajednicu.
- Dobije informacije o uslugama i resursima (kao i nedostatku istih) koje postoje u zajednici
- Sazna koje aktivne grupe postoje u zajednici.

Izuzetno je bitno da članovi zajednice sudjeluju u svakoj fazi prikupljanja i razvrstavanja informacija i mišljenja te da ih se uvijek konzultira u vezi odabira prioriteta i strategija za akciju.

Tri su glavne metode za istraživanje zajednice:

- Prikupljanje činjenica
- Konzultacije
- Promatranje sudionika

Podaci prikupljeni na ovaj način mogu se razvrstati od onih "čvrstih" (statistički podaci, adresari/imenici, službeni izvještaji, itd.) do "srednjih" (novinski članci, ankete provedene u zajednici, poster, letci, zapisnici sa sastanaka, itd.) do "mekih" (osobna mišljenja, dojmovi, neobavezni razgovori, prislušivanje, itd.)

Imajte na umu kako pristranost i propusti mogu pokvariti (iskriviti smisao) vaše istraživanje. Oni se mogu lako "ušuljati" u vaše izvještaje kao osobni razgovori. Svakako ostavite po strani svoje predrasude i političke stavove kada razgovarate s ljudima, obavezno se sastanite s reprezentativnim uzorkom ljudi u zajednici, uzimajući u obzir njihovu dob, etničko podrijetlo, spol, seksualnu orijentaciju kao i fizičke ili psihičke nedostatke. Također je važno razgovarati s "ključnim" ljudima u zajednici, oni vam mogu dati koristan pregled informacija a ujedno je to i dio procesa izgradnje dobrih poslovnih odnosa i mreža koji će vam koristiti i pomoći u budućnosti razumjeti potencijalne prepreke i opstrukcije.

Cijenite vještine, znanje i iskustvo ljudi u zajednici. Identificirajte organizacije koje mogu biti korisne za komunikaciju, potporu i materijalne resurse. Razvijajte dalje ono dobro što u zajednici već postoji ali budite spremni i na preispitivanje pristupa i načina distribucije.

## Upoznavanje zajednice:

### B) KOJE INFORMACIJE PRIKUPLJATI

Ne trebate se previše baviti ovim područjem u početnoj fazi, otprilike prvih mjesec dana, ali budite otvoreni i pripremljeni nadopunjavati ("osvježavati") informacije tijekom procesa, kako se okolnosti mijenjaju.

Ovo su npr. pitanja koja biste mogli postaviti o zajednici:

- Kako zajednica definira/određuje samu sebe?
- Koji je zajednički identitet članova (ako postoji)?
- Postoje li geografske granice?
- Kakva je povijest?
- Koja je veličina?
- Tko osjeća pripadnost zajednici?
- A tko ne?
- Kakva je demografska struktura zajednice?
- Koje resurse i uvjete/prostor ima na raspolaganju?
- Koji su ljudski resursi i kvalitete na raspolaganju?
- S kojim se problemima i pitanjima suočavaju ljudi u zajednici - pojedinačno i kolektivno?
- Na koji se način prenose informacije unutar zajednice?
- Koje mreže i komunikacijski kanali postoje?
- Koja politička dinamika utječe na ljude u zajednici (ekonomski faktori, lokalni zakoni, nacionalno zakonodavstvo)?
- Koje demokratske snage i prilike postoje u zajednici?
- Koji su to utjecajni ljudi?
- Kako na zajednicu gleda "vanjski svijet"?
- Koje vrste sukoba i razlika postoje unutar zajednice?

Kao radnik u zajednici možete se zainteresirati za istraživanje ovih pitanja u odnosu na zaposlenost, zdravlje, stambeno zbrinjavanje, plaću, okoliš, različite

vrste opresije kao i bilo koje pitanje iz domene socijalne skrbi.

Pokušajte dobiti osjećaj što znači biti član te zajednice, ali imajte na umu da će vaš doživljaj ovisiti o vašim godinama, društvenoj klasi, etničkom podrijetlu, spolu, seksualnoj orijentaciji, relativnim fizičkim ograničenjima ili drugim faktorima koji utječu na to kako se krećete u zajednici i kakav odnos imate s ljudima. Važno je, također, pojavljivati se u zajednici u različita doba dana jer i to može utjecati na dojam koji stvarate o zajednici.

## Upoznavanje zajednice:

### C) PRIKUPLJANJE INFORMACIJA – PRIMJER "CHECKLIST-E" (KONTROLNOG POPISA)

#### 1. INFORMACIJE iz VAŠE AGENCIJE ili PROJEKTA

- Krenite od mjesta na kojem se nalazite – vaše radno mjesto
- Možete li dobiti informacije iz razgovora s drugim radnicima, npr. njihovi dojmovi, činjenični detalji i iskustva.
- Napravite analizu usluga/resursa koje vaša agencija/projekt momentalno nudi zajednici.
- Razgovarajte sa sadašnjim korisnicima usluga vaše agencije/projekta i slušajte što imaju za reći, neka vam prenesu svoje viđenje zajednice.

#### 2. "ŠETNJA" – STEKNITE VLASTITO MIŠLJENJE O ZAJEDNICI

- Svrha je dobiti "osjećaj" za zajednicu, steći dojam.
- Prošetajte po zajednici u kojoj radite/ili se vozite biciklom, autom ako je područje preveliko, npr. grad ili skupina sela.
- Posjetite lokalne trgovine ili trgovački centar, gostionice/kafiće, samouslužne praonice rublja, knjižnice, parkove, itd.
- Kupite kartu/mapu lokalnog područja.
- Pričajte s lokalnim ljudima i slušajte što imaju za reći.
- Strukturirani intervjui s ključnim ljudima i službenicima.
- Čitajte lokalne novine, slušajte lokalnu radio stanicu, ako postoji.

- Ovom metodom možete dobiti neobjektivan i djelomičan uvid u zajednicu ovisno o tome s kim ste pričali i kamo ste išli/što ste obišli. No ipak možete stvoriti mišljenje, sliku zajednice koju možete nadograđivati.

### 3. ČINJENICE O ZAJEDNICI

- Ovom ćete metodom prikupiti tzv. čvrste informacije o zajednici. Možete ih prikupiti u lokalnoj knjižnici, vijećničkom uredu, uredima vladinih institucija na lokalnoj razini.

#### ■ **Politika:** (na primjer)

- Koja politička stranka ima kontrolu u lokalnom vijeću?
- Imaju li lokalnog predstavnika u Saboru/parlamentu?
- Koje su političke stranke i organizacije aktivne u zajednici?

#### ■ **Stambena situacija:** (na primjer)

- Koje vrste smještaja postoje i gdje se nalaze? Npr. naselje u društvenom vlasništvu, kuće u takvom naselju, stambene zadruge i udruge, privatno vlasništvo, iznajmljeni objekti, prazni objekti, oni u kojima živi više obitelji, itd.

#### ■ **Zaposlenost/Nezaposlenost:** (na primjer)

- Koje vrste industrija i tvrtki postoje i gdje se nalaze?
- Koliko ljudi zapošljavaju?
- Ima li industrijskih postrojenja?
- Koja je lokalna stopa nezaposlenosti? Kako je raščlanjena, npr. muškarci/žene, dob, rasa itd.
- Ogranci kojih sindikata postoje?

#### ■ **Lokalni prijevoz:** (na primjer)

- Kako lokalni prijevoz služi ljudima? npr. Hrvatske željeznice, autobusi, javni prijevoz, taksij služba, itd.
- Učestalost prijevoza?

#### ■ **Uvjeti za provođenje slobodnog vremena i rekreaciju:** (na primjer)

- Koji objekti postoje u zajednici? Npr. centri za provođenje slobodnog vremena, sportski i društveni klubovi, dvorane u crkvama, društvene zgrade itd.

#### ■ **Korištenje zemlje:** (na primjer)

- Kako se koristi zemlja u zajednici? Npr. trgovačka područja, stambena, industrijska, za stambeni smještaj, nenastanjena.

#### ■ **Stanovništvo:** (na primjer)

- Koliko stanovnika ima zajednica, kakav je sastav i kako su raspoređeni? Npr. društvena klasa, dob, spol, etnička pripadnost, vjera, kultura.

#### ■ **Uredi/odjeli i druge agencije:** (na primjer)

- Kolji su i gdje se nalaze, koje usluge pružaju? Npr. smještaj, socijalne usluge i socijalna skrb, obrazovanje (škole, klubovi mladih, obrazovanje odraslih, koledži) Odjel za socijalnu sigurnost, policija, probacija, zdravstvo.

#### ■ **Volonterske agencije i grupe u zajednici:** (na primjer)

- Koje volonterske agencije i projekti, grupe postoje?
- Gdje se nalaze?
- Kakva je njihova uloga u zajednici? S kim surađuju?
- Koliko su aktivne?
- Koju vrstu usluga i resursa nude?
- Koje neformalne mreže postoje?

#### ■ **Povijest zajednice:** (na primjer)

- Pročitajte o povijesti zajednice. Npr. kako se razvila, društvenu povijest itd.
- Pročitajte službene izvještaje, bilten zajednice.
- Statistička analiza popisa stanovništva za zajednicu.
- Posjetite druge organizacije koje su uključene u život zajednice, pročitajte malo njihovu arhivu i godišnje izvještaje.



# Strateško planiranje u neprofitnim organizacijama

## Sadržaj:

- ☛ Strategije i strateško planiranje
- ☛ Tri osnovna pitanja u strateškom planiranju
- ☛ Faze u strateškom planiranju

Prirodno je da svatko od nas napravi barem jedan plan dnevno. Uzimamo u obzir ono što želimo postići i planiramo kako ćemo ispuniti te profesionalne ili privatne ciljeve. Odlučujemo što treba obaviti danas, a što se može odgoditi za sutra. O strateškim planovima govorimo kada tražimo jasnu predodžbu nekog dugoročnog cilja; razmišljamo o koracima koji vode tome cilju i njihovom slijedu. Nove prilike i krizni trenuci nisu tada hitni zadaci, već su u skladu s time koliko pripomažu ili priječe ostvarenje krajnjeg rezultata.

U ovom poglavlju osvrnut ćemo se na proces strateškog planiranja u neprofitnim organizacijama. Opisat ćemo i objasniti bit strategije i jednostavnim rječnikom predstaviti nekoliko pristupa i modela strateškog planiranja.

## STRATEGIJA I STRATEŠKO PLANIRANJE

Pojam 'strategija' tumačio se na različite načine u različitim situacijama i vremenima. Komunistički režim smatrao je da je strategija teorija koja vodi revolucionarnu borbu radničke klase, dok vojska gleda na strategiju kao na sustav koji priprema i vodi velike vojne operacije. Općenito govoreći, strategiju možemo opisati kao planirani proces koji omogućuje da na najučinkovitiji način pristupimo određenom problemu i dođemo do najboljih mogućih rezultata.

U neprofitnom sektoru, strategijom smatramo niz osnovnih aktivnosti koje provodi udruga, čiji je cilj ispunjenje njezinih ciljeva i misija. Stoga, strateški plan možemo usporediti s kartom koja pomaže udruzi dolazak od jednog do drugog mjesta. To je pisani dokument gdje se analizira trenutna situacija i definiraju vizije – buduće alternative za razvoj, istovremeno ucrtavaju prekretnice koje treba postići i strateške odluke koje treba donijeti kako bi udruga mogla nastaviti ispunjavati svoju misiju i u budućnosti. U tom kontekstu, misija objašnjava zašto, što i kako se radi u udruzi; ona pokazuje glavne pristupe i vrijednosti

udruge. Misija je ono čemu udruga posvećuje svoja sredstva, vrijeme i ljudski potencijal.

Trebali bismo istaknuti da taj proces ne uključuje donošenje 'petoljetki' koji su bile popularne za vrijeme komunističkog planiranja. Ne govorimo ovdje o planovima koje netko drugi diktira udrugama. Ovdje ćemo se baviti procesima **zajedničkog traženja i definiranja strateških planova** unutar samih neprofitnih organizacija. Svi oni koji doprinose ispunjenju misije jedne udruge trebali bi sudjelovati u tom procesu; ne samo da bi trebali biti svjesni njezine važnosti, već se moraju i upoznati s alatima korištenim u njenom nastajanju. Riječ je o procesu koji otvara široke mogućnosti utjecanja na budućnost udruge i nudi diobu odgovornosti za prijedloge i njihovu naknadnu provedbu, što je ključan faktor za uspjeh jedne udruge.

### Terminološki kutak – što je što

**Strateški cilj** je dugoročan cilj jedne udruge.

**Strategija** je utvrđivanje alternativnih načina koji vode postizanju strateškog cilja.

**Strateško planiranje** je proces u kojem članovi organizacije (rukovodstvo, zaposlenici i upravni odbor, zajedno s predstavnicima drugih organizacija koji imaju značajan utjecaj na određenu udrugu) planiraju budućnost udruge i definiraju uvjete za postizanje svojih ciljeva. Ono uključuje detaljno definiranje ključnih mjera koje su dugoročno važne za cjelokupno kretanje udruge.

Odluke koje se donose tijekom ovog procesa odražavaju se u strateškom planu.

Nakon što je odobren, **strateški plan** postaje osnovni dokument za **strateško upravljanje udrugom**, što uključuje provedbu i praćenje (monitoring) aktivnosti unutar udruge, kao i njihove moguće izmjene, tako da su usmjerene ostvarenju strateških ciljeva.

Prije nego opišemo različite pristupe strateškog planiranja, potražimo odgovor na pitanje "Što možemo postići strateškim planiranjem i zašto bismo se uopće time bavili?" Iskustva pokazuju da se planovi donose zbog:

- poboljšanja rezultata
- učinkovitijeg upravljanja resursima

- jasnijeg smjera udruge u budućnosti
- direktne usmjerenosti na najvažnija područja
- jačanja timskog rada
- lakšeg iznalaženja rješenja određenih organizacijskih problema
- preživljavanja...

Neprofitne organizacije često iznose argument kako imaju za obaviti toliko bitnih stvari da im ne ostaje dovoljno vremena za planiranje. One vjeruju da je planiranje zapravo uzaludno trošenje sredstava i upućuju na manjak novaca za takve aktivnosti. Takve udruge podsjećaju na financijskog direktora koji nema vremena misliti o proračunu kao cjelini, jer svaki dan ima toliko različitih računa za plaćanje. Međutim, jednog dana može se dogoditi da neće ostati novaca za plaćanje tih računa. Udruge koje ne planiraju i ne znaju kuda idu, mogu doživjeti istu sudbinu kao i udruge kojima manjka financijsko upravljanje – mogu propasti.

Prije nekoliko godina počele su djelovati udruge koje provode tečajeve za strateško planiranje u središnjoj, istočnoj i južnoj Europi. Mnoge neprofitne organizacije nisu pokazale interes za takve treninge, ali su umjesto toga zahtijevale sredstva i financiranje. Danas su mnoge od njih prestale s radom.

#### *Vježba 1.: Razlozi za strateško planiranje*

Razmislite o tome što vas je iskustvo naučilo vezano uz dobiti strateškog planiranja i pokušajte sastaviti popis razloga zašto bi vaša udruga trebala strateško planiranje. Raspravite svoja zapažanja i prijedloge s ostalim članovima udruge. Prije no što krenete u strateško planiranje, važno je odgovoriti na sljedeće pitanje "Zašto bismo trebali napraviti strateški plan?"

Naša udruga treba izraditi strateški plan zbog toga što:

---



---

Ne postoji 'točan' način za izradu strateškog plana, samo brojni modeli i pristupi koji proizlaze iz iskustava mnogih vrsta udruge. Iako su svi međusobno slični, postoje određene razlike. Svaki zahtijeva različito vrijeme za dovršavanje (nekoliko tjedana, mjeseci ili čak godina) i ima drukčije trajanje, razinu detalja i količinu naglaska na pojedine sastavnice. Teoretičari i praktičari strateškog planiranja neprestano raspravljaju o razini složenosti samog postupka – treba li imati temeljitu i strogo kontroliranu strukturu ili potpuno intuitivan,

nesputan postupak. Iako je moguće da dobro strateško planiranje urodi lošom strategijom, to se događa mnogo rjeđe od dobivanja dobre strategije lošim strateškim postupkom. Postupak koji odaberete ovisi o vama, no sljedeći odlomci, koji predstavljaju razne pristupe strateškom planiranju, mogli bi vam biti od pomoći. Neki postupci opisuju se pobliže, dok se drugi tek ovlašt spominju.

Prvi pristup strateškom planiranju nastao je 1960-ih, kada je knjiga Igora Ansoffa 'Korporativna strategija' imala značajan utjecaj na svijet poduzetništva. Knjiga je, osim novog pogleda na strategiju, predstavila i njegov ključ – 'analizu jaza' (koja određuje razliku između položaja na kojem se nalazite i položaja do kojeg želite doći). Ostali stručnjaci kasnije su proširili taj koncept. Uslijedilo je razdoblje 'paralize analize' (u kojem je pokazano da, iako se strateški planovi stalno postavljaju, oni se nikada ne ostvaruju) i naknadni naglasak na koncept 'strateškog menadžmenta', koji uključuje stratešku dijagnozu, planiranje i vođenje udruge prema učinkovitoj provedbi strateškog plana. Jednostavnije rečeno, prvi model temelji se na 'tri temeljna pitanja' s kojima se susrećete tijekom izrade strateškog plana. Načela koja proizlaze iz tog modela pomažu vam da osmislite vlastiti strateški plan u relativno kratkom vremenu; ipak, ne zaboravite da učinkovita analiza ne jamči učinkovitu provedbu.

Jedan drugi pristup bavi se pojedinačnim stadijima strateškog planiranja i temelji se na metodologiji koju je postavio Bryan W. Barry u svojoj knjizi 'Priručnik za strateško planiranje za neprofitne organizacije'. On sadrži detaljne opise mjera koje valja koristiti prilikom stvaranja, razvoja i provedbe strateškog plana, a koje su eksplicitno namijenjene neprofitnim organizacijama. Ako još nemate iskustva u području strateškog planiranja, ovo će vam poglavlje pomoći da steknete jasniju sliku o zahtjevima ovakvog postupka. Zadaci i odluke u njemu navedeni su redosljedom i sa svim pojedinostima, a sve je popraćeno slikovitim primjerima. Opis svakog stadija zaključen je sažetkom koji pomaže u evaluaciji uspjeha u savladavanju faza. Ako vam ovakav jednostavan pristup nije dovoljan, možete pronaći više pojedinosti u Barryjevim knjigama i priručnicima za neprofitne organizacije. John M. Bryson i Farnum K. Alston na sličan su način pisali o koracima u izradi i provedbi strateških planova, s posebnim osvrtom na neprofitne organizacije, u svojoj knjizi 'Izrada i provedba Vašeg strateškog plana – Priručnik za javnost i neprofitne organizacije'.

Pristupi strateškom planiranju u stanju su neprekidnog razvoja. Djelomičan uzrok toga je odmak od tradicionalne metodologije, temeljene na linearnom razmišljanju, i približavanje metodologiji koja uključuje

svijest o kaosu, u kojoj je mnogo teže definirati uspjeh (danas se uspjeh ne mjeri samo povoljnim financijskim rezultatima), te metodama temeljenim na intuiciji, u kojima se naglašava postupak izrade strategije. Ovaj intuitivniji pristup formulaciji i provedbi strategije osmislio je Henry Mintzberg 1990.-ih. Za njega je strategija oblik umjetnosti, a “postupak razvoja strategije oprezan, krhak i opasan poput rada lončara koji oblikuje posudu” (Crainer, 1998.).

Borba između analize i intuicije nekad vodi k dvosmislenosti. Na primjer, prema Costasu Markidesu, “strategija je vrlo jednostavna stvar. U svojem najjednostavnijem obliku ona predstavlja pet ili šest kreativnih ideja koje ocrtavaju kako će udruga nastaviti sa svojom konkurentskom borbom na svojem polju djelatnosti. To nije plan, spis od stotinu stranica, proračun ili cilj. To je samo pet ili šest kreativnih ideja. Ako vaša organizacija ne može izraziti svoju strategiju na jednom listu papira, onda ona nema strategiju.” (Crainer, 1998.). Istina se, zapravo, nalazi negdje u sredini. Strategija nije ni potpuno racionalna niti potpuno intuitivna; ona uključuje vaše iznalaženje sposobnosti unutar sebe da prepoznate kada i kako se vaša intuicija može iskoristiti u određenim situacijama za dobrobit udruge kao cjeline.

Ovi pristupi mogu se usporediti s putovanjem. Slikovito gledano, Ansoffov pristup uključuje polazište, određite i stazu između njih koja se mora prijeći. Barryjeva metoda uključuje postaje za ponovno grupiranje, donosi precizan itinerar i opisuje gradove kroz koja morate proći kako bi znali da ste na pravom putu. Mintzbergova je staza, s druge strane, nešto ‘krivudavije’ prirode, poput Kerouacovog djela ‘Na cesti’. On je mišljenja da nije od prevelikog značaja proći kroz određeno mjesto koje su vam preporučili prijatelji ako na putu nađete nešto što vas očara – mjesto na kojem se vrijedno zadržati.

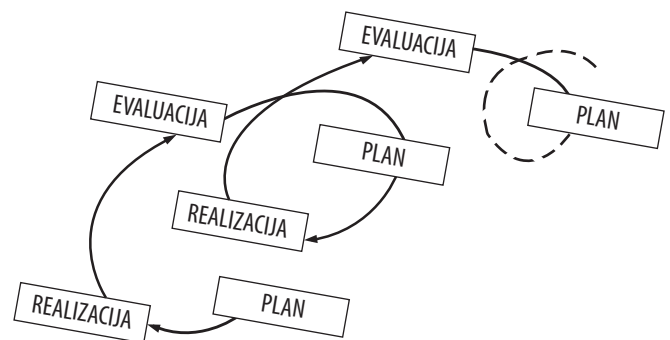
Postoji beskrajno mnogo teorija o strateškom planiranju, no sve se slažu u tome da faza ostvarenja predstavlja problem za mnoge strategije. Zato tijekom samog postupka planiranja trebate:

- prihvatiti **nesigurnost** koja postoji, promatrati događaje koji se odvijaju izvan udruge te učiti iz vlastitih i tuđih pogrešaka,
- koristiti **inovativne pristupe**,
- jezgrovito formulirati detaljne **strateške dokumente** jer oni utječu na interpretaciju strategije,
- imati povjerenja u vlastitu **intuiciju** i **raditi kao tim** –

uključite u postupak planiranja sve one koji će kasnije ‘oživjeti plan’,

#### ■ uvijek **gledati naprijed**.

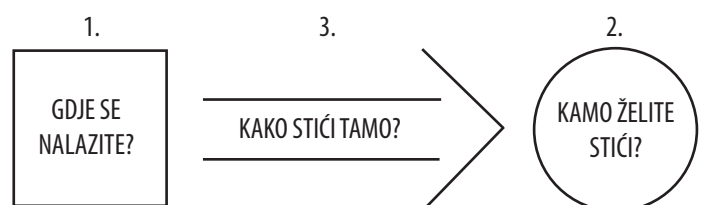
Naposlijetku valja spomenuti kako je svaki strateški plan kao proizvod strateškog planiranja jedinstven na svoj način jer izrasta iz temeljnih vrijednosti pojedine udruge. Sljedeći odlomci mogu se usporediti s užetom uz koje se trebate uspeti; pitanja predstavljaju ‘petlje’ na užetu koje vam pomažu da se ‘uspnete’, ili izradite vaš strateški plan, korak po korak. Ipak, ne smijete izgubiti iz vida činjenicu da je strateški plan način kolektivnog razmišljanja unutar udruge te da strateški plan nikada neće biti savršen ili dovršen do kraja. Kroz cijeli postupak trebete koncentrirati više svoje energije i pozornosti na kreativnost, fleksibilnost i stalna poboljšanja nego na dogmatsko ispunjenje pojedinih faza u postupku. Koji god put izabrali, kritični trenutak nakon odobrenja strateškog plana je njegova realizacija. Ipak, vaš rad tada ni izdaleka ne završava. Razmislite o onome što ste postigli, nastavite slijediti ‘spiralu’ (vidi niže) i ponavljajte stvaranje strateškog plana na novoj kvalitativnoj razini.



Slika 1.: *Spirala strateškog planiranja*

## TRI OSNOVNA PITANJA KOD IZRADA STRATEŠKOG PLANA

Možete sastaviti strateški plan, odnosno koncept najbolje moguće budućnosti udruge i učinkoviti način da to postignete za relativno kratko vrijeme nakon što odgovorite na ova tri pitanja:



Slika 2.: *Tri osnovna pitanja*

Redosljed kojim odgovaramo na pojedinačna pitanja vrlo je bitan. Mnoge udruge odmah skoče na planiranje i upuste se u aktivnosti bez da su prije utvrdile gdje zapravo žele stići ili gdje su u ovom trenu. U tom slučaju, moguće je naći se u sličnoj situaciji kao i Alice u Zemlji čudesa<sup>1</sup> u sljedećem ulomku:

“Cerigradska maco,” počela je prilično plašljivo, budući da nije znala hoće li se mački to ime uopće svidjeti, ali Mačka se samo malo jače nacerila. “Hajde-de, do sada je zadovoljna, pomislila je Alice i nastavila: “Možete li mi, molim vas, reći kojim putem moram odavde poći?” “To uglavnom ovisi o tome kamo želiš stići,” rekla je Mačka. “Svejedno mi je kamo...” rekla je Alice. “Onda nije ni važno kojim putem kreneš,” rekla je Mačka. “Samo da stignem nekamo,” dodala je Alice, da bi bolje objasnila. “Ah, budi uvjerena da ćeš nekamo stići,” rekla je Mačka, “ako samo dovoljno dugo hodaš.”

### 1. Gdje se nalazite?

Ovo pitanje traži da posvetite pozornost analizi situacije u kojoj se vaša udruga nalazi i svijest o okruženju u kojem udruga djeluje. Proces stvaranja i realizacije strategije može se provesti jednom od sljedeće dvije metode ili koristeći pristup koji se nalazi negdje između. Prva metoda uključuje analiziranje tržišta i kompetitivnog okruženja gdje ćete na odgovarajući način prepoznati i iskoristiti nadolazeće prilike. Druga metoda uključuje strategiju koja proizlazi iz same udruge. Istraživanja se provode na područjima gdje se udruga ističe, a ta područja izvrsnosti tada se koriste pod datim okolnostima. Ukratko, postoji mnogo načina pristupanja analizi koja se da primijeniti u ovoj fazi; međutim, ‘SWOT’ analiza, ‘PEST’ analiza te analiza pritisaka za i protiv promjena mogu vam pomoći u snalaženju u labirintu dostupnih informacija.

#### Kutija 1: Analitički pristupi strateškom planiranju

Riječ SWOT je akronim za prednosti (strengths), slabosti (weaknesses), prilike (opportunities) i prijetnje (threats). Ona uključuje analizu udruge iznutra i njeno vanjsko okruženje, usredotočenost na prednosti i slabosti (organizacijska struktura, upravni odbor, zaposlenici, kvaliteta usluga – dosad postignuti rezultati, uspjesi i neuspjesi, tehnička/materijalna sredstva, načini komunikacije, trenutna strategija djelovanja, natjecanje i tržište, itd.), ali i na vanjskim prilikama i opasnostima (potrebe i razvojni trendovi društva, potencijalni klijenti, saveznici/suradnici, konkurenti itd.) Pod prednostima podrazumijevamo ona obilježja udruge koja joj pomažu u ispunjavanju njezine misije i daljnjem razvoju, dok opasnosti na neki način sprečavaju razvoj i ostvarenje ciljeva.

Ako uzmemo u obzir činjenicu da su i unutarnji i vanjski čimbenici podložni neprestanoj promjeni, svaka analiza trebala bi zapravo sadržavati nekoliko SWOT analiza koje se dotiču prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. PEST analiza uključuje istraživanje vanjske okoline. Kada krenete u takvu analizu, trebete se zapitati koji društveni (social), tehnološki (technical), gospodarski (economic) i politički (political) čimbenici utječu na situaciju. Ti čimbenici su npr.: inflacija, politička stabilnost, dobna struktura stanovništva, manjak određene tehnologije itd.

Analize pritisaka za i protiv promjena usmjerene su na situaciju s gledišta čimbenika koji na nju utječu. U svakom danom trenutku djeluju razne sile koje pogoduju raznim pojavama (promjenama, idejama, itd.), a koje zovemo pokretačkim silama. S njima su u protudjelovanju ograničavajuće sile. Situaciju u kojoj se nađe neka udruga možemo stoga promatrati kao situaciju koja proizlazi iz međugre ovih dviju suprotstavljenih sila. Ako je cilj udruge promjena, onda će se ona dogoditi samo ako se omjer ovih dviju sila promijeni. Ova vrsta analize pomaže vam da odlučite želite li pokrenuti promjene jačanjem motivacijskih sila, slabljenjem ograničavajućih sila ili kombinacijom ovih dviju metoda.

#### Vježba 2.: SWOT analiza u vašoj udruzi

Nacrtajte graf SWOT analize u vašoj udruzi. Raspravite i odgovorite na sljedeća pitanja:

- Koje su prednosti vaše udruge? Koji su vaši unutarnji potencijali (ljudi, materijalna, financijska sredstva, itd.)?
- Koje su vaše slabosti? Što vam nedostaje, a čega imate napretek?
- Koje vam se prilike pružaju?
- Koje vas opasnosti ograničavaju/očekuju?
- Predviđate li koje kritične momente u budućnosti?
- Kakva je trenutna strategija vaše udruge?

#### UNUTARNJA OKOLINA

PREDNOSTI	SLABOSTI
PRILIKE	PRIJETNJE

#### IZVANJSKA OKOLINA

<sup>1</sup> Lewis Carroll, Alice u Zemlji Čudesa, prijevod Antuna Šoljana, Grafički zavod Hrvatske: 1985.

## 2. Gdje želimo biti?

U ovoj fazi usredotočite se na budućnost. Stvarajte, dizajnirajte, potražite i raspravite:

- **vrijednosti** – principe na kojima je sazdana vaša udruga i pristupe i standarde koji će se koristiti pri donošenju odluka za ispunjenje ciljeva.
- **misiju** – ona definira razlog postojanja vaše udruge i odgovara na pitanja: Zašto ova udruga postoji? Koja je njezina bit? Što nastoji postići? Na koji način će to postići?
- **viziju** – ona sadržava težnje vaše udruge i predviđa kako će svijet oko nje izgledati za nekoliko godina.
- cijeli niz aspekata koji proizlaze iz spomenutih vrijednosti, misije i vizije.

## 3. Kako stići tamo?

Jednom kad osvijestite vlastite mogućnosti i potrebe vašeg okruženja te imate jasnu predodžbu vaše idealne budućnosti, možete se koncentrirati na okvirno postizanje željenih rezultata. Trebate prepoznati i detaljno opisati nekoliko područja, kao što su:

- strateške mogućnosti za napredak
- probleme i prioritete za njihovo rješavanje
- ciljeve i količinski ograničene načine mjerenja uspješnosti postizanja ciljeva (Kako ćete znati da ste došli do cilja?)
- akcijski plan (određeni procesi, zadaci, rasporedi, odgovornosti i sredstva)
- realizaciju i monitoring.

U ovoj fazi, bilo bi dobro promotriti neprekidnu interakciju oko vas. Vizija je vaša idealna slika budućnosti; međutim, ona se nužno ne mora ostvariti, i stoga prekrasna ravna linija koja vodi prema njoj može zapravo biti samo krivi pokazatelj stvarnosti – često je ona cik-cak linija. Neki pristupi spominju 'reviziju vizije' – trijezniji pogled na mogućnosti u ostvarivanju vaših ciljeva raspoloživim sredstvima i mogućnostima. Nakon toga, nemojte zaboraviti uzeti u obzir alternativne planove za napredak (ili kraj..?).

Pogledajmo ciljeve strateškog planiranja iz pomalo drugačije perspektive. Pokušajte ih usporediti sa dugom. Način na koji su različiti elementi strateškog

planiranja raspoređeni u slojeve jasno je vidljiv; ali na timu za planiranje jest odgovornost hoće li od tih komponenti stvoriti sinkronizirani spektar.

- **Vrijednosti** – osnovne vrijednosti koje je udruga prepoznala unutar sebe, kao što su dobrotvorni rad ili pomaganje drugim ljudima oko sebe.
- **Misija** – put do cilja ili svrha postojanja udruge; moto koji je istaknut na zidu i kojem se uvijek vraćate kako bi procijenili idete li u pravom smjeru, npr. gradnja dječjeg centra (kao niz aktivnosti).
- **Vizija** – slika krajnje, idealne situacije; slika ostvarenih vrijednosti vaše udruge, npr. dovršenje gradnje onog centra, mogućnost fizičkog i intelektualnog razvoja djece.
- **Strateški ciljevi** – zacrtani ciljevi koji vode ispunjenju misije (između njih su značajni razmaci), kao što su npr. odabir lokacije centra, odabir zaposlenika koji će brinuti o djeci, itd.
- **Kratkoročni ciljevi** – ciljevi između kojih su kratki intervali, a čije ispunjenje vodi ostvarivanju strateških ciljeva: npr. realizacija dvomjesečnog tečaja za zaposlenike centra
- **Strategije** – ciljevi i cjelokupni pristup koji pomaže u ostvarivanju ciljeva, kao npr. uspostava prijateljskih odnosa s neprofitnim organizacijama i vladinim tijelima koje sudjeluju u sličnim aktivnostima
- **Taktika** – određeni pristupi postizanju ciljeva; na primjer, neprestano pružanje informacija o vašem projektu zainteresiranim institucijama
- **Svakodnevne aktivnosti** – vrlo specifične aktivnosti; 'male promjene' koje plaćaju vaše 'račune', npr. sastavljanje i slanje pisama dječjim domovima kako bi se unaprijed znalo tko su budući štićenici centra, itd.

### Vježba 3.: Duga planiranja

Izradite ovu 'dugu' za svoju udrugu. Počnite na dnu s vrijednostima koje su u samom srcu vaše udruge i penjite se prema gore s misijom, vizijom i ciljevima. Na vrh stavite svoje najdefiniranije aktivnosti. Kad ste došli do najviše razine, vratite se na početak.

- Poklapaju li se aktivnosti, taktika i strategije s vašim početnim vrijednostima i vizijom?
- Jeste li otkrili nešto novo glede vaše udruge krećući se gore-dolje?

Svakodnevne aktivnosti  
Taktika  
Strategija  
Kratkoročni ciljevi  
Strateški ciljevi  
Vizija  
Misija  
Vrijednosti

## FAZE STRATEŠKOG PLANIRANJA

Prema Bryanu Ferryju, proces strateškog planiranja dijelimo u pet faza:

- priprema procesa
- analiziranje okoline
- izrada strategije
- izrada strateškog plana
- realizacija strateškog plana

### Prva faza: Početak procesa – priprema

Ova faza dotiče se organizacije cjelokupnog procesa planiranja. Ukoliko više pažnje poklonite ovoj fazi, utoliko će vam biti lakše baratati onim što slijedi. Stoga:

- odlučite želite li uopće i kada želite početi raditi na svojem strateškom planu – prepoznajte potrebe koje takav plan za sobom nosi i procijenite očekivanu korist i rizike;
- ocijenite kolika je zapravo potreba za konzultantima. Ako nemate previše iskustva u ovom području, tada vam mogu pomoći knjige, članci, tečajevi i seminari, kao i savjeti drugih udruga. Neovisni konzultant ili facilitator može vam pomoći u pripremi i vođenju procesa planiranja. Međutim, prije nego se odlučite za ovakav korak, razmislite što očekujete od takvih konzultanata – ne odgovara svaki odličan facilitator automatski potrebama vaše udruge;
- dogovorite se oko nastavka procesa planiranja – vremenskih ograničenja, metoda, pristupa, sastava, različitih vrsta odgovornosti i cjelokupne situacije zbog koje ste krenuli u taj proces;
- sastavite tim za planiranje – odlučite tko će biti u timu, broj ljudi u njemu i koji su njihovi zadaci i odgovornosti. Nemojte podcjenjivati važnost različitih iskustava i stajališta. U slučaju šireg tima za planiranje, potrebni su strukturirani sastanci.

Prva faza je kamen temeljac u izradi strategije i strateškog plana. Pokušajte sažeti ključne stavke oko kojih ste se složili u ovoj prvoj fazi. Pri tome se vodite sljedećim pitanjima:

- Za koga radite svoj strateški plan?
- Koliko će on trajati?
- Na koja bitna pitanja bi vaš plan trebao dati odgovore?
- Koliko će trajati proces planiranja? Kada bi vaš plan trebao biti završen?
- Želite li angažirati konzultante ili facilitatore? Ako želite, tko bi oni trebali biti i što očekujete od njih?
- Koliko ljudi će sačinjavati vaš tim za planiranje? Tko će biti njegovi članovi?
- Postoji li još netko koga želite uključiti u proces planiranja? Kada i zašto ih želite angažirati?
- Koji član udruge će biti odgovoran za upravljanje procesom planiranja?
- Tko će voditi (facilitirati) pojedinačne sastanke planiranja?
- Kako će izgledati vaš proces planiranja? Koje konkretne korake, pristupe, odgovornosti i raspored će podrazumijevati?

### Druga faza: Analiza situacije

Druga faza uključuje potpunu procjenu udruge i okolinu u kojoj djeluje kako bi pojedinačni članovi tima za planiranje mogli od samog početka biti jednako osviješteni. Zbog toga:

- analizirajte udrugu u prošlosti i sadašnjosti – njezine početke (misiju i aktivnosti udruge), značajne događaje u njenom razvoju (promjene, uspjehe i neuspjehe), vrijednosti koje se i danas priznaju i trenutnu misiju te aktivnosti, situaciju s obzirom na financije i osoblje te buduće planove;
- definirajte ili redefinirajte misiju udruge koja bi svakako trebala biti cilj utrošenih sredstava, vremena i ljudskih potencijala. Također odredite vaše ciljeve, glavne pristupe i vrijednosti. Razmotrite misiju iz dva različita kuta – razumljivost (“Je li naša misija jasna?”) i potencijalni razvoj (“Bismo li trebali mijenjati našu misiju u budućnosti?”);

- provedite analizu prilika i prijetnji s kojima se vaša udruga susreće. Trebate se usredotočiti na potrebe vaših klijenata i ostalih primatelja usluga, na konkurente i partnere te na ostale čimbenike koji bi mogli utjecati na razvoj udruge.

U drugoj fazi, tim za planiranje trebao bi odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što smo napravili dosad i što radimo u ovom trenutku?
- Što želimo raditi?
- Što je potrebno i izvedivo u našoj udruzi?
- Što smo sposobni napraviti?

Odgovori na ova pitanja daju prostora izradi strategije. Da se poslužimo arhitektonskim rječnikom, na kamenu temelju napravili smo dobru podlogu za daljnju gradnju.

### Treća faza: Osmišljavanje strategije

Nakon što ste odradili prve dvije faze, spremni ste za početak rada na strategiji – usmjerenje razvoja vaše udruge. Odaberite prikladan pristup u planiranju koji vam omogućuje otkriti, prepoznati i procijeniti alternativne predodžbe budućnosti i sami osmislite strategiju.

Postoje tri osnovna pristupa u osmišljavanju strategije:

- definiranje razvoja događaja
- definiranje kritičnih točaka
- određivanje ciljeva

Prvi dio planiranja je definiranje razvoja događaja, a služi razmatranju različitih slika budućnosti udruge. Nakon evaluacije, odaberite najbolju sliku i razjasnite je kako bi dobili završni prikaz. Jedan od načina da se pozabavite ovim dijelom planiranja jest da svaki član tima za planiranje razmisli i opiše najbolji mogući scenarij razvoja događaja u svojoj udruzi. Članovi si predočuju udruhu kakva će biti za tri godine, kada je već prošla razdoblje razvoja te opisuju ono što vide – kako udruga izgleda, tko u njoj radi, što rade zaposlenici te općenite doživljaje odnosa i cjelokupne atmosfere. Nakon toga se članovi skupljaju i predstavljaju vlastite vizije budućnosti. Sličnosti i razlike koje proizlaze iz te faze se zapisuju i naknadno raspravljaju. Naposljetku, grupa ocjenjuje individualne vizije budućnosti; odabire

se najbolja na temelju različitih kriterija, a potom pročišćava i dovršava. Prednost ove metode leži u njezinoj brzini, zadržavanju interesa i pažnje i iskoristivosti kreativnih snaga svakog pojedinca.

Još jedna metoda u stvaranju vizije ili strategije je prepoznavanje kritičnih točaka. Ovaj pristup temelji se na drugoj fazi procesa planiranja – analizi cjelokupne situacije i kritičnih točaka na koje udruga nailazi. Te se točke dalje razrađuju. Tim za planiranje postavlja pojedinačne točke u redosljed po unaprijed dogovorenom kriteriju. O svakoj točki zasebno se raspravlja dok se traže i zapisuju moguća rješenja. Naposljetku, odabiru se i koriste najbolja rješenja za razvoj jasne i dobro napisane strategije.

Treći način izrade strategije je određivanje ciljeva. Ova metoda temelji se na izlaganju najvažnijih ciljeva koje vaša udruga želi postići. Identificirajte moguće strategije za postizanje pojedinačnih ciljeva od kojih ćete odabrati najbolje za daljnju razradu.

U ovoj trećoj fazi odabrali ste prikladan pristup planiranju i stvaranju slike vaše udruge u budućnosti. Također ste ocrnali okvirni put kojim ćete krenuti prema tom cilju. Drugim riječima, vaš 'arhitektonski plan' sada je završen.

### Četvrta faza: Izrada strateškog plana

U četvrtoj fazi trebate se usredotočiti na izradu vašeg strateškog plana, njegovu razradu u pismenom obliku i odobrenje članova udruge. Međutim, svemu ovome treba prethoditi izrada nacrtu na koji će članovi tima za planiranje dati svoju kritičku evaluaciju. Tek nakon što se to obavili možete se usredotočiti na daljnji razvoj plana, njegovu temeljitu evaluaciju i finalizaciju. Nakon toga se plan prosljeđuje višem administrativnom tijelu unutar vaše udruge (u pravilu, upravnom odboru) za odobrenje.

Strateški plan obično se sastoji od:

- Misije i strategije – definirajte misiju i strategiju koju ste koristili kako bi je ispunili u tom razdoblju planiranja, a usredotočite se na svaku godinu pojedinačno.
- Plana koji obuhvaća zaposlenike i volontere – opis položaja i radnih obaveza za svaku godinu zasebno.
- Financijskog plana – proračuna za svaku pojedinačnu godinu u razdoblju planiranja kako bi se osigurali da je svaki plan djelovanja isplativ.

- Plana provedbe – glavni ciljevi i zadaci sadržani u realizaciji strateškog plana.
- Ostalih detalja – strateški plan također može uključivati opis zahtjeva i problema, plan za opremu i objekte, plan djelovanja upravnog odbora ili aktivnosti svojih članova, plan strukture unutar udruge, prijedloge za suradnju s ostalim udrugama, opis mogućih rizika, kriterije za mjerenje uspješnosti primjene plana itd.

Da se opet poslužimo građevinskim rječnikom, jednom kada ste se dogovorili sa svojim ulagačem i drugim važnim pojedincima, uspjeli ste u izradi građevinskog projekta za vašu udruhu. Taj projekt ne samo da ilustrira budućnost vaše udruge, već također definira način gradnje koji želite.

### **Peta faza: Realizacija strateškog plana**

Nemojte misliti da ste došli do kraja kada ste obrazložili plan u pismenom obliku i dobili njegovo odobrenje. Naprotiv, tek ste na početku. Tek sada morate početi s realizacijom vašeg strateškog plana tako da primjenjujete pojedinačne akcijske planove za posebne zadatke, odgovornosti i rokove. Ova faza će također obuhvaćati trajni nadzor i procjene ostvarenih rezultata kod provedbe različitih aktivnosti te popravljane i ažuriranje strateškog plana ako se pokaže potrebnim.

U petoj fazi gradite strukturu vaše udruge na temelju 'građevinskog projekta'. Možete promatrati kako ona raste pred vašim očima. Probajte procijeniti poklapa li se početni plan stvarnosti te ga ispravite i ažurirajte u skladu s okolnostima koje utječu na vaše aktivnosti.

Svaki strateški plan, kao i proces njegove izrade, zaista je jedinstven; stoga oblik koji će naposljetku poprimiti ovisi o njegovim tvorcima. Konzultanti i drugi stručnjaci mogu biti od pomoći, ali samo tim za planiranje koji čine ljudi iz udruge mogu zaista cijeniti ono što je potrebno; oni su, naposljetku, ti koji će plan provesti u djelo, realizirati njegove ciljeve, podnijeti teret mogućeg neuspjeha i slaviti ostvarene pobjede.

# Rad s medijima

U razvijenim demokracijama (i ne samo tamo), mediji i novinari često su doprinijeli uspjehu dobrih ideja, zaštiti ljudskih prava, ili razotkrivanju skandala. Značaj medija je nesumnjivo velik te oni često predstavljaju katalizator za socijalni i politički razvoj. To je jedan od razloga zbog kojeg su mediji, kao i rad s njima, iznimno važan dio aktivnosti javnog zastupanja. Putem medija moguće je privući interes javnosti i dobiti podršku, kako biste zadobili pozornost onih koji donose odluke - to su ljudi na koje ponajviše želite utjecati. Elektronički i tiskani mediji svakodnevno izbacuju ogromne količine informacija, tako da nije uvijek jednostavno sa svojom idejom i svojim gledištem dospjeti u naslove. Međutim, to je izvedivo; i što je još važnije; to se može naučiti. Postoje brojni vodiči i korisni dokumenti za neprofitne organizacije koji pružaju smjernice i uspješne tehnike za rad s medijima.

Novinari su uvijek u potrazi za zanimljivom i informativnom pričom. Oni trebaju pouzdane, do-uminu aktualne i točne informacije. Poput samih zastupnika, oni također žele doprinijeti razotkrivanju i rješavanju problema koji utječu na ljude. Uostalom, mediji su uključeni u praćenje onih koji imaju moć. Dakle, samo o našim sposobnostima ovisi na koji način ćemo ih moći koristiti tijekom svojih nastojanja u zastupanju.

Ako ste odlučili da ćete započeti rad s medijima, tada aktivnosti u tom smjeru trebaju postati sastavni dio akcijskog plana zastupanja. Na području medijske djelatnosti, kao i na području strateškog planiranja, važno je odrediti što želite postići, odakle dolazite, te koje korake ćete poduzeti prema ostvarenju cilja. Osim samih poruka, oblik njihova predstavljanja također je vrlo važan. Ne postoji takva stvar kao što je tipičan ili univerzalni čitatelj, slušatelj ili gledatelj; ali ako želite da vas ljudi slušaju, tada o problemima koji utječu na njih govorite koristeći njihov osobni sustav potreba i vrijednosti; na njima razumljivom jeziku.

Na isti način kao što je važno razumjeti politički sustav prilikom lobiranja, trebali biste također primijeniti temeljito znanje prilikom rada s medijima - koji medij je čitan, gledan, ili slušan od strane koga; kolika je visina njihove razine popularnosti i pouzdanosti; na koji način njihovo uredništvo radi; te koja vrsta informacije je preferirana od strane novinara i u kojem trenutku.

## 1. Ciljna skupina

Prilikom rada s medijima te u bilo kojoj vrsti odnosa s javnošću, ne smijete zaboraviti kome se obraćate. Morate uzeti u obzir razinu uvjerenosti tih ljudi u zamisli koje im nudite; a kod specifičnih ciljnih skupina morate voditi brigu o specifičnim potrebama koje oni predstavljaju.

Iskustvo je pokazalo da onima koji su uvjereni nije potrebno daljnje uvjeravanje. Oni su upoznati s argumentima, a mogu se početi dosađivati ponavljanjem dobro poznatih problema. Većina njih treba podršku i pohvalu, a ne snažne argumente. Razmotrite je li potrebno trošiti svoje govorničke sposobnosti na ljude sa suprotnim pogledima. Oni će odlučno braniti svoje pozicije i odbaciti bilo kakve pokušaje – bilo da su racionalni ili emocionalni - utjecanja na njih. Njihov negativan stav često će služiti za jačanje vaših napora. Velika će skupina neodlučnih, iako općenito to nisu neprijateljski raspoloženi ljudi - oklijevati. Oni još moraju donijeti svoju odluku, no ukoliko ih uspijete zainteresirati, neće odbiti slušati. Oni nude najširu mogućnost zadobivanja potpore – obratite im se izravno! Što ih najviše zanima? Pokazalo se da informacije same po sebi nisu uvijek ključ za mijenjanje stavova. Ljudi su pod utjecajem neverbalne komunikacije i atraktivnih riječi, razumljivog jezika, uspješnih priča, povezanosti s vlastitim problemima, važno im je u čije ime govorite, mogu li se složiti s vama, te mogu li vam vjerovati.

Znate li kome se želite obratiti, poznajete li svoju ciljnu skupinu? Je li je to velika ili mala skupina? Možete li je definirati? Hoće li se mijenjati za vrijeme kampanje? Za početak, misija može utjecati na malu ciljnu skupinu; kao što su specijalisti; a kasnije se možete pokušati približiti mladim ljudima, kućanicama, ili javnosti u cjelini ...

## 2. Koraci u medijskoj strategiji:

- *Definirajte koje ciljeve želite postići (svijest, promjena mišljenja, promjene u razmatranju određenih problema, javne rasprave), te odredite ciljnu skupinu kojoj se želite obratiti.*

*Napravite glavni koncept svoje kampanje - poruka, slogan, razumljiv moto.*

Poruka bi trebala biti jednostavna i originalna, privlačna i razumljiva. Trebala bi biti navedena vašim vlastitim riječima, ali razumljiva ciljnoj skupini. Slogan nije isto što i poruka, ali bi se trebao temeljiti na njoj. Poruka je dragocjeno blago u sefu, a slogan je kombinacija koja ga otključava. Slogan je šareni šal nošen od strane dobro odjevene osobe, nešto što možemo vidjeti iz udaljenosti - signalni banner koji privlači pozornost. Dobar slogan je središnji motiv kampanje. Također je od velike prednosti ukoliko možete pronaći poznate ličnosti koje bi podržale vašu poruku.

■ *Pripremite kalendar ili plan medijskih događaja.*

Što se već dogodilo sticajem okolnosti - kakva je situacija? Na što možete odgovoriti? Koja će se ostala događanja održati? Koliko će često biti potrebno pisati u novinama ili organizirati tiskovne konferencije? Što želite postići u tjedan, mjesec, ili godinu dana? I budite oprezni: treba li vašoj organizaciji uopće media plan ukoliko ćete, primjerice, organizirati događaj jednom godišnje?

■ *Utvrđiti mogućnosti pristupa medijima.*

Što bi trebalo biti mjerilo kampanje, i kroz koje ćete se medije obratiti ciljnoj skupini? Kakva je struktura pojedinih medija – koja je razina njihove popularnosti, pouzdanosti i pristupačnosti? Kojim resursima (ljudskim, materijalnim, financijskim) i kojim kontaktima raspolažete?

■ *Traženje riječi i argumenata – skicirajte temu.*

Predstavite svoje ideje i aktivnosti za javnost na razumljiv i privlačan način. Pripremite ključne riječi i temeljito pripremite svoje argumente. Možete pronaći način obraćanja svakoj osobi kroz njihov osobni sustav vrijednosti i potreba.

*Vježba 1: Oblikovanje medijske strategije*

Ova vježba će vam pomoći oblikovati medijsku strategiju pa pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja što je moguće točnije:

- Koji su vaši ciljani mediji? Koja su njihova ograničenja?
- Kakve su trenutne prilike (resursi, unutarnja i vanjska okolina)?
- Kojoj se ciljnoj skupini želite obratiti?
- Koja je vaša poruka?

- Koje argumente i ključne riječi želite odabrati?
- Što želite da naslovi kažu o vama? Koje članke biste željeli pročitati o sebi?
- Koji oblike suradnje s medijima želite odabrati?
- Koje vrste medija želite koristiti?
- Kakav će biti raspored aktivnosti?

.....

.....

.....

Pokušajte si postaviti nekoliko pitanja obrnutim redoslijedom:

- Koji bi bio najgori mogući naslov za pojavu u medijima?
- Koji su najgori članci što ih možete zamisliti?
- Koje ključne riječi biste radije izbjegli?
- Što mogu učiniti po tom pitanju?

.....

.....

.....

I kroz negativno kao i kroz pozitivno značenje, možete doći do jasne spoznaje o tome što želite postići. Najvažniji rezultat vaših napora trebao bi, osim jasnog plana za stvaranje jednostavnog i razumljivog izvještaja (poruke), biti neka vrsta mini-misije koje se bavi određenom kampanjom, aktivnošću ili konceptom.

### 3. Načini rada s medijima

U sljedećim paragrafima predstaviti ćemo niz konkretnih načina rada s medijima. To su **tiskovne konferencije, brifinzi, dokumenti i telefonski pozivi novinarima, tiskovna izvješća i priopćenja, i tiskovni intervjui**. Uvijek zapamtite s kime planirate razgovarati ili kome namjeravate pisati i je li odabrana metoda prikladna za ostvarenje cilja koji želite postići. Nakon svakog intervjua ili konferencije za novinare, sastanite se i ponudite povratne informacije. Ne zaboravite pratiti svaki nastup u tisku. Na taj način možete poboljšati komunikaciju s ciljnom skupinom i povećati učinkovitost vašeg rada.

## Tiskovne konferencije

Organizirajte ih tek kada stvarno imate nešto reći i kada je konferencija za novinare najprikladnija metoda postizanja svojih ciljeva. Ne zaboravite biti proaktivni i osigurajte informacije u okruženju koje ste sami odabrali. Na tiskovnoj konferenciji vi također smijete reagirati na određene događaje - novo-ratificiran zakon, skandali ... Važno je postaviti svoje ciljeve – koji su predviđeni rezultati konferencije i ono što bi trebalo biti objavljeno - te uložiti krajnji napor kako bi se osiguralo da novinari prisustvuju, promatraju i sa sobom ponesu važne informacije. Nemojte zanemariti oglašavati konferencije te osigurajte potrebne materijale.

## Brifinzi

Svrha brifinga je pružiti novinarima više izvanrednih i dubljih informacija. Manji broj ljudi omogućava bolju, koncentriraniju i temeljitiju razmjenu informacija. Brifing je po svojoj prirodi opušteniji, a pojava tiska se ne očekuje; uzvanici su prvenstveno novinari koji su izrazili interes.

## Telefonski pozivi novinarima

To je ujedno i najbrži način na koji vam novinari mogu pristupiti (i vi njima). Ako šaljete tiskovno izvješće nekom novinaru, trebali biste ga popratiti telefonskim pozivom za potvrdu. Na taj način, ne samo da se potvrđujete da se određeni događaj dogodio, već se također uspostavlja kontakt te počinje stvaranje odnosa. Telefon također nudi mogućnost brzog informiranja vezano uz nepredviđene događaje.

## Tiskovni dokumenti

Kad ste odlučili da su dokumenti koje imate upravo oni koji trebaju biti prikazani novinarima, provjerite jesu li objektivni, ažurni, zanimljivi, privlačni i prikladnih dimenzija. Međutim, ne morate se ograničiti na članke i brošure - također možete ponuditi godišnja izvješća, analize i studije, kao i fotografije.

## Tiskovna izvješća

Izvješće za tisak mora odgovoriti na pitanja: Tko? Gdje? Kada? Što? Zašto? i Kako? Ne trebate se doslovno držati zadanog redoslijeda pitanja, ali srž pitanja treba biti predstavljen na samom početku. Najbolje ga je napisati u obliku obrnute piramide, s najvažnijim informacijama na početku, jer novine uređuju članke od završetka. Ne zaboravite na tehničke detalje, zadržite se na maksimalno jednoj stranici, koristite dvostruki razmak između redaka, dodajte svoj potpis, kontakt podatke te datum i vrijeme. Ako izvješće za tisak šaljete telefaksom, uvijek se uvjerite kome je izvještaj poslan i provjerite telefonom je li stigao u cijelosti.

## Intervjui sa elektronskim medijima

Prije svega, zapitajte se hoće li organizacija imati koristi od vašeg sudjelovanja u intervju ili programu. Pri pripremi, postavite si sljedeća pitanja:

- Zašto i u kojem kontekstu sam bio pozvan? Koji stav ću zastupati?
- U koje vrijeme će se emitirati program? Gdje će se održati i koliko dugo će trajati? Hoće li to biti izvješće u novostima ili programska rasprava? Koja je ciljana publika?
- Hoće li program biti snimka ili će ići uživo? Hoće li publika moći telefonski sudjelovati? Hoću li biti sam ili u pratnji drugih?

Vaš izgled bi trebao biti zanimljiv, razumljiv i lako pamtljiv - samo na taj način možete pomoći podršci u postizanju ciljeva kampanje ili aktivnosti koju ste došli predstaviti.

## 4. Sastavljanje studija slučaja iz aktivnosti zastupanja

Studija slučaja predstavlja završnu crtu podvučenu ispod djelatnosti dobrog zastupanja, omogućujući svojim sudionicima ocijeniti napredak i rezultate njihovih napora. Ona također ima veliki značaj u poučavanju i inspiriranju ostalih zastupnika.

Studija slučaja nije akademske prirode, ali je vrlo praktičan dokument. Postoji nekoliko načina za sažeto i razumljivo sastavljanje studija slučaja. Ipak, svim ovim metodama zajednička su temeljna pitanja, koja treba uzeti u obzir prilikom sastavljanja studije slučaja:

- Koji pojedinci ili organizacije su pokrenule aktivnosti?
- Kada je inicijativa počela? Je li završila ili je još uvijek u tijeku?
- Koji je bio (jest) cilj i što bi inicijativa trebala postići?
- Koja je situacija ili potreba potakla pojedine skupine da započnu svoje aktivnosti?
- Tko je bio (je), odgovoran za financiranje inicijativa?
- Tko su bili (su) ključni igrači u inicijativi?
- Tko je bio (je), odgovoran za donošenje odluka unutar inicijative, a kako su/kako će mehanizmi za donošenje odluka (proces) biti odobreni?

- Na koga su inicijative prvenstveno bile (ili još uvijek jesu) usmjerene?
- Koje su bile (su) najvažnije aktivnosti?
- Koji rezultati su postignuti do sada? Na koji način su kriteriji za uspješnost bili definirani?
- Koji daljnji koraci će biti poduzeti (ako ima još kojih za poduzeti?)
- Koliki je bio trošak inicijative?
- Koje su bile (su) najveće prepreke za postizanje uspjeha?
- Što ste naučili iz inicijative? Možete li uočiti bilo koju od općih lekcija koje ste naučili? Što biste učinili drugačije? Što se može primijeniti i u drugim aktivnostima?
- Ima li kakvih dokumenata (da služe kao primjeri), povezanih s inicijativom (brošure, oglasi, posebna izvješća, itd.)? Ako je tako, gdje se one mogu pronaći?

*Vježba 2: Neka pitanja za one koji su već odlučili. (Kako biste postupili nailazeći na problem tijekom kampanje)?*

Nije nemoguće da se nađete u poziciji savjetnika za kampanju. Kako bi se postupili u sljedećim situacijama?

1. Vaš jedini izvor informacija o inicijatorima kampanje je njezin vođa. On/ona vjeruje u Vašu profesionalnost, te vas stoga, kao mogućeg savjetnika za kampanju, poziva na sastanak s inicijatorima. Neki od ostalih zastupnika - inicijatori kampanje – žele Vam dobrodošlicu, dok drugi ne. Vidite da vam oko polovica njih (4 osobe) nije naklonjeno te da su rezervirani prema vašoj mogućoj ulozi konzultanta... Što ćete učiniti?
2. Nestrpljiva, spontanija frakcija organizatora kampanje žuri i započinje s provedbom aktivnosti. Žele odmah organizirati demonstracije te šalju žalbe na vladu i parlament. U potpunosti vam je jasno da je za to još prerano te da će bez dovoljne podrške javnosti kampanja završiti nalikujući više cmizdrenju nego prasku. Također, primjećujete da niti vaše ograđivanje, niti vaše primjedbe o napretku kampanje nisu prihvaćene ... Što ćete učiniti?
3. Dvojica najmoćnijih vođa kampanje su u stalnom međusobnom sukobu. Postoji opasnost da će to eskalirati u medijima ... Što ćete učiniti?

4. Državne institucije dobile su informacije o početku kampanje. Otkrili ste (ili postoje prvi signali) da planiraju u velikoj mjeri diskreditirati organizatore kampanje u medijima ... Što ćete učiniti?
5. Unatoč originalnom sporazumu u kojem se navodi da će se organizatori kampanje konzultirati s vama o svim većim koracima kampanje, to nedavno nije bio slučaj. Napravili su niz važnih koraka bez da vas informiraju i iako nisu napravili nikakvu temeljnu pogrešku, mogućnost pogreške se ne može isključiti u budućnosti... Što ćete učiniti?
6. Izvor financiranja pronađen je u kasnijoj fazi kampanje. Međutim, istodobno se uz priljev financija za kampanju pojavljuju brojni novih stručnjaci koji nisu bili uključeni u akciju od njenog početka. Oni zahtijevaju razumno velik dio sredstava kampanje ... Što ćete učiniti?
7. Nakon prve faze kampanje definirani ciljevi nisu postignuti. Svatko je razočaran, umoran, i frustriran, a svi ti osjećaji izravno su usmjereni prema vama - konzultantu... Što ćete učiniti?
8. Jedan od članova /organizacija iz koalicije kampanje napustio je koaliciju s velikim uzbuđenjem i najavljuje da ne želi nastaviti s kampanjom, ili da želi organizirati novu kampanju koja će biti bolje organizirana, i koja bi se ostvarila svoje ciljeve ... Što ćete učiniti?
9. Na kraju uspješne kampanje, svi članovi iznenada zasluge za uspjeh pripisuju sebi - čak i oni koji, s vaše točke gledišta kao savjetnika, nisu pomogli ili su čak imali negativan utjecaj na kampanju ... Što ćete učiniti?

# 1. Prikupljanje sredstava u kontekstu OCD-a

*Kao OCD uvijek ćete biti imati potrebu za prikupljanjem sredstava.*

Prikupljanje sredstava podrazumijeva poduzimanje aktivnosti koje će generirati prihode za organizaciju. Novac (fondovi) će od strane organizacije biti korišten za provođenje onih projekta ili planiranih aktivnosti koji će biti korisni institucijama i ljudima s kojima rade. Prikupljanje sredstava osnovna je i kritična funkcija uprave udruge. Zapamtite da je 'humanitarni svijet' vrlo konkurentno okruženje, gdje se velik broj organizacija natječe za ograničena sredstva. Odgovarajuće strategije ključne su za prikupljanja sredstava

## 1. NEKA KLJUČNA PITANJA

Prije samog početka prikupljanja sredstava, morate odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja.

### 1.1.1 Moramo li prikupljati sredstva?

Organizacija se mora složiti da je pravo rješenje problema traženje novca izvan organizacije. Je li novac jedini odgovor na problem ili postoji nešto drugo što može biti učinjeno? Zapamtite, rezanje troškova također generira dodatni prihod. Hoće li novac pomoći dugoročno ili će nova sredstva jednostavno samo kratkoročno pomoći? Što će se dogoditi kada se novac potroši?

Zapamtite - više novca ujedno znači i više posla kao što su računovodstvo i izvještavanje. Organizacija treba biti oprezna da se ne dogodi da više novca uzrokuje više problema nego što ih može riješiti.

### 1.1.2 Tko će biti uključen u prikupljanje sredstava?

Vaša organizacija na osnovu postojećeg iskustva treba odlučiti tko je najprikladnija osoba za organiziranje/vođenje prikupljanja sredstava? Provjerite ima li itko unutar organizacije iskustva u prikupljanju sredstava i iskoristite to iskustvo. Vrlo je važno imati kolegu ili člana tima s iskustvom, kako bi vam mogao pomoći. Prikupljanje sredstava je vještina, a suradnja s iskusnim prikupljačem sredstava doprinijet će održivosti vašeg rada i povećat će vaše vještine i pouzdanost.

### 1.1.3 Je li primanje sredstava u skladu sa zakonom?

Važno je da provjerite može li vaša grupa/organizacija legalno prihvatiti sredstva. Razmislite o tome što ćete učiniti ukoliko ne možete. Donator od vas može zahtijevati da mu osigurate jasan dokaz vašeg pravnog statusa ili da imate odvojeni bankovni račun za sredstva koja primete.

## 2. PRIKUPLJANJE SREDSTAVA – IZRADA STRATEŠKOG PLANA

Ukoliko želi prikupiti sredstva, vaša organizacija treba razviti pažljivo osmišljenu strategiju. To treba učiniti bez obzira na to gdje se sredstva traže. Specifičan plan prikupljanja sredstava pomoći će vašoj OCD:

- imati jasnu predodžbu o ciljevima i svrsi prikupljanja sredstava
- planiranje svih potrebnih aktivnosti da biste bili uspješniji
- prikupljanje pisanih materijala, kao što su prijedlozi za odobrenje sredstava, pisma donatorima, itd.
- upoznavanje novih članova uprave i osoblja s onim što radite
- sticanje iskustva u timskom radu i jačanje unutarnjeg vodstva organizacije

### Vježba 1:

*Podijelite se u skupine. Koja događanja vezana za prikupljanje sredstava bi vaša udruga mogla održati kako bi prikupila sredstva iz zajednice?*

### Ovaj modul za vježbu obuhvaća tri izvora financiranja:

#### Broj 1 - Zajednica koja se temelji na prikupljanju sredstava

Zajednica koja se temelji na prikupljanju sredstava jest ona u kojoj OCD regrutira partnere i organizira događanja koja će lokalno prikupiti sredstva za svoj rad. Ona se razlikuje od prikupljanja sredstava na temelju donatora jer uključuje različite lokalne partnere kao što su privatne osobe, poduzeća, lokalne samouprave,

drugie OCD-a, itd. U to je uključen i snažan element samopomoći. Ova vrsta prikupljanja sredstava nije nova u regiji, razne priredbe organizirane su i ranije u svrhu prikupljanja sredstava za posebne namjene.

### Prikupljanje sredstava utemeljeno na zajednici

Postoje mnogi oblici prikupljanja sredstava utemeljenih na zajednici ili "samopomoći", koje organizacija može koristiti za prikupljanje novca. U svakom pojedinom slučaju članovi organizacije sami prikupljaju cijeli iznos ili samo dio potrebnih sredstava za svoje buduće projekte/ planirane aktivnosti. Prikupljanje sredstava utemeljenih na zajednici primjerice uključuje:

- organiziranje događanja za prikupljanje sredstava u javnosti, kao što su sajam ili festival, lutrija ili nagradna igra, šou ili neka vrsta predstave, piknik, dan sportskih natjecanja ili ljetni kamp.
- Prodaja opreme, robe ili imovine koju posjeduje a više nije potrebna.
- Izrada darova od novca za organizaciju ili predmeta, koji se mogu koristiti za projekt ili prodaju kako bi prikupili novac.
- Sudjelovanje u komercijalnim aktivnostima ili naplaćivanje usluga te korištenje tih sredstava za financiranje projekta.
- Staviti besplatno na raspolaganje svoje vrijeme i energiju za obavljanje aktivnosti vezanih uz projekt
- Promotivni artikli: majice, olovke, značke, upaljači itd.

Ovaj tip prikupljanja sredstava vrlo je važan jer:

- Može educirati javnost o radu vaše OCD.
- Može se također koristiti kao način za povećanje članstva.
- Vaša udruga susreće zajednicu i ima priliku objasniti i razgovarati o svom radu te podijeliti ideje i iskustva
- Možete podijeliti letke, slike i druge materijale koji prikazuju vaš rad.
- To vašoj organizaciji daje priliku za prodaju knjiga, slika, majica i drugih predmeta za prikupljanje sredstava.

*Zajednica utemeljena na prikupljanju sredstava već djeluje na Kosovu i to je vrlo učinkovit način za izgradnju timskog duha u vašoj organizaciji, pomaže vašoj OCD da bude poznatija na lokalnoj razini i uključuje lokalnu zajednicu u vaše aktivnosti.*

### Broj 2 – Zajmovi

Zajam je posuđeni novac koji ste pristali vratiti u određenom vremenskom razdoblju. Na zajam se često obračunava kamata u određenom postotku od ukupnog posuđenog iznosa što znači da se izvorni pozajmljeni iznos uvećan za kamate mora vratiti na kraju ugovorenog razdoblja zajma.

Ukoliko vaša organizacija odluči uzeti zajam za financiranje projekata/planiranih aktivnosti, morate biti sigurni da će projekt/aktivnosti prikupiti dovoljno sredstava da otplati dug u cijelosti. Zajam je prikladniji za projekte kao što su razvoj poljoprivrede (gdje se proizvodi mogu prodati za otplatu duga), proizvodnji, male poduzetnike kao što su rukotvorine, popravci cipela, uvođenje javnog prijevoza, itd.

*Zajmovi su prikladni samo za projekte koji će zaraditi dovoljno sredstava da mogu otplatiti izvorni iznos zajma uvećan za troškove kamata.*

### Broj 3 – Sredstva potpore

Sredstva potpore ne moraju biti vraćena, ali uobičajeno jest da se odobravaju za neki specifičan projekt ili program aktivnosti. Sredstva potpore obično se odobravaju skupinama, a ne pojedincima. Neke financijske agencije (donatori) osigurati će potporu samo OCD-ima, ali neće primjerice lokalnim vlastima ili seoskim vijećima. Drugi će sredstva osigurati samo za organizacije koje su jasno usmjerene na određeni sektor (zdravstvo, obrazovanje ili poljoprivreda), ili će pak raditi s manjinama ili hendikepiranim skupinama u društvu, npr. s djecom bez roditelja ili samohranim majkama.

#### Tko vašoj organizaciji može dati sredstva potpore?

Sredstva potpore dostupna su od strane nacionalnih organizacija ili međunarodnih organizacija (npr. stranih donatora, stranih vlada ili međunarodnih nevladinih organizacija i agencije za pomoć) i privatne osobe ili tvrtke.

## 3. Kombinirano financiranje

Za OCD je važno da bude kreativna u razmišljanju na koji način može financirati svoje aktivnosti. Jedan od

načina da to učini jest kombiniranje različitih izvora sredstava za financiranje svog projekta /aktivnosti.

Na primjer, većina donatora od vaše organizacije očekuje neku vrstu doprinosa, bilo financijski ili "u naturi". Osim toga, postoji mogućnost pokrivanja ostalih troškova projekta primjenom nekoliko donatora i primanjem određenih sredstava od svakoga od njih. Obavezno obavijestite donatore o svojim namjerama i osigurajte detaljan proračun ističući doprinose u svakom pojedinom slučaju.

Druga mogućnost je zatražiti odobrenje sredstava potpore i zajam, te na taj način pokriti ukupne troškove. Ili podnesite zahtjev za prikupljanje sredstava i organizirajte razna događanja utemeljenih na zajednici da prikupite preostala potrebna sredstva.

Ako projekt uključuje aktivnosti koje stvaraju dobit, vaša organizacija može razmotriti mogućnost uspostavljanja vlastite sheme "revolving" kredita kojim će se financirati cijeli ili dio projekta. Na primjer, skupina poljoprivrednika dobila je zajam da iskrči zemlju, kupi sjeme, posadi usjeve te kupi alate i gnojiva, što će povećati produktivnost. Poljoprivrednicima se naplaćuje mala količina kamate na posuđeni novac, koju oni vraćaju dodatno uz iznos kredita. Kada prva skupina poljoprivrednika otplati svoje kredite, taj se novac tada koristi za pomoć drugim poljoprivrednicima na tom području.

### **Vježba 2:**

*Različite vrste prikupljanja sredstava - pažljivo pročitajte kroz sljedeće studije slučaja. U skupinama raspravite o pristupu financiranju koji koristite. Koji vam ključni faktori padaju na pamet? U skupinama zajedno sastavite malu prezentaciju s objašnjenjem ove metode financiranja i prezentirajte je ostalim polaznicima.*

Skupina samohranih majki nedavno je osnovala lokalnu OCD. One su već prošle obuku o tome kako se organizira OCD i dobro razumiju strukturu OCD; ljude koji su uključeni i njihove uloge i odgovornosti; te već implementiraju ovu vježbu u svoje aktivnosti.

Žene trebaju prikladnu zgradu za rad te su odlučile prikupiti sredstva za ovaj projekt. Odlučile su organizirati niz događanja za prikupljanje sredstava unutar zajednice; uključujući i sajam obrtništva i dan dječjeg sporta.

Obratile su se lokalnoj samoupravi za dodjelu sredstava potpore i čekaju odgovor. Također, lokalni građevinski poduzetnik ponudio je da će dio građevinskih radova napraviti besplatno.

OCD mora pronaći sredstva za građevinski materijal i za preostali dio građevinskih radova. Ona se je u te svrhe prijavila na X organizacija.

Koje ključne faktore morate uzeti u obzir za financiranje projekta na ovakav način? Pripremite kratku prezentaciju da biste uvjerali donatore u najbolje rješenje financiranja, te zašto bi oni trebali financirati ovaj projekt?

## **4. Evaluacija vašeg programa za prikupljanje sredstava**

Vaš strateški plan treba uključiti kako ćete ocijeniti svoju organizaciju prilikom izvedbe prikupljanja sredstava za rad i izvedbe od strane članova nadzornog odbora i ostalih članova tima za prikupljanje sredstava.

Bilo da se radi o velikom uspjehu ili strašnom neuspjehu - iz ovog iskustva možete učiti i koristiti to znanje u budućnosti. Važno je vidjeti koji je pristup prikupljanju sredstava bio djelotvoran te može li se ponoviti. Gdje su napravljene greške i što iz toga možete naučiti.

Vrlo je važno da vrijeme i trud uložite u učenje kako biti uspješniji - na taj način možete bolje postići svoje ciljeve kao OCD.

## **5. Zajednica donatora i njihovu ulogu u financiranju OCD**

### **Donatori**

Donator je svaka organizacija ili institucija koji daje resurse. To obično znači novac ili druge vrijednosti, kao što su oprema, osoblje, obuka ili humanitarni artikli.

### **Podizanje novca iz donatorskih organizacija**

Ako vaša OCD očekuje da će tražiti donatorska sredstva, na vama i vašem timu je da donatorima pristupite na profesionalan način. Postoje mnogi donatori i organizacije za financiranje. Kako možete prepoznati, koja agencija je najprikladnija za suradnju?

### **5.1 Provedba istraživanja**

Trebate provesti neka istraživanja i prikupiti podatke o zajednici donatora i njihovom rasponu interesa. Ove aktivnosti stajat će vas vrlo malo, možda čak i ništa te su vrijedno ulaganje prije nego što započnete s pisanjem!! Ne zaboravite svoje nalaze istraživanja uključiti u svoj strateški plan za prikupljanje sredstava.

Istodobno dok proučavate donatorske aktivnosti, trebali biste saznati što je više moguće o trenutnom radu i planovima za budućnost OCD-a na vašem području. Ne želite kopirati ili se preklapati s radom ostalih organizacija. Prvo, to je gubljenje vrijednih resursa; i drugo, vjerojatnost da ćete dobiti sredstva od donator, ako oni vide sličnu inicijativu već u tijeku, vrlo je mala.

### 5.2 Gdje možete pronaći informacije o donatorima?

- Zatražite lokalnu OCD, međunarodne OCD i druge razvojne institucije i lokalne samouprave na svom području da vam na raspolaganje daju podatke o financiranju koji su trenutno dostupni i koji su prethodno korišteni na tom području.
- U lokalnim novinama provjerite članke i izvještaje o aktivnostima agencija za financiranje.
- Prikupite dobre preporuke (tj. iz prve ruke) i aktualne informacije o sadašnjim i budućim interesima donatora.
- Sudjelujte na sastancima, konferencijama i seminarima kako biste unaprijedili svoje poznavanje OCD-a i donatorskih aktivnosti te kako biste se susreli s potencijalnim donatorima.
- Izravan kontakt s donatorima.

*Provedite onoliko istraživanja o donatorima koliko god je u vašoj mogućnosti, kako biste svoju prijavu za financiranje zaista mogli ciljano usmjeriti na pravu organizaciju.*

### 5.3 Pisanje pisama interesa

“Pismo interesa” je uvodno pismo, koje ćete poslati donatoru kao prvi korak pri uspostavi kontakta i izgradnji odnosa. To je pokazatelj donatoru da ste zainteresirani za primanje financijskih sredstava. Možete poslati pismo interesa kao odgovor na poziv na javni natječaj. Ako se sjećate, u ovoj fazi već ste proveli svoje istraživanje o donatoru tako da ste sigurni da su interesi donatora i vaše OCD kompatibilni.

Vaše pismo interesa treba sadržavati:

1. Pravu osobu za kontakt u donatorskoj agenciji - provjerite tko je to, ako niste sigurni.
2. Kratak uvod u vaš OCD, tko ste, što radite, gdje radite i s kime.
3. Brošuru, letak ili neki oblik promotivnog materijala o

vašoj organizaciji, vaše iskustvo i rad u prošlosti kao i vaši planovi za budućnost.

4. Vaš potpuni kontaktni podaci - adresa, telefon, faks, e-mail, kontakt imena, itd. Donator mora biti u mogućnosti stupiti u kontakt s vama, ukoliko to bude potrebno.
5. Jasan iskaz o tome zašto kontaktirate donatora i što želite postići.
6. Svaki zahtjev za dodatnim informacijama koji imate. Primjeri zahtjeva za dodatne informacije uključuju:
  - Djeluje li donator prema nekom određenom ciklusu financiranja (tj. specifična financijska godina, plan za sljedeće dvije godine financiranja)
  - Kada je najbolji trenutak /krajnji rok prijave za financiranje
  - Postoje li troškovi koje davatelj neće pokriti, npr. operativni troškovi ili određene aktivnosti koje ne podržava iz vjerskih, političkih ili moralnih razloga?
  - Postoji li gornja/donja granica unutar kojih se bespovratna sredstva dodjeljuju?
  - Koliko će dugo trajati obrada vašeg zahtjeva za financiranjem?

To su sve važne točke razmatranja, koje trebate uzeti u obzir u svom planu za prikupljanje sredstava.

7. Zahtjev za sastanak s OCD.

### 5.4 Sastanak s donatorima

Pokušajte dogovoriti sastanak s nekim donatorima koji su vam interesantni kao potencijalni davatelji sredstava. Važno je biti dobro pripremljen za sve sastanke koje ćete organizirati. Još je bolje ukoliko donatora možete pozvati u svoj ured ili na lokaciju projekta tako da donator ima bolju predodžbu o tome gdje radite, te o vrsti posla kojeg radite, a također može izravno prepoznati potrebe koje pokušavate adresirati .

Budite spremni odgovoriti na sva pitanja koja donator može postaviti. Pokušajte unaprijed razmisliti koja bi to pitanja mogla biti. Unaprijed razmislite što bi mogle biti osnovne brige donatora i budite spremni raspravljati o tome.

Važno je da su svi koji su uključeni u susret s donatorom dobro upoznati i da razumiju razlog sastanaka, kao i pitanja o kojima će raspravljati.

## 5.5 Presentacije

Vaša organizacija može čak razmotriti pripremu više formalne prezentacije za donatora. To je vrlo dobar način da dokažete dobar timski rad i dobro upravljanje - dvije najvažnije stvari koje donator želi vidjeti kada razmatra financiranje vašeg projekta.

Zapamtite da ovo može biti vaša jedina prilika koju imate da osobno predstavite svoje ideje donatoru, tako da ovu priliku morate dobro iskoristiti - budite dobro pripremljeni, stručni i jasni u onome što želite postići.

## 5.6 Sažetak dogovora

Pobrinite se da na kraju sastanaka ili rasprave izradite sažetak svih dogovora između vas i vaše organizacije te potencijalnog donatora. Važno je da je i vama i donatoru obostrano jasno što je dogovoreno i koji će se sljedeći korak primijeniti prilikom zahtjeva za financiranjem.

## 5.7 Nastavak sastanka

Ujedno je profesionalno i uglađeno ostati u kontaktu s donatorom nakon sastanka, a to je posebno važno je ukoliko ste mu poslali pismo interesa.

## 5.8 Procjena donatora

Očekujte od donatora da će vaš prijedlog procijeniti u detalje. Posebice stavke proračuna i kako se one odnose na podupiranje projekta i planiranih aktivnosti. Donator će usko gledati na svrhu i ciljeve projekta, te kako bi se oni mogli povezati s aktivnostima i učincima. Donator će željeti vidjeti jasnu vezu između svake stavke. Također će razmisliti o tome u kojoj mjeri se projekt dobro uklapa s misijom i ukupnim ciljevima vaše OCD. Donator će razmotriti koliko je vaša organizacija prikladna /kvalificirana za provedbu projekta. Također će pažljivo razmotriti imate li dovoljno ljudskih resursa. Donatori će očekivati jasnu vezu između planiranih aktivnosti i kako će one biti učinkovite u rješavanju problema koji ste naveli. Oni će pregledati istraživanja koja ste proveli i slažu li se ona s vašim nalazima u izvješćima. Izvedivost vašeg projekta, jasna i odgovarajuća strategija i jasna ideja o tome što projekt uključuje pomoći će u pridobivanju financijske potpore od donatora.

### **Što ako ....**

*Vaš prijedlog je u potpunosti odbijen*

Trebalo bi vam biti rečeno zašto je to tako. Ako vam nije rečeno, onda imate pravo pitati što morate učiniti. Saznanje o tome zbog čega vaš prijedlog nije uspio

dobro je iskustvo za učenje. Što će se dogoditi ako ne dobijete sredstva? Možete li raditi nešto drugo, započeti s nekom od manjih aktivnosti? Raspravljajte o ovom unaprijed sa svojim kolegama, tako da budu svjesni mogućnosti negativnog rezultata.

*Dodjeljuje vam se potpora*

Ne zaboravite proslaviti! Tada ćete se morati uhvatiti u koštac s poslom. Plan kako ćete vi i vaše kolege obraditi sredstva, voditi račune, itd. Važno je sjesti, isplanirati sljedeće etape i razmisliti o tome što je sve uključeno i kako ćete upravljati projektom.

*Ako vam je odobren samo dio bespovratnih sredstava*

Trebate razmišljati gdje drugdje možete tražiti dodatna sredstva. Ponovno, o tome unaprijed razmišljajte sa svojim kolegama. Ne čekajte da saznate odluku donatora. Planirajte unaprijed gdje možete pronaći alternativna sredstva kako bi projekt mogao napredovati. Ne zaboravite pitati donatora zbog čega ste dobili samo dio bespovratnih sredstava te postoje li ograničenja glede korištenja ovog novca.

# Razrješavanje sukoba

## – RADIONICA

### Modul 1.

## Uvod u razrješavanje sukoba

### Uvod

Kao i u osobnom životu, sukobi u organizacijama normalna su stvar. Zbog toga se ne trebate osjećati nelagodno ili postićeno – u stvari, sukobi pridonose zdravlju organizacija, radnih mjesta i zajednice. U današnjem okruženju konkurirajućih interesa i različitosti potreba, mnogim liderima potrebne su dodatne vještine kako bismo imali konstruktivan pristup sukobima.

Današnja klima sputanosti i natjecanja utječe na jačanje napetosti i gubljenje energije potrebne za rad na misiji, ciljevima i podciljevima organizacije. U borbi za opstanak trpe provedba programa i pružanje usluga. Napetosti i sukobi se u klimi sputanosti povećavaju, uz nerealna očekivanja i nedostatne resurse, tj. dolazi do sindroma "imaš manje, učini više".

Unutrašnji sukobi i nedostatak suradnje vjerojatno su najznačajnija pitanja s kojima se suočavaju današnje organizacije civilnog društva (OCD-i). Odvija li se sukob između uprave i zaposlenika, uprave i osobe na izvršnoj funkciji, nacionalnih i regionalnih i lokalnih jedinica, različitih geografskih regija, različitih tematskih područja, npr. područja istraživanja i obrazovanja, sukob oduzima energiju učinkovitom vođenju i upravljanju u organizaciji.

Sukobi će se događati. Ono što je bitno jest odnos prema njima. Kulturne razlike tu igraju značajnu ulogu. Osobne i kulturne vrijednosti utječu kako na percepciju sukoba tako i na metode kojima se razrješavaju. Određeni pristupi i tehnike nisu uvijek učinkoviti, niti su djelotvorni u određenim kulturama. Svi sukobi ne mogu se razriješiti. Ova praktična radionica namijenjena razvijanju vještina oblikovana je za lidere kako bi im omogućila bolje prepoznavanje i razumijevanje sukoba, načina njihova razrješavanja, izgradnju atmosfere suradnje te svijesti i sposobnosti prepoznavanja kulturnih razlika i potreba.

U okviru radionice sudionici će imati priliku raditi na vještinama i tehnikama koje im mogu pomoći u

učinkovitijem odnosu prema sukobima. Način na koji reagiramo na sukobe ili mogući sukob vjerojatno će utjecati na to hoće li sukob biti spriječen, razriješen ili će eskalirati u opći sukob.

Možete raditi kao organizacija ili individualno. Bez obzira na odabrani način, radionica će biti najkorisnija ako radite na "realnim i stvarnim" situacijama. Omogućit će vam da shvatite kako ljudi, bez obzira na razlike u religiji, rasi ili kulturi, svuda dijele temeljnu potrebu za prihvaćanjem i razumijevanjem – potrebu koja se, kada nije zadovoljena, nalazi u potki zapravo svakoga sukoba.

"Malo se toga može postići bez konstruktivnog upravljanja sukobima."

"Razlike u mišljenjima promatrajte kao prilike za učenje umjesto kao prepreke koje treba savladati."

## 2. Teorija razrješavanja sukoba

Prečesto se sukobe promatra negativistički, kao nešto što treba izbjegavati. To nije istina – oni mogu biti i konstruktivni i destruktivni:

*Sukob je konstruktivan* kada je njegov ishod razjašnjenje, kada služi oslobodjenju potisnutih emocija i stresa; kada strane razumiju međusobne potrebe te sukob koriste za jačanje suradnje i povjerenja.

*Sukob je destruktivan* kada oduzima energiju, polarizira skupine i produbljuje razlike; strane zauzimaju poziciju "ili-ili", vjerujući da je njihov način ispravan, te međusobno razvijaju negativne emocije.

Sukobljavanje po sebi nije ni dobro ni loše. Ono je sastavnica ljudske prirode i treba ga očekivati u ljudskoj interakciji. Sukob može stvoriti prilike za učenje novih vještina, razvijanje sposobnosti za rješavanje problema i ubrizgati novu energiju. Ukoliko ostane nerazriješen, sukob eskalira, pa je važno prepoznati simptome i rano ga prepoznati, prije nego postane destruktivan.

U početku ljudi počinju shvaćati da po određenim pitanjima možda postoje razlike u mišljenjima. Zdrava organizacija će se tim pitanjima pozabaviti odmah kako bi spriječila njihovo prerastanje u neizraženi osjećaj da neslaganje postoji, ali nitko o tome ne želi otvoreno

razgovarati. Ukoliko se o sukobu ne može otvoreno razgovarati, ljudi će ga tematizirati u neformalnim prilikama, čime dolazi do nastanka dezinformacija, oblikuju se različite pozicije i frakcije. Otvoren i fer-razgovor o predmetu sukoba prije nego emocije eskaliraju i rezultiraju u zauzimanju rovovskih pozicija.

Ključne poruke o prirodi sukoba:

Sukobi nisu ni "dobri" ni "loši".

Sukobi su neizbježni.

Sukobi ne moraju rezultirati pobjednikom i gubitnikom.

Sukobljavajući se, obje strane su sklone vjerovati da je njihovo mišljenje činjenica.

Prečesto, obje strane sebe vide kao nevine žrtve koje zastupaju istinu i pravednost.

Sukobljene strane destruktivna ponašanja prečesto vide na onoj drugoj strani, i potpuno su slijepe za vlastita destruktivna ponašanja ili ponašanja onih koji su na "njihovoj" strani.

### Vježba 1.: Razlike u percepciji konflikata

Odgovorite na sljedeća pitanja tako što ćete zaokružiti izjave koje najbolje odražavaju vaše mišljenje i uvjerenja. Nema ispravnih ili krivih odgovora.

a) Zaokružite izjavu/izjave koje najbolje odražavaju vaš pogled ili mišljenje o sukobu:

1. Sukob je neprirodan fenomen.
2. Nešto nije u redu s ljudima koji stvaraju sukobe.
3. Sukobi su dio naše svakodnevice.
4. Sukobi su uzbudljivi i treba ih pozdraviti.
5. Sukobe treba obavezno i brzo rješavati.
6. Sukobi mogu biti pozitivni i konstruktivni. Sukobi su izraz realne potrebe za rastom i promjenom, kako kod pojedinaca tako i u skupinama.
7. Sukobe se može razumjeti samo u okviru konteksta u kojima se događaju.
8. Većina sukoba događa se u kontekstu interpersonalnih odnosa.

b) Koja izjava/izjave najbolje opisuje/-u vaš doživljaj načina na koji se sukobi trebaju ispoljavati:

1. Neslaganje treba ispoljiti čim prije kako bi bilo uklonjeno.
2. Izražavanje neslaganja samo pogoršava stvari – bolje je stvari zadržati za sebe.
3. Neslaganja su privatna stvar i treba ih rješavati u privatnosti.

4. Sukobi mogu obogatiti ljude i trebalo bi ih rješavati javno.

c) Koja izjava/izjave najbolje opisuje vaš doživljaj izražavanja emocija u konfliktnim situacijama:

1. Izražavanje bijesa najbolji je način rješavanja sukoba.
2. Vrlo je neugodno promatrati nečije vikanje ili plač tijekom sastanaka; stoga je važno izbjegavati emocije i smireno se odnositi prema njima.
3. Emocije često zamagljuje slučaj i stoga ih ne treba izražavati.
4. Emocije onemogućuju logičko razmišljanje i slabe pozicije uključenih strana.
5. Emocije jačaju poziciju odgovarajuće strane.
6. Ljudi moraju izraziti svoje emocije prije nego nastave s rješavanjem sukoba.

Nema ispravnih i neispravnih odgovora. Vaši odgovori na gornje izjave u velikoj mjeri će ovisiti o vašem obrazovanju i društvenom položaju te kulturi iz koje potječete. Na koji način je vaš kulturni obrazac utjecao na vašu percepciju? Možete li dati primjer na koji način se sukobi razrješavaju u vašem društvu, pomoću poslovice, izreke ili pjesme?

## 3. Izvori sukoba

Izvori sukoba su različiti, primjerice: materijalna dobra, načela, teritorij, komunikacija, politike, proces i/li osobnosti. Možemo ih kategorizirati kao *instrumentalne sukobe, interesne sukobe i osobne sukobe/sukobe u odnosima*.

*Instrumentalni sukobi* odnose se na ciljeve, sredstva, postupke i strukture.

*Interesni sukobi* odnose se na distribuciju sredstava kao što su novac, vrijeme, osoblje i prostor, ili se tiču čimbenika koji su važni za raspodjelu rečenih sredstava, kao što su važnost, vlasništvo, nadležnost i stručnost.

*Osobni sukobi* tiču se pitanja identiteta i slike o sebi te važnih aspekata u odnosima. *Sukobi u odnosima* mogu se odvijati oko pitanja lojalnosti, narušavanja povjerenja, nedostatka poštovanja ili izdaje prijateljstva.

Važno je definirati izvor neslaganja prije nego odaberete način rješavanja, što nije uvijek lak posao. Sukobljene strane mogu sabotirati nastojanja i prouzročiti eskalaciju sukoba. Analiza sukoba je važan korak prije odluke o strategiji njegova razrješavanja.

**Vježba 2.: Izvori sukoba**

Nekoliko minuta posvetite identifikaciji uobičajenih razloga ili izvora sukoba u svojoj organizaciji/zajednici. Pogledajte koji od uobičajenih primjera bi bio relevantan, a možete navesti i druge primjere:

- dugoročni pritisci u odnosu na dugoročne ciljeve
- različita gledišta, vrijednosti, kulturni obrasci
- nejasne nadležnosti, nejasnoće, natjecanje oko ograničenih resursa
- potrebe kao što su moć, status, ego, priznanje, osjećaj vlastite vrijednosti
- lokalni i regionalni stavovi
- promjena – neki ne žele ostaviti prošlost iza sebe; drugi žure

Drugi razlozi:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

O razlozima neslaganja izvijestite druge kako biste utvrdili koji uzroci sukoba se smatraju najčešćima u vašoj organizaciji/zajednici. U raspravi definirajte između koga je sukob, tj. postoje li skupine koje se redovno međusobno sukobljavaju.

Tablica 1: Osnovne metode razrješavanja sukoba

Metode	Što se događa kada se koristi:	Primjereno u sljedećim okolnostima:	Neprimjereno u sljedećim okolnostima:
Moć ili natjecanje (BORBA)	Nečija moć, položaj ili snaga omogućuje obuzdavanje sukoba: "Ja sam OK, ti nisi OK"	Kada moć proizlazi iz položaja autoriteta i kada je postignuto slaganje o toj metodi	Gubitnici nemaju moć da bi se izrazili; njihova zabrinutost
Suradnja (FACE)	Međusobno poštovanje i slaganje o zajedničkom radu na razrješavanju: ja sam OK, ti si OK	Ima vremena; strane su posvećene zajedničkom radu na načelu "mi" u odnosu na problem, a ne "mi-oni"	Vrijeme, posvećenost i sposobnost ne postoje
Kompromis ili pregovaranje	Svaka strana odriče se nečega kako bi se našli na sredini, pri čemu su obje strane nezadovoljne – oboje smo nekako OK	Obje strane imaju veću korist od kompromisa nego od stava pobjednik-poraženi	Rješenje je toliko razvodnjeno da je privrženost strana postignutom rješenju upitna

**4. Metode razrješavanja sukoba**

Tablica 1 opisuje pet najčešćih metoda korištenih za razrješavanje sukoba te koja metoda je prikladna odnosno neprikladna u konkretnim okolnostima. Različite situacije iziskuju različite metode. Korisnost pojedine metode ovisi o kontekstu, predmetu, ciljevima i odnosima između strana. Ipak, suradnja je najpoželjnija, ako je to moguće, jer ona rezultira dobitkom za sve strane.

**Vježba 3.: Odabir metode**

Jeste li neku od u tablici navedenih metoda koristili za razrješavanje sukoba u svojoj organizaciji/zajednici? Razmotrite sukobe koje ste doživjeli i ustanovite bi li neka od navedenih metoda bila produktivna u razrješavanju sukoba.

Sada, kao skupina, odaberite sukob koji će biti podloga za rad na informacijama, vještinama i tehnikama razrješavanja sukoba.

**Vježba 4.: Opisivane sukoba koji se koristi kao podloga**

Što je sukob?

Koji je uzrok sukoba?

Što ste do sada učinili kako biste sukob razriješili (pogledati tablicu)?

Koji je rezultat ili ishod onoga što je do aktualnog trenutka učinjeno?

Poricanje, izbjegavanje (BIJEG)	Ljudi jednostavno izbjegavaju sukob poričući njegovo postojanje: ja nisam OK, ti nisi OK	Sukob je relativno nevažan, tajming je loš, potrebno je razdoblje ohlađivanja	Predmet sukoba je važan i neće nestati, nego će bujati
Izlaženje u susret, izgladivanje (ZAMRZAVANJE)	Važnost razlika se umanjuje i održava se površinski sklad: ti si OK, ja nisam OK	Očuvanje odnosa je trenutno važnije	Ako izgladivanje neslaganja rezultira izbjegavanjem teme, a drugi se njome istovremeno žele baviti

## 5. Kontinuum razrješavanja sukoba

Razumijevanje procesa razrješavanja sukoba pojedincima može pomoći u razumijevanju činjenice koliko je pravovremeno suočavanje s problemom važno, kako ne bi došlo do eskalacije sukoba. Evolucija konflikta obično počinje razlikama u mišljenju. Otvoreno izražavanje i rasprava o različitim pogledima u toj fazi obično može smanjiti intenzitet sukoba. Ukoliko se njime ne pozabavite, sukob jača, mogu se oblikovati frakcije i rovovski pristup, a stranama postaje jako teško riješiti sukob bez vanjske pomoći.

Tablica 2.: Evolucija sukoba

Negativne emocije



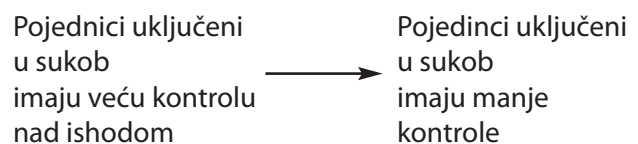
Simptom sukoba	Sukob zbog neslaganja	Zauzimanje strana	Odvajanje izolacija	Destrukcija	Razočaranje Zamor

Suočavanje s predmetom sukoba u ranoj fazi uključenim pojedincima omogućuju kontroliranje ishoda i njihove vlastite sudbine. Pregovaranje nudi najveću kontrolu sukoba i ishoda jer strane zajednički rade na njegovom razrješavanju. Ukoliko strane ne mogu surađivati na razrješavanju sukoba, mogu koristiti medijaciju (posredovanje), tj. neutralnu treću stranu koja pomaže stranama u sukobu. Medijator ne rješava sukob nego strane vodi ka iznalaženju vlastitih rješenja. Ako medijacija nije djelotvorna, arbitraža postaje aktualna opcija, tj. arbitar se postavlja kako bi riješio sukob, čime se predmet sukoba izuzima iz kontrole

strana u sukobu. Ako arbitraža nije djelotvorna, pristupa se suđenju, tj. pravosudnom rješenju, pri čemu sudac ili porota odlučuju o ishodu.

Važnost ranog rješavanja sukoba treba stalno naglašavati. Rana akcija omogućuje veću kontrolu i uključenost strana u sukobu.

Tablica 3.: Kontinuum razrješavanja sukoba



Pregovaranje	Medijacija	Arbitraža	Suđenje
Rasprava dviju strana, rad na postizanju sporazuma, bez pomoći sa strane	Dobrovoljan proces s nepristranom trećom stranom koja stranama u sukobu olakšava postizanje obostrano korisnog sporazuma	Angažiranje neovisne treće strane kako bi se razriješio sukob; treća strana utvrđuje obvezujuće rješenje	Sukob se rješava kroz pravosudni sustav, što uključuje suca i/ili porotu

U modulu 1 sukob je opisan, razlike u percepciji sukoba razmotrene, izvori sukoba i metode razrješavanja zacrtani, a kontinuum razrješavanja sukoba predstavljen. K tome, skupine sudionika opisale su situaciju sukoba, što se može koristiti tijekom nastavka radionice.

Radionica sada nudi vještine kojima se sukob može razriješiti, uključujući asertivne komunikacijske vještine, pregovaračke i medijacijske vještine i proces.

## Modul 2.

# Asertivna komunikacija

Svaka osoba ima pravo na ophođenje s poštovanjem, pravo na osjećaje i njihovo izražavanje, mišljenja i "želje" te pravo da je se sasluša i ozbiljno shvaća. U konfliktnim situacijama navedena prava prečesto se ignoriraju. Asertivna komunikacija je od kritične važnosti za razrješavanje sukoba, ona vodi dobitku za sve strane.

Postoje dvije važne vještine u učinkovitoj komunikaciji: asertivno ponašanje, tj. jasno izražavanje onoga što osjećate i želite; aktivno slušanje, tj. slušanje tako da razumijemo, ne sudimo i podržavamo.

Postoji niz načina komunikacije: pasivna, agresivna, pasivno-agresivna i asertivna. Iako svaki od navedenih načina može biti primjeren u odgovarajućim okolnostima, asertivni pristup najuspješniji je u rješavanju i reduciranju intenziteta sukoba. Pojedinci se međusobno odnose s poštovanjem, prema načelu "ja sam OK, ti si OK", a najčešći ishod je da su obje strane imale koristi od sučeljavanja. Asertivno postavljanje temelj je razrješavanja sukoba na kolaborativan način.

### Načini komunikacije i njihove značajke

#### 1. Pasivno ponašanje

Pasivna osoba zapravo kaže da će nekome drugome prepustiti donošenje odluke o tome što će biti s njim/njom. Pasivno ponašanje prepoznaje se kroz sljedeće značajke:

1. Nesudjelovanje ili nedijeljenje misli i ideja.
2. Nastojanje da se uvijek "bude u sredini", suzdržavanje od zauzimanja stava.
3. Omogućavanje drugima da odlučuju umjesto nas.
4. Sniženi ton i/ili izbjegavanje kontakta očima; nastojanje da se ostane u pozadini, ne skrene pozornost na sebe
5. Verbalno slaganje s drugima koje nije u suglasju s vlastitim mišljenjem
6. Činjenje štete sebi ili dovođenje sebe u nepriliku s namjerom da se ne povrijedi druge osobe ili ih se dovede u nepriliku.
7. Doživljavanje sebe kao osobe s manje znanja ili sposobnosti od drugih.

#### 2. Agresivno ponašanje

Agresivno postavljanje kao odgovor temeljno je potpuna suprotnost pasivnom stilu. Agresivno ponašanje prepoznaje se kroz sljedeće značajke:

1. Upadanje drugima u riječ.
2. Nastojanje nametanja naših stavova drugima.
3. Odlučivanje za druge.
4. Optuživanje, prebacivanje krivnje i traženje grešaka u drugima, ne obazirući se na njihove osjećaje.
5. Umjesto sebi, preferiranje činjenja štete drugima ili dovođenje u nepriliku drugih osoba.
6. Percepcija sebe kao jačega ili sposobnijega od drugih.
7. Prihvatanje odgovornosti i položaja autoriteta s ciljem manipulacije ili stjecanja instrumenta kojim se utječe na druge.

#### 3. Pasivno-agresivno ponašanje

Evidentno je da je pasivno-agresivno ponašanje kombinacija prethodnih dvaju stilova. Pasivno-agresivno ponašanje prepoznaje se kroz sljedeće značajke:

1. Nesudjelovanje i nedijeljenje mišljenja u situacijama kada je to primjereno, npr. tijekom sastanka, ali glasno izricanje stavova u situacijama kada se o pitanju više ne može raspravljati, npr. zakulisno ili u društvu dvije, tri osobe.
2. Onemogućavanje ljudima da se uhvate u koštac s neslaganjem budući da se mišljenjem koje nije otvoreno izneseno teško može baviti na otvoren način.
3. Šaputanje ili onemogućavanje pojedinim osobama da saznaju vaše mišljenje, ili davanje komentara sa strane koje ne mogu svi čuti i na koje ne mogu odgovoriti budući da nisu upućeni cijeloj skupini.

#### 4. Asertivno ponašanje

Nasuprot iznesenim načinima, asertivno ponašanje jača osobnost jer se njime iskazuje pozitivna čvrstoća. Asertivnost se prepoznaje kroz sljedeće značajke:

1. Omogućavanje drugima da svoje misli dovrše prije nego počnemo vlastito izlaganje.
2. Zastupanje stavova koji su u skladu s našim osjećajem ili dokazima.
3. Donošenje vlastitih odluka na temelju onoga što smatramo ispravnim.
4. Izravno suočavanje s problemima i odlukama.
5. Percepcija sebe kao jake i sposobne osobe, ali općenito jednake drugima.
6. Suočavanje s odgovornošću uzimajući u obzir vlastitu situaciju, naše vlastite potrebe i potrebe i prava drugih.

**Tri koraka koji vode k asertivnosti:**

1. Opišite situaciju ili ideju što jasnije i konkretnije možete.
2. Izrazite svoje doživljavanje situacije (Napomena: koristite oblike "ja" ili "moje" kada govorite o tome kako se osjećate i kakva su vam razmišljanja.)
3. Konkretno iznesite svoje želje, uključujući određeni rok.

Primjerice, netko se u redu za ulazak u autobus ugurao ispred vas. Asertivnom odgovoru odgovarat će sljedeći dijalog:

1. **Opišite situaciju:** "Oprostite. Svi stojimo u redu i svi želimo ući u autobus na koji čekamo. Neki od nas čekaju već sat vremena.
2. **Izrazite svoje osjećaje:** "Frustrirajuće je to što se želite ugurati u red ne obazirući se na druge i njihovu potrebu da na vrijeme stignu na posao.
3. **Recite što želite da se učini:** "Mislim da bi jedino bilo fer to da odete na kraj reda i kao i svi mi čekate sa svima nama."

Riječ je o jednostavnom primjeru korištenja asertivnog stila. Međutim, u konkretnom slučaju, ako je nametljivac velik, izgleda opasno, u društvu je prijatelja ili nosi oružje, pasivno ponašanje moglo bi biti prikladnije. Evo nekoliko situacija u kojima se može vježbati asertivno ponašanje.

**Vježba 5.: Praktična primjena asertivnog načina**

U skupinama od dvoje ili troje odaberite jednu od sljedećih situacija, ili neku koju ste osobno iskusili, i rekonstruirajte je kroz igru uloga tako da jedna osoba prakticira asertivni stil. Po završetku neka vam vaš partner da povratne informacije, potom zamijenite uloge i situacije. Nemojte zaboraviti primijeniti tri koraka koji vode k asertivnosti:

- Netko se ugurao u red ispred vas.
- Netko koga poštujete izrazio je mišljenje s kojim se izrazito ne slažete.
- Netko u vašoj organizaciji uporno se tuži na nešto iako se problemom pozabavilo u više navrata.
- Prijatelj je iznevjerio vaše povjerenje ili vas je povrijedio.
- Osoba iz vaše organizacije stalno o kolegi govori iza

leđa, što u organizaciji stvara podjele i ima destruktivan učinak.

Napravite popis drugih situacija u kojima možete vježbati asertivno ponašanje.

**Vještine aktivnog slušanja**

Aktivno slušanje od temeljne je važnosti za uspješno rješavanje sukoba. Slijedi nekoliko značajki aktivnog slušanja:

- Slušajte tako da iskazujete razumijevanje i podršku, koristeći cijelo tijelo, a ne samo uši.
- Slušajte cijelu poruku posvećujući pozornost govoru tijela, emocijama, značenju izrečenog i onoga što nije izrečeno.
- Nemojte suditi unaprijed na temelju ranije povijesti, oblačenja, naglaska ili drugih nebitnih značajki.
- Ne prekidajte drugu stranu. Možemo slušati tri do pet puta brže nego što netko može govoriti.
- Ako se ne slažete, nemojte postati agresivni. Ponovite komentare druge strane, prezentirajte svoje gledište i ponovno dijalog prenesite na drugu stranu tako što ćete zatražiti reakciju na svoje poglede. (NAPOMENA: kulturne norme različitih nacija ili društava u velikoj mjeri se razlikuju i time značajno utječu na vještinu aktivnog slušanja).

**Tehnike aktivnog slušanja**

1. **Prisutnost:** korištenje neverbalnih indikatora kao što je naginjanje prema naprijed, kimanje glavom, sjedenje u otvorenom, receptivnom položaju
2. **Parafraziranje:** ponavljanje vlastitim riječima onoga što je druga osoba rekla; parafraziranje ne bi trebalo biti osuđujuće ni na koji način
3. **Govorenje iz sebe:** korištenje oblika "ja" umjesto govora u tuđe ime ("Mi mislimo...") ili korištenja pasivnih/povratnih oblika. Nemojte oblikovati pretpostavke o drugima, njihovim mišljenjima i osjećajima.
4. **Pojašnjavanje:** traženje daljnjih ilustrativnih pojašnjenja ili primjera često omogućuje pojašnjavanje značenja.
5. **Pitanje:** sondirajuća pitanja; identifikacija i istraživanje opcija i alternativa korištenjem tzv. sondirajućih pitanja – kratkih, otvorenih pitanja kojima se dolazi do srži predmeta. Mogu biti i neverbalna, na primjer pogled koji pita "I onda?/Kako?" Tišinom se govornika može ohrabriti



**Moj maksimalni ishod**

**Maksimalni ishod druge strane**

**Moj minimalni ishod**

**Maksimalni ishod druge strane**

### Vještina 3.: Razumijevanje i definiranje pozicija

Ključna tehnika u pregovaranju je razumijevanje razlika između pozicija i interesa, čime se nadilaze pozicije kako bi se utvrdili interesi koji iza njih stoje.

Pozicija je opcija kojoj jedna strana teži kao rješenju sukoba. Interes uključuje ono što nas zabrinjava, naše potrebe, i/li želje u podlozi sukoba, tj. razlozi zbog kojih je konflikt nastao.

Na primjer, uprava je odlučila da članovima ne dostavlja zapisnike sa sastanaka. To je rezultiralo ljutnjom i osjećajem tajnovitosti i nedostatnog povjerenja.

	Odbor	Članovi
<b>Pozicija</b>	Zapisnici se ne dostavljaju članstvu	Odbor mora dostavljati zapisnike ili će ostaviti utisak da nešto skriva
<b>Interesi</b>	Zadržati povjerljivost o pojedinim pitanjima	Znati što se događa u organizaciji

Uz interese kao polazište, rješenje je bilo vrlo jednostavno. Odbor je dostavio zapisnike, pri čemu su osjetljiva ili povjerljiva pitanja raspravljena "in camera" (tj. na zatvorenom sastanku). Zapisnik je sadržavao samo dva prijedloga o kojima je odbor raspravljao na zatvorenom sastanku.

#### Vježba 9. – Definiranje pozicija i interesa

Koristeći primjer sukoba vaše skupine, identificirajte pozicije i interese dviju strana u sukobu te dodirne točke ili rješenja pobjednik-pobjednik.

	Moji	Njihovi
<b>Pozicija</b>		
<b>Interesi</b>		

**Zašto se pozicije razlikuju?**

**Postoje li dodirne točke oko pojedinih interesa?**

**Postoje li moguća rješenja pobjednik-pobjednik?**

### Od pozicija prema interesima

Nažalost, većina ljudi ima sklonost svoju poziciju definirati već u ranoj fazi. Što duže sukob ostaje neriješen, pozicije su "ukopanije". Za skretanje fokusa s pozicije koju osoba podržava na interese na temelju kojih je pozicija oblikovana postoji mnogo preporučljivih tehnika.

- Jasno i glasno isticati svoje želje kako bi se iznašlo rješenje korisno objema stranama.
- Imati jasnu sliku o vlastitim potrebama i interesima, a ne samo o svojoj poziciji.
- Raspraviti s drugom stranom koliko joj je rješenje važno. Na temelju takvog razgovora identificirati probleme i interese u podlozi iznesenih pozicija.
- Ne odgovarajte na iznesenu poziciju tako da iznosite svoju poziciju. To će često rezultirati tvrdim pozicijama o kojima se ne može raspravljati.
- Redefinirati problem (reframing) tako da do izražaja dođe kompatibilnost interesa ili mogućnost ostvarenja određene koristi.
- Ponudite nekoliko različitih pozicija na razmatranje koje bi mogle odgovarati interesima svih strana.
- Naglasiti da sve opcije treba dodatno proučiti kako bi se ustanovilo na koji način i u kojoj mjeri zadovoljavaju interese uključenih strana.

### Vještina 4.: Definiranje i redefiniranje (Framing/Reframing)

Mnogi sukobi proizlaze iz nejasnoća oko određenog pitanja. Važna vještina je sposobnost definirati stanje po konkretnom pitanju kako bi svi mogli razumjeti i postići dogovor o suradnji na iznalaženju zajedničkog rješenja.

Definiranje stanja vještina je koja iziskuje praksu. U nastojanju da se nepristrano definira stanje po nekom pitanju s preciznošću kojom ga ljudi percipiraju često je potrebno napraviti nekoliko pokušaja prije nego se strane suglase s opisom. Slijedi nekoliko smjernica za učinkovito definiranje:

1. Za definiranje uvijek koristite "neutralan" jezik. Koristite objektivni i neoptužujući jezik. Primjerice: "Ovdje raspravljamo o neplaćenju članarini strane A" (optužba). "Počnimo našu raspravu o neplaćanju članarine." (neutralno i činjenično)
2. Potaknite sudionike da se s pozicija usredotoče na interese.

3. Ublažite neprijateljska osjećanja.
4. Pokušajte razjasniti pitanje iz perspektive neutralne, treće strane.
5. Radite na jednom, a ne na više pitanja istovremeno.
6. Ishodite suglasnost objiju strana o tome da žele riješiti problem.
7. Budite kratki i koncizni.
8. Nemojte rješavati, nego definirajte.

Kada ste definirali pitanje na zadovoljstvo objiju strana, na jasan i neutralan način, iznalaženje rješenja postaje daleko lakše. Kako razgovor napreduje i izmjenjuju se mišljenja i pozicije, bitno je redefinirati problem kako biste bili sigurni da su svi usredotočeni na iste točke.

### **Vježba 10.: Definiranje i redefiniranje problematika (Framing/Reframing)**

Na temelju primjera sukoba, identificirajte ključne točke za koje mislite da ih treba uključiti u definiranje pitanja.

## Modul 4. Medijacija

Medijacija je intervencija prihvatljive i nepristrane treće strane u sukobu. Razlika između pregovaranja (kada strane zajedno rade na rješavanju sukoba) i medijacije je prisutnost treće strane, medijatora, koji stranama pomaže u postizanju dogovora. Medijacija okuplja ljude kako bi razgovarali o svom sukobu i prihvatili odgovornost za iznalaženje zajedničkog rješenja.

### 1. Značajke medijacije

- dobrovoljno sudjelovanje svih strana
- rasprava licem u lice
- medijator je nepristran i nema odgovornost za donošenje odluka
- medijator svakoj strani omogućuje razumijevanje problema i gledišta drugih uključenih strana
- svaka strana ima iste mogućnosti – govoriti, prezentirati činjenice i gledišta te biti saslušana
- sve bitne informacije se dijele
- sporazum prihvaćaju obje strane, jer postignut je zajedničkim naporima

### 2. Uloga medijatora

Medijator:

- je stručnjak koji sukobljenim stranama omogućuje smanjenje razlika
- osluškuje stavove vezane uz sukob
- stranama omogućuje da pojasne svoje izjave i pozicije
- je nepristran
- nikoga ne krivi, neutralan je i objektivan
- ne prezentira svoje osobno mišljenje
- kompilira sve informacije tako da one, po mogućnosti, vode k uspjehu
- sastavlja zajednički prihvatljiv sporazum koji je konkretan, mjerljiv, ostvariv, realističan i vremenski određen.

### 3. Vještine medijacije

Uspješan medijator ima specifične vještine:

- **Aktivno slušanje:** korištenje kako govorničkih vještina tako i neverbalnog ponašanja kako bi izrazio svoju usredotočenost na ono što se govori i pokazao da razumije sadržaj
- **Iznalaženje činjenica:** navođenje objiju strana da opišu situaciju i postavljanje otvorenih pitanja koja ne sadrže sudove ili kritiku
- **Identifikacija kontroverznih mjesta:** navođenje evidentnih spornih mjesta kao i emocija ili potreba u njihovoj podlozi; sukobljenim stranama često nije lako iznijeti takve činjenice
- **Sposobnost redefiniranja spornih točaka** tako da se smanje napetost i optuživanje
- **Olakšavanje postizanja sporazuma** tako da se stranama pomogne u identifikaciji rješenja za sporne točke te prioritizaciji aktivnosti

#### **Sugestije medijatorima**

1. Medijatori bi svaku od strana trebali navoditi da se stave u situaciju druge strane kako bi je sagledali iz njene perspektive.

2. Ponekad je važno usporiti kao bi jedna od strana dobila više vremena ili kako bi medijator imao više vremena za odluku o tome u kojem smjeru nastaviti.
3. Vrlo je važno zadržati povjerenje obiju strana. Medijatori bi trebali provesti jednaku količinu vremena sa svakom stranom i pošteno se odnositi prema točkama koje zabrinjavaju sukobljene strane.
4. Medijator nekoga može i pogurati ako je nerazuman. Ipak, umjesto da ističe da je nešto nerazumno, medijator bi stranu trebao zapitati što bi po njenom mišljenju bio razuman ishod te misli li da bi druga strana bila suglasna s takvom evaluacijom. To se zove "kontrola realnosti" i olakšava sagledavanje situacije, tj. jesu li gledišta svih strana realistična.
5. Ukoliko je narušeno povjerenje, isprika je od temeljne važnosti i može pomoći izgradnji novog povjerenja. Ponekad je potrebna obostrana isprika, a ponekad ne.

## 4. Vrste sukoba

Od medijatora se može zatražiti sudjelovanje u različitim vrstama sukoba. Sljedeći naputci mogu olakšati odluku o prihvaćanju uloge medijatora. Trebaju biti sadržani sljedeći elementi:

1. Obje strane zainteresirane su za rješavanje pitanja.
2. Strane imaju određeni zajednički osjećaj odgovornosti za međusobni sukob.
3. Moguća su različita rješenja.
4. Obje strane suglasne su sudjelovati u medijaciji.
5. Strane su sposobne za djelotvornu komunikaciju barem na minimalnoj razini kako bi mogle razmjenjivati informacije.
6. Većina medijatora misli da slučajevi koji imaju potencijal ozbiljnog nasilja nisu dobri za medijaciju.

## 5. Proces medijacije

Koraci u medijaciji	Ključne točke za provedbu koraka
<b>1. Priprema</b>	<p>Uloga medijatora – pomaganje sudionicima u razrješavanju njihova problema; sudionici promišljaju rješenja i način dolaska do sporazuma; medijator proces vodi u tom smjeru</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- medijator je nepristrana osoba</li> <li>- sudjelovanje obiju strana je dobrovoljno</li> </ul> <p><b>Temeljna pravila komunikacije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- govori samo jedna osoba, a drugi su tihi i slušaju</li> <li>- ukoliko se strane prepiru, zlorabe ili napadaju jedna drugu, medijatorova odgovornost je da ih zaustavi – medijator štiti sve strane u sukobu</li> <li>- povjerljivost: ono što se tijekom medijacije događa povjerljivo je i ne smije biti predmet razgovora s drugim osobama, osim ako se obje strane s time ne slažu</li> </ul> <p><b>Odvojeni sastanci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ako medijator tako odluči, ili na zahtjev druge strane, moguće je imati odvojene sastanke sa svakom od strana</li> </ul>
<b>2. Rekonstrukcija sukoba</b>	<p><b>Zadatak medijatora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suglasnost o redosljedu govornika (u skladu sa željama strana)</li> <li>- aktivno slušanje njihovog izlaganja</li> <li>- zapisivanje pritužbi, pitanja i pozitivnih izjava o drugoj strani</li> <li>- razjašnjavanje onoga što svaka strana želi postići (tj. koji su njihovi interesi i potrebe)</li> </ul> <p><b>Postupak</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Svaka od strana ukratko objasni sukob</li> <li>2. Medijator pravi sažetak glavnih točaka, definirajući sukob na neutralan, neoptužujući način</li> <li>3. Medijator potom radi provjeru kako bi ustanovio je li dobro razumio sve točke (testiranje realnosti)</li> <li>4. Ako sukob sadržava više problema, zapišite ih. Predložite redosljed kojim će se raspravljati o problemima.</li> <li>5. Imenujte pozitivna mjesta u medijaciji, npr. želju za suradnjom, nazočnost na sastanku, predanost zajedničkoj stvari</li> <li>6. Imenujte emocionalne probleme (ljutnja, razočaranje, nepovjerenje); budite poštenu i komentare definirajte nepristrano</li> </ol>

Koraci u medijaciji	Ključne točke za provedbu koraka
<p><b>3. Definicija točaka oko kojih postoji spor odnosno slaganje</b></p>	<p><b>Ciljevi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promatrajte jedni druge kao ljudska bića.</li> <li>- Fokus prebacite s prošlosti na budućnost.</li> <li>- Nastojte razumjeti poziciju druge osobe.</li> <li>- Umjesto osobnih napada krenite u rješavanje problema.</li> </ul> <p><b>Tehnike za medijatora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parafraziranje – bit priče prenesite svojim vlastitim riječima</li> <li>- Uvažavajte osjećaje svih strana i njihovu volju da razriješe spor</li> <li>- Redefinirajte (preobličite) zahtjeve i uvjete u neutralan jezik</li> <li>- Napravite sažetak – napravite sinopsis točaka i postignutih sporazuma</li> </ul> <p><b>Postupovne sugestije</b></p> <p>Ukoliko je potrebno, napravite stanku.</p> <p>Provjerite sa stranama slaže li se njihov pogled na spor s onim kako ste ga vi definirali (framing).</p> <p>Predložite rješavanje najlakšeg i "najneutralnijeg" spornog pitanja</p>
<p><b>4. Stvaranje prihvatljivih opcija za postizanje sporazuma</b></p>	<p>Koraci: počnite s najjednostavnijim problemima i činjenicama</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Brainstorming</i> s ciljem identifikacije mogućih rješenja ili opcija (bez evaluacije)</li> <li>2. Ukoliko je potrebno, utvrdite objektivne kriterije sa svim stranama kako biste evaluirali opcije za iznalaženje rješenja</li> <li>3. Definirajte važnost tih kriterija kako biste odabrali najbolje opcije</li> </ol> <p><b>Sugestije medijatoru</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- provjerite jesu li sudionici obuhvatili sve aspekte problema</li> <li>- sve strane potaknite na iznalaženje rješenja</li> <li>- pobrinite se da strane ravnopravno sudjeluju u svim osmišljenim prijedlozima</li> <li>- napravite poveznice među različitim prijedlozima</li> <li>- provjerite koja rješenja odgovaraju objema stranama</li> <li>- neka strane u sporu odaberu rješenja koja im odgovaraju</li> <li>- vodite ih prema odabiru jednog rješenja</li> <li>- zajedno ugodite predložena rješenja</li> </ul>
<p><b>5. Oblikovanje sporazuma</b></p>	<p><b>Sporazum treba ispunjavati SMART-kriterije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Specific (konkretnost)</li> <li>- Measurable (mjerljivost)</li> <li>- Attainable (izvedivost)</li> <li>- Realistic (realističnost)</li> <li>- Timely (vremenski okvir)</li> </ul> <p><b>Postupak za sastavljanje sporazuma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zapišite prijedlog, neutralnim jezikom, i pročitajte ga naglas</li> <li>- pojedinačne točke odvojeno unesite u nacrt sporazuma</li> <li>- izbjegavajte unošenje općih ili nejasnih mjesta</li> <li>- opišite konkretna ponašanja, aktivnosti i vremenski okvir u kojemu strane trebaju postupiti po sporazumu</li> <li>- nemojte upasti u zamku legalističkog/pravnog rječnika</li> <li>- obje strane neka potpišu sporazum</li> </ul> <p><b>Zatvaranje sastanka nakon što je sporazum postignut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pohvalite sudionike koji su na sastanku predstavljali strane u sporu</li> <li>- odredite rok za sljedeći sastanak strana, ukoliko je potrebno</li> <li>- napišite sažetak o postignutom napretku, rezultatima i eventualnim daljnjim koracima</li> <li>- završite sastanak</li> </ul> <p><b>U slučaju nepostizanja sporazuma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pozitivno i sažeto opišite što je postignuto i što se događalo</li> <li>- identificirajte preostale poteškoće i opcije</li> <li>- dogovorite koji su eventualni sljedeći koraci te potvrdite da ste otvoreni za daljnji rad na slučaju</li> <li>- pohvalite sudionike zbog sudjelovanja</li> </ul>

## Kontrolni popis za medijatora

- Jeste li napravili sažeti pregled pozicija i interesa svake od uključenih strana?
- Jeste li strane potaknuli da se zamisle u situaciji druge strane?
- Jeste li informacije tražili na bazi temeljnih očekivanja, ili potreba i interesa?
- Jeste li proučili pozicije, uvjete, pretpostavke i ciljeve?
- Jeste li raspravili važnost/implikacije nepostizanja sporazuma?
- Jesu li održani odvojeni sastanci s uključenim stranama?
- Jeste li obje strane uspjeli navesti da se usredotoče na budućnost umjesto na prošlost?
- Jeste li predložili metode za postizanje sporazuma?
- Jeste li pokušali smekšati neprijateljsku razmjenu mišljenja?
- Jeste li sve sudionike zaštitili od zloporaba s druge strane?
- Jeste li koristili humor?
- Jeste li identificirali područja u kojima među stranama postoje dodirne točke?
- Jeste li obuhvatili sve sporne točke?
- Jeste li osigurali povjerljivost sastanka?
- Jeste li pripremili konačni pisani sporazum koji potpisuju sve strane?

## Modul 5. Primjena vještina

U prethodnim modulima obuhvatili smo niz vještina i procesa koji su bitni za razrješavanje sukoba. Ovaj zadnji modul omogućuje vježbanje navedenih vještina u poticajnom, neosuđujućem okruženju, a temelji se na stvarnim sukobima.

## Vježba 11.: Igra uloga u procesu razrješavanja sukoba

U skupinama od četiri do pet osoba odaberite sukob na kojemu ćete zajednički raditi.

- Korak 1.: opišite sukob i okolnosti u kojima se odvija (5 min.)
- Korak 2.: odredite želite li otvoriti pregovore (dvije strane) ili postupak medijacije (koji uključuje treću, neutralnu stranu) (2 min.)
- Korak 3.: odaberite uloge kroz koje će se sukob proraditi, npr. medijator, strana A, strana B (3 min.)
- Korak 4.: odradite sukob kroz uloge i pokušajte postići odgovarajuće rješenje (20 min.)
- Korak 5.: evaluirajte igru uloga u skupini koristeći niže navedeni kontrolni popis (15 min.)

Tablica 4.: Evaluacija igre uloga

	Dobro je odrađeno	Prijedlozi za unapređenja
Jasnoća sukoba i činjenica koje ga okružuju		
Razumijevanje uzroka sukoba		
Međusobno aktivno slušanje		
Rad na prepoznavanju dodirnih točaka		
Želja da se iznađe rješenje pobjednik-pobjednik		
Asertivno komuniciranje		
Usredotočenost na budućnost, a ne na prošlost		
Zadovoljstvo ishodom i spremnost za provedbu postignutih dogovora		

## Naučene lekcije

### Vježba 12.: Planiranje akcije

Konačno, sve što ste naučili iskoristite za odluku o daljnjim postupcima. Kritički preispitajte sukob u koji ste uključeni i odredite kako ćete se prema njemu odnositi. Popunite tabelu akcijskog plana u nastavku koji će vam pomoći u poduzimanju akcije.

Ukratko opišite sukob i njegov uzrok:

---



---



---

Što možete učiniti?	Kako to možete provesti?	Tko treba biti uključen?	Do kada ćete ga razriješiti?

Jeste li razgovarali o važnosti/implikacijama nepostizanja sporazuma?

DA \_\_\_\_\_ NE \_\_\_\_\_

Komentari:

Uspjeli navesti strane da se usredotoče na budućnost umjesto prošlosti?

DA \_\_\_\_\_ NE \_\_\_\_\_

Komentari:

Identificirao područja u kojima postoje dodirne točke među sukobljenim stranama?

DA \_\_\_\_\_ NE \_\_\_\_\_

Komentari:

Koje tehnike je medijator uspješno primijenio?

Ostali komentari za medijatora:

Promatrač (ime i prezime):

---

## PROMATRAČEVA KONTROLNA LISTA O MEDIJACIJI

### Je li medijator:

Stvorio sigurno i poticajno okruženje za obje strane?

DA \_\_\_\_\_ NE \_\_\_\_\_

Komentari:

Potaknuo strane da se zamisle u situaciji druge strane?

DA \_\_\_\_\_ NE \_\_\_\_\_

Komentari:

Potaknuo strane da razgovaraju o interesima i potrebama?

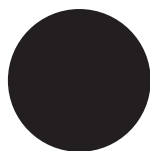
DA \_\_\_\_\_ NE \_\_\_\_\_

Komentari:

# Specifične metode i vještine u radu u zajednici

## Uvod

Dva odabrana teksta razrađuju pristup razvoju zajednici usmjerenom prema kapacitetima. Opisuje se alternativni put razvoja zajednice, utemeljen na resursima i imovini zajednice, okrenut prema zajednici iznutra i upravljan odnosima unutar zajednice.



# Iz knjige:

## “Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets,” autora Johna P. Kretzmanna i Johna L. McKnighta

Ponovljeni tisak uz dozvolu Johna P. Kretzmanna i Johna L. McKnighta, str. 1–11,  
Uvodni odlomak iz *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*  
Evanston, IL: The Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University (1993).

### Uvod

Ova knjiga vodič je za ponovnu izgradnju problematičnih zajednica. Trebao bi biti jednostavan, utemeljen i primjenjiv. Sve mudrosti koje su u njemu sadržane proizašle su direktno iz iskustava hrabrih i kreativnih voditelja zajednica širom naše zemlje.

Veći dio ovog vodiča namijenjen je predstavljanju uspješnih priča o izgradnji zajednica. Ove su priče organizirane kako bi vas korak po korak uvele u usklađenu strategiju kojom su nas naučili uspješni voditelji zajednica. Ovu strategiju nazivamo “razvoj zajednice utemeljen na imovini”. Prije nego što pristupimo predstavljanju osnovnih elemenata ovog pristupa, korisno bi bilo prisjetiti se kako je tako puno naših zajednica uopće tako uništeno i zašto su tradicionalne strategije za poboljšavanje situacije tako često zakazivale.

### Problem: devastirane zajednice

Danas nitko ne dovodi u pitanje činjenicu da su većina današnjih američkih gradova izuzetno problematična mjesta. U korijenu problema su veliki gospodarski pomaci koji su obilježili posljednja dva desetljeća. Stotine tisuća radnih mjesta u industriji su ili nestali ili su uklonjeni iz većih gradova i njegovih susjedstva. Dok su mnogi centri gradova doživljavali “renesansu”, radna mjesta koja su stvarana tamo razlikovala su se od onih koja su prije uzdržavala susjedstva. Ti su novi poslovi bili ili visoko profesionalni i podrazumijevali složeno obrazovanje i kvalifikacije, ili se radilo o ustaljenim, loše plaćenim uslužnim poslovima bez neke budućnosti. U praksi su ovi pomaci u gospodarstvu i posebice u nestajanju pristojnih mogućnosti za zapošljavanje u susjedstvima s niskim prihodima uklonili donju prečku s bajkovite američke “ljestvice mogućnosti”. Za mnoge stanovnike starih gradskih susjedstava novi pristupi ponovnoj izgradnji njihovih života i zajednica i otvaranje novih mogućnosti neophodni su i nužni.

### Dva rješenja, dva puta

Kako bi odgovorili na ovu beznadnu situaciju, ljudi s dobrim namjerama potražili su rješenja putem dva različita puta. Prvi koji započinje usmjeravanjem pažnje na potrebe, različitosti i probleme zajednice, još je uvijek onaj kojim se najčešće kreće, i koji upravlja većinom naših financijskih i ljudskih resursa. Ukoliko ga uspoređujemo s drugim putem koji inzistira da se započne s jasnom obavezom otkrivanja kapaciteta i imovine zajednice, što je i pravac koji preporučuje ovaj vodič, prvi i tradicionalniji put više podsjeća na autocestu sa osam paralelnih traka.

### Tradicionalni put—slijepa ulica vođena potrebama (A Needs-Driven Dead End)

Kod većine Amerikanaca nazivi kao što su “Južni Bronx”, “Južni centar Los Angelesa” ili čak “javno stanovanje” prizivaju cijelu seriju predodžbi. Ne iznenađuje činjenica da je većina tih predodžbi negativna. To su predodžbe zločina i nasilja, nezaposlenosti i ovisnosti o socijanoj pomoći, bandama i drogi, beskućništvu, te praznim i napuštenim zemljištima i zgradama. Predodžbe su to o susjedstvima koja imaju velike potrebe, puno problema i nedostataka u kojima žive ljudi s velikim potrebama, problemima i nedostacima.

Ove negativne predodžbe koje su zamišljene kao vrsta mentalne “mape” susjedstva često prikazuju dio istine o stvarnim uvjetima u problematičnoj zajednici. No, na njih se gleda ne kao na djelomičnu istinu; na njih se gleda kao na činjenicu.

Kada je jednom prihvaćena kao činjenica o problematičnom susjedstvu, ovakva “mapa” potreba određuje načine na koji će se baviti s problemima, a kroz politike i programe usmjerene na nedostatke. Javni, privatni i neprofitni sustavi usluga za ljude često se oslanjaju na sveučilišna istraživanja i financiranje kroz fondacije i pretvaraju programe u lokalne aktivnosti koje uče ljude o prirodi i veličini njihovih problema te vrijednosti usluga kao odgovor na njihove probleme. Kao rezultat dobili smo mnogo urbanih susjedstava s nižim primanjima koja su danas okružena s uslugama u

kojima je došlo do pomjene ponašanja jer njegovi stanovnici vjeruju da njihova dobrobit ovisi o tome da su klijenti. Na sebe su počeli gledati kao na ljude s posebnim potrebama koje mogu zadovoljiti samo oni koji dolaze izvan njihove zajednice. Postaju korisnici usluga bez bilo kakve motivacije da postanu pružatelji usluga. Korisnici usluge usmjeravaju veliku količinu kreativnosti i inteligencije na izazove motivirane preživljavanjem koji su usmjereni na nadmudrivanje "sustava" ili na iznalaženje načina – putem neformalnog ili čak protupravnog gospodarstva – za potpuno zaobilaženje sustava.

Ne postoji ništa prirodno ili nezaobilazno vezano uz proces koji vodi prema stvaranju klijentskih susjedstava. U stvari je važno primijetiti koliko malo snage imaju stanovnici lokalnih susjedstava da bi utjecali na prožimajuću prirodu modela nedostataka, najviše zbog toga što se određeni broj najutjecanijih društvenih institucija i sam odlučio usredotočiti na njega. Na primjer, većina društvenih istraživanja koja provode sveučilišta usmjerena su prema prikupljanju i analizi podataka o problemima. Većina financiranja iz fondacija i United Waya usmjerenog prema zajednicama s nižim primanjima temelji se na podacima usmjerenim prema problemima koji se prikupljaju kroz "istraživanja potreba", praksu koju su naslijedile vladine agencije za usluge. Konačno, mapa potreba često je jedini vodič o susjedstvima koji koriste predstavnici masovnih medija čiji se apetit za nasilnim i spektakularno problematičnim pričama čini nezasićenim. Sve ove glavne institucije povezuju se i stvaraju zid između zajednica s nižim primanjima i ostatka društva – zid potreba koji ironično nije sagrađen na mržnji nego (barem djelimično) na želji da se "pomogne".

Činjenica da orijentacija prema nedostatcima koja je predstavljena u mapi potreba predstavlja naš jedini vodič za susjedstva s niskim prihodima ima razorne posljedice za njihove stanovnike. Već smo istaknuli jednu od najtragičnijih – posljedicu da sami stanovnici počinju prihvaćati ovu mapu kao jedini vodič u realnost njihovih života. O sebi i svojim susjedstvima misle da su u osnovi nedovoljno vrijedni, da su žrtve koje nisu u stanju preuzeti odgovornost za svoje živote i budućnost svoje zajednice. No i druge posljedice prozlaže iz snage koju ima mapa potreba. Na primjer:

- Gledanje na zajednicu kao na gotovo nepregledan popis problema i potreba vodi direktno prema jadikovanju i rascjepkanosti napora za pronalaženje rješenja. Ono također negira i osnovnu mudrost zajednice koja gleda na probleme kao međusobno čvrsto isprepletene, naime smatra ih stvarnim simptomima analize vlastitog problema zajednice – kapaciteta za rješavanje.
- Okretanje resursima utemeljenima na mapi potreba usmjerava financijska sredstva ne prema stanovnicima nego prema pružateljima usluga, a to je posljedica koja nije uvijek planirana niti djelotvorna.
- Stavljanje na raspolaganje resursa koji su dostupni temeljem mape potreba može imati negativno djelovanje na prirodu vodstva lokalne zajednice. Na primjer, ukoliko je jedna mjera učinkovitosti rukovodstva sposobnost privlačenja resursa, u tom se slučaju lokalni vođe u praksi prisiljeni oklevetati vlastite susjede i njihovu zajednicu isticanjem problema i nedostataka, te ignoriranjem njihovih kapaciteta i snaga.
- Osiguravanje resursa na temelju mape potreba naglašava percepciju da samo vanjski stručnjaci mogu osigurati pravu pomoć. Stoga su za lokalne stanovnike odnosi na koje najviše računaju ne više oni unutar zajednice: one susjedske veze međusobne potpore i rješavanja problema. Radije smatraju najvažnijima one odnose koje uključuju stručnjake, socijalne radnike, pružatelje zdravstvenih usluga, donatore ili financijere. Još je jednom ljepilo koji drži zajednice zajedno oslabljeno.
- Oslanjanje na mapu potreba kao isključivi vodič pri prikupljanju resursa stvarno osigurava neizbježno produbljivanje ovisničkog ciklusa: da bi se financiranje nastavilo, problemi moraju uvijek biti veći od onih prošle godine ili teži za rješavanje nego u drugim zajednicama.
- U najboljem slučaju oslanjanje na mapu potreba kao na jedini vodič za politiku osigurat će strategiju održavanja i preživljavanja namijenjenu izoliranim individualnim klijentima, no ne i razvojni plan koji može uključiti energije cijele jedne zajednice.
- S obzirom na to da strategija utemeljena na potrebama može osigurati samo preživljavanje i nikada ne može voditi prema ozbiljnoj promjeni ili razvoju zajednice, ovo usmjerenje mora se smatrati kao jedan od glavnih uzroka osjećaja beznađa koje prožima rasprave o budućnosti susjedstva s niskim prihodima. Od ugla ulice do Bijele kuće, ukoliko su održavanje i preživljavanje najbolje što možemo osigurati, kakvog smisla ima ulagati u budućnost?

## Alternativni put: razvoj usmjeren prema kapacitetima

Ukoliko barem neke od ovih negativnih posljedica proizlaze iz našeg potpunog oslanjanja na mapu potreba, alternativni pristup postaje naša nužnost. Jednostavno rečeno, taj alternativni put vodi prema razvoju politika i aktivnosti koje se temelje na kapacitetima, vještinama i imovini ljudi s niskim primanjima i njihovih susjedstava.

Uz probleme vezane za model kojim dominiraju nedostaci, još barem dva elementa govore u prilog prebacivanju na značaj orijentiran na kapacitete (capacity-oriented emphasis). Prvo, svi povijesni tragovi dokazuju da se značajni razvoj zajednice događa samo onda kada su ljudi iz lokalne zajednice odlučni uložiti sebe i svoje resurse u napore.

Ovo opažanje objašnjava zbog čega se zajednice nikada ne izgrađuju od gore prema dolje ili od izvana prema unutra. (Doduše, jasno je da je moguće osigurati vrijednu pomoć izvana za zajednice koje aktivno razvijaju vlastitu imovinu.)

Drugi razlog za naglašavanje razvoja interne imovine lokalnih urbanih susjedstava jest da je vjerojatnost za pomoć izvana doista mala. Čak i u područjima određenima za gospodarske zone, vjerojatnost da će u takva susjedstva doći velike industrijske ili uslužne korporacije koje će osigurati radna mjesta je vrlo nategnuta. Također, u svjetlu kontinuiranih proračunskih ograničenja, nije vjerojatno da će doći do značajnijih ulaganja državnog novca. Sve je uzaludnije čekati da značajnija pomoć stigne izvan zajednice. Okrutna je istina da razvoj mora započeti unutar zajednice, i za većinu naših urbanih susjedstava nema drugog izbora.

Kreativni vođe susjedstava diljem zemlje počeli su prepoznavati ovu okrutnu istinu i tome su prilagodili svoje prakse. Otkrivaju to da svugdje gdje su napori u razvoju zajednice djelotvorni, ti su napori utemeljeni na razumijevanju ili mapi imovine, kapaciteta i sposobnosti zajednice. Jer, jasno je da je čak i najsiromašnije susjedstvo mjesto gdje pojedinci i organizacije predstavljaju resurse na kojima se može ponovno graditi. Stoga je ključ za obnovu susjedstva locirati svu dostupnu lokalnu imovinu, povezati je međusobno na način koji će umnožiti njezinu snagu i djelotvornost, te upregnuti one lokalne institucije koje još nisu raspoložive u svrhu lokalnog razvoja.

Ovaj cijeli proces započinje izradom nove "mape". Kada jednom ovaj vodič za kapacitete zamijeni stari koji sadržava samo potrebe i nedostatke, zajednica koja se

obnavlja može početi prikupljati svoje snage u nove kombinacije, nove strukture prilika, nove izvore prihoda i kontrole, te nove mogućnosti za proizvodnju.

## Imovina zajednice: pojedinci, udruge, institucije

Svaka se zajednica hvali jedinstvenom kombinacijom imovine na kojoj gradi svoju budućnost. Cjelovita mapa te imovine započet će popisom/inventarom talenta, vještina i kapaciteta stanovnika zajednice. Domaćinstvo po domaćinstvo, zgradu po zgradu, blok po blok, oni koji sastavljaju mapu kapaciteta otkrivat će širok i često iznanađujući raspon pojedinačnih talenata i produktivnih vještina od koji je malo mobilizirano u svrhu izgradnje zajednice. Temeljna istina o "nadarenosti" svakog pojedinca posebno je važna za primijeniti kod onih osoba koje se nađu na margini zajednica. Neophodno je prepoznati kapacitete, npr. onih koji su obilježeni kao mentalno ili fizički hendikepirani, ili one koje su marginalizirani zato što su prestari ili premladi ili presiromašni. U zajednici čija je imovina u potpunosti prepoznata i mobilizirana, i ovi će ljudi biti dio akcije, ne kao klijenti ili primatelji pomoći, nego kao punopravni sudionici u procesu izgradnje zajednice.

Uz mapiranje talenata i vještina pojedinaca, domaćinstava i obitelji, predani graditelj zajednice načinit će popis udruga građana. Ove udruge, manje formalne i puno manje ovisne o plaćenom osoblju nego formalne institucije, sredstva su kojima državljani SADa rješavaju probleme ili dijele zajedničke interese i provode aktivnosti. Najčešći je slučaj da je složenost i raširenost rada udruga značajno podcijenjena u svim zajednicama. Ovo je posebno slučaj kada su u pitanju zajednice s niskim prihodima. Međutim, iako neki aspekti rada udruga možda počnu i nestajati u susjedstvima s vrlo niskim prihodima, većina zajednica nastavit će pružati utočište značajnom broju udruga s vjerskim, kulturnim, sportskim, rekreacijskim i drugim sadržajima. Graditelji zajednica brzo prepoznaju da su ove skupine nezamjenjiv razvojni alat, te da je mnoge od njih moguće proširiti izvan okvira njihovog prvobitnog sadržaja i namjera kako bi postali punopravni sudionici u razvojnog procesu.

Osim pojedinaca i lokalnih udruga koje čine temelj imovine zajednice su formalnije institucije koje su smještene u zajednici. Privatne tvrtke; javne institucije kao što su to škole, knjižnice, parkovi, policijske i vatrogasne postaje; neprofitne institucije kao što su bolnice i agencije za pružanje socijalnih usluga — ove organizacije čine najvidljiviji i najformalniji dio strukture zajednice. Uzeti ih u potpunosti u obzir i uključiti ih u

proces razvoja zajednice je od ključne važnosti za uspjeh procesa. Za graditelje zajednice, proces mapiranja institucionalne imovine zajednice često će biti puno jednostavniji nego sastavljanje popisa angažiranih pojedinaca i udruga. Puno se pak težim može pokazati uspostavljanje osjećaja odgovornosti za zdravlje lokalne zajednice u svakoj od institucija uz mehanizme koji dozvoljavaju zajednicama da utječu ili čak kontroliraju neke aspekte odnosa lokalnog susjedstva s institucijom. Unatoč tomu, zajednica koja je locirala i mobilizirala svoj cijeli temelj imovine jasno će odražavati snažno angažirane i uključene lokalne institucije.

Pojedinci, udruge i institucije — ove tri glavne kategorije u sebi sadržavaju veliki dio temeljne imovine svake zajednice. One također osiguravaju okvir rada za organiziranje ovog vodiča. Svaki od sljedeća tri odlomka istražuje metode prepoznavanja, mapiranja i mobiliziranja jedne od ovih skupina lokalnih snaga.

Povrh toga, ovaj će vodič baciti svjetlo na neke druge aspekte imovine zajednice – uključujući njezine fizičke karakteristike — zemljište, građevine i infrastrukturu na koje se zajednica oslanja. A s obzirom da toliko puno dobiti zajednice ovisi o snazi lokalnog gospodarstva, jedan će odlomak ovog vodiča istražiti načine na koje pojedinci, udruge i lokalne institucije mogu dati svoj gospodarski doprinos.

Alternativni put razvoja zajednice: utemeljen na imovini, usredotočen prema unutra, upravljan odnosima. Ovaj je vodič načinjen kako bi pomogao zajednicama ne samo da prepoznaju i mapiraju svoju imovinu — pojedince, lokalne udruge i institucije koje predstavljaju pokretačku snagu susjedstva — nego da ih mobiliziraju u razvojne svrhe.

Kako započinjemo s opisivanjem osnovnih elemenata razvoja zajednice utemeljenog na imovini, važno je smjestiti ovu raspravu u širi kontekst. Važno što jače naglasiti dvije glavne kvalifikacije.

Prva je da usredotočenost na imovinu zajednica s niskim prihodima ne podrazumijeva da ove zajednice ne trebaju dodatne resurse izvana. Ovaj vodič prije jednostavno preporuča da će vanjski resursi biti puno svrsishodnije iskorišteni ukoliko je i sama lokalna zajednica u potpunosti mobilizirana i uključena, i ukoliko može utvrditi za koje se programe moraju osigurati dodatna sredstva. Drugim riječima, imovina unutar zajednica s niskim prihodima je apsolutna potreba, no uglavnom nije dostatna kako bi se mogla nositi s iznimnim razvojnim izazovima koji su pred njima.

Drugo, rasprava o razvoju zajednice utemeljenom na imovini trebala bi potvrditi i osigurati nadgradnju izvanrednog rada koji se već obavlja u susjedstvima diljem zemlje. Razvoj zajednice utemeljen na imovini u osobitoj mjeri priznaje i prihvaća tradicije organiziranja zajednice, gospodarskog razvoja zajednice i kvartovskog planiranja koje su duboko ukorijenjene u zajednici. U stvarnosti među našim najvrijednijim izvorima inspiracije i vođenja bili su upravo iskusni vođe iz ova tri područja. Pristup predstavljen u ovom vodiču trebao bi dopuniti, a u nekim slučajevima i prethoditi njihovim naporima, no ne ih i zamijeniti.

Uzimajući u obzir ova upozorenja, "razvoj zajednice utemeljen na imovini" zavrijeđuje malo dulji uvod i dužu definiciju. U odlomcima koji slijede postat će jasnije u više detalja da se ovaj proces može definirati kroz tri jednostavne, međusobno ovisne značajke:

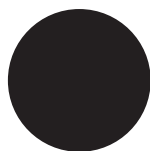
- Jasno je da je prvo načelo koje definira ovaj proces da je "utemeljen na imovini". To znači da ovakva strategija razvoja zajednice polazi od onoga što je prisutno u zajednici, kapaciteta njezinih stanovnika i radnika, baze udruga i institucija u određenom području—ne od onoga što nije prisutno ili što je problematično, ili od onoga što je zajednici potrebno.
- S obzirom na to da je proces razvoja zajednice zasnovan na njezinoj imovini, neminovno je da je "usredotočen prema unutra". To znači da se razvojna strategija prvo koncentrira na izgradnju kapaciteta lokalnih stanovnika, lokalnih udruga i lokalnih institucija za sačinjavanje programa rada i rješavanje problema. Još jednom, ovakvo intenzivno i samsvjesno usredotočavanje prema unutra nema namjeru umanjiti niti ulogu koje su vanjske snage imale u stvaranju očajničkih uvjeta susjedstva s niskim prihodima, niti potrebu za privlačenjem dodatnih resursa u ove zajednice. Ovako jaki interni fokus prije je usmjeren kako bi jednostavno naglasio prvenstvo koje imaju lokalno definiranje, investiranje, kreativnost, nada i kontrola.
- Ako proces razvoja zajednice treba biti utemeljen na imovini i usredotočen prema unutra, tada će na mnogo važnih načina biti "upravljan odnosima". Na ovaj način jedan od središnjih izazova za stručnjake za razvoj zajednice utemeljen na imovini je neprestano graditi i dograđivati odnose između i unutar lokalnih stanovnika, lokalnih udruga i lokalnih institucija.

Vješti organizatori zajednice i učinkoviti stručnjaci za razvoj zajednice već su prepoznali važnost izgradnje

odnosa. Jer jasno je da su jake veze koje čine osnovu za rješavanje problema nastalih u zajednici bile predmetom napada. Sile koje razdvajaju ljude brojne su i često se koriste u povećavanju mobilnosti, godina a ne sa stajališta zajednica s niskim primanjima, povećavajući njihovu ovisnost o vanjskim profesionalnim pomagačima.

Radi svih ovih faktora, osjećaj korisnosti utemeljen na međusobnoj ovisnosti, ideja da ljudi mogu računati na svoje susjede i resurse iz susjedstva u pomaganju i osnaživanju, počeo je slabiti. Za stručnjake za izgradnju zajednice koji su usmjereni na imovinu, ponovna izgradnja ovih lokalnih odnosa nudi najoptimističniji put prema uspješnom razvoju zajednice. Ovaj će vodič istaknuti važnost izgradnje odnosa za svaku osobu i grupu u zajednici, i naglasiti potrebu zasnivanja tih odnosa uvijek samo na snagama i kapacitetima svih uključenih strana, a nikada na njihovim slabostima i potrebama.

Tako je kostur jednostavnog razvojnog procesa skiciran u ovom vodiču – to je put izgradnje zajednice koji je utemeljen na imovini, usredotočen prema unutra i vođen odnosima.



# Iz knjige:

**“Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets,” autora Johna P. Kretzmanna i Johna L. McKnighta.**

Ponovljeni tisak uz dozvolu Johna P. Kretzmanna i Johna L. McKnighta, str. 1-11,

Uvodni odlomak iz Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets  
Evanston, IL: The Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University (1993).

## Oslobađanje individualnih sposobnosti

### Osobe u centru zajednice – Osobe na rubu zajednice

Sposobnosti, vještine i darovitost karakteristika su svake osobe. Kvaliteta života pojedinca ovisi o tome može li iskoristiti sposobnosti, te iskazati svoje vještine i darovitost. Ukoliko ima tu mogućnost, pojedinac će se osjećati vrijedno, snažno i povezano s ljudima koji žive oko njega. A i zajednica oko tog pojedinca bit će snažnija radi doprinosa koji daje upravo ta osoba. Svaki put kada pojedinac koristi svoju sposobnost njegov je zajednica sve jača, a taj pojedinac sve snažniji. Ovo je i razlog zbog čega su jake zajednice u svojoj osnovi one koje prepoznaju, cijene i koriste kapacitete lokalnog stanovništva. Slabe zajednice su pak mjesta koja iz bilo kojeg razloga propuste mobilizirati vještine, kapacitete i talente svojih stanovnika ili članova. Iako je kapacitet svakog pojedinog člana zajednice osnovna sirovina za njezinu izgradnju, neke zajednice nisu ovo uspjele shvatiti. Jedan od razloga zbog čega je ovaj osnovni resurs nerazvijen u slabim zajednicama jest stoga što se zajednica uglavnom usmjerila na nedostatke, a ne na sposobnosti svojih članova. Ovakva usmjerenost na nedostatke najčešće se opisuje kao briga za potrebe lokalnih stanovnika. A takve se potrebe prepoznaje kao probleme, mane, boljke i dileme njezinih stanovnika.

Jasno je da svaki pojedinac ima svoje potrebe i nedostatke. Također je jasno da svaki pojedinac ima talente i sposobnosti. Ovo podsjeća na čašu vode koja je ispunjena do pola. Čaša je napola puna i napola prazna. Lokalni stanovnici isto tako imaju sposobnosti i nedostatke. No, dio pojedinca koji izgrađuje snažne zajednice je upravo onaj dio sposobnosti njezinih članova. Stoga je i temeljna informacija za razvoj snažnih zajednica upravo inventar sposobnosti njezinih stanovnika.

Na nesreću, u nekim su zajednicama lokalni stanovnici greškom povjerovali da mogu izgraditi svoju zajednicu

inventarom nedostataka. Zajednički naziv za ovaj inventar nedostataka je pregled potreba. On je načelno pokušaj nabiranja praznine u pojedincu ili kvartu. Problem je u tome što ova informacija nije korisna pri izgradnji zajednice jer pristupa ljudima kao pojedinačnim klijentima ili potrošačima. Da bi bila snažna, zajednicu moraju činiti ljudi koji su građani i proizvođači.

Zamislite stolara koji je prije nekoliko godina izgubio nogu u nesreći. Jasno je da on ima nedostatak. No, isto tako on posjeduje i vještinu. Ukoliko znamo da on nema nogu, s tom informacijom ne možemo graditi našu zajednicu. Ukoliko znamo da je spretan s drvetom, to je informacija koju možemo bukvalno ugraditi u našu zajednicu.

### Inventar kapaciteta (primjer popisa)

Sada ću vam pročitati popis vještina. To je opširan popis, pa vas molim za strpljenje. Pročitat ću vještine, a vi samo izgovorite “da” nakon one koju sami imate. Zanimaju nas vaše vještine i sposobnosti. Možda ste ih naučili kod kuće ili u krugu vlastite obitelji. Mogu to biti i vještine koje ste stekli u crkvi ili unutar same zajednice. Konačno, to mogu biti i vještine koje ste naučili na poslu.

#### Primjeri vještina:

##### Zdravlje

Briga o starima \_\_\_\_\_

Briga o bolesnima \_\_\_\_\_

Briga o osobama s posebnim potrebama (tjelesnim invalidima ili osobama zaostalim u razvoju) \_\_\_\_\_

Itd.

##### Ured

Strojopis (broj riječi u minuti) \_\_\_\_\_

Odlaganje dokumenata (fajliranje) abecednim ili numeričkim redosljedom \_\_\_\_\_

Preuzimanje telefonskih poruka \_\_\_\_\_

Itd.

*Građenje i popravci*

Ličenje \_\_\_\_\_  
 Uklanjanje zidova \_\_\_\_\_  
 Popravak namještaja \_\_\_\_\_  
 Itd.

*Održavanje*

Pranje prozora \_\_\_\_\_  
 Kućanski poslovi \_\_\_\_\_  
 Sadnja i briga o vrtovima \_\_\_\_\_  
 Itd.

*Hrana*

Priprema i dostava hrane i pića (catering) \_\_\_\_\_  
 Kuhanje \_\_\_\_\_  
 Itd.

*Briga o djeci*

Briga o bebama (do 1 godine starosti)  
 Briga o djeci \_\_\_\_\_  
 Vođenje djece na izlete i kraća putovanja \_\_\_\_\_  
 Itd.

*Prijevoz*

Upravljanje automobilom \_\_\_\_\_  
 Upravljanje kombi vozilom \_\_\_\_\_  
 Upravljanje motornim vozilom/dostava \_\_\_\_\_  
 Itd.

*Upravljanje uređajima i popravak strojeva*

Popravak radio, TV, video uređaja i kazetofona \_\_\_\_\_  
 Popravak drugih malih uređaja \_\_\_\_\_  
 Popravak automobila \_\_\_\_\_  
 Itd.

*Nadzor i upravljanje projektom*

Pisanje izvještaja \_\_\_\_\_  
 Izrada proračuna \_\_\_\_\_  
 Vođenje intervjua \_\_\_\_\_  
 Itd.

*Drugi primjeri vještina:*

Hobiji  
 Osiguranje, čuvanje  
 Sport i zabava  
 Šivanje, kukičanje, krojenje  
 Uređenje kose  
 Itd.

**Dio II – Vještine zajednice**

Jeste li ikada organizirali ili sudjelovali u jednoj od sljedećih aktivnosti u zajednici?  
 Prikupljanje financijskih sredstava za crkvu \_\_\_\_\_  
 Bingo \_\_\_\_\_

Udruženje roditelja školske djece \_\_\_\_\_  
 Sportska udruga \_\_\_\_\_  
 Kampiranje za djecu \_\_\_\_\_  
 Izleti \_\_\_\_\_  
 Političke kampanje \_\_\_\_\_  
 Kvartovski klubovi \_\_\_\_\_  
 Grupe u zajednici \_\_\_\_\_  
 Crkvene večeri \_\_\_\_\_  
 Kvartovski vrtovi \_\_\_\_\_  
 Kvartovska organizacija \_\_\_\_\_  
 Druge grupe ili rad u zajednici? \_\_\_\_\_  
 Itd.

Dozvolite da još jednom pročitam popis. Recite mi u kojoj od ovih aktivnosti biste bili voljni sudjelovati u budućnosti.

**Dio III – Poduzetnički interesi i iskustvo**

*Poduzetnički interesi*

Jeste li ikada razmišljali o pokretanju vlastitog posla?  
 Da \_\_\_ Ne \_\_\_  
 Ukoliko jeste, kakav je posao bio u pitanju?  
 Jeste li razmišljali posao pokrenuti sami ili s partnerima?  
 Sam \_\_\_ S partnerima \_\_\_\_\_  
 Jeste li ste planirali raditi iz vlastitog doma? Da \_\_\_  
 Ne \_\_\_  
 Koja vas je prepreka spriječila da pokrenete vlastiti posao?

*Poduzetnička aktivnost*

Jeste li trenutno ostvarujete samostalni prihod od prodaje usluga ili proizvoda? Da \_\_\_ Ne \_\_\_  
 Ukoliko je odgovor da, koje usluge i proizvode prodajete?  
 Tko su vaši kupci?  
 Na koji način privlačite kupce/korisnike?  
 Što bi vam pomoglo da poboljšate svoj posao?

**Dio IV – Osobni podaci**

Ime i prezime \_\_\_\_\_  
 Adresa \_\_\_\_\_  
 Telefon/e-mail \_\_\_\_\_  
 Godine \_\_\_\_\_  
 Spol M \_\_\_ Ž \_\_\_  
 Povezivanje informacija o kapacitetima

U mnogim je zajednicama vrlo prirodno da stanovnici i njihova udruženja ili institucije stalno povezuju lokalne kapacitete. Na primjer:

- Susjedi tradicionalno pomažu jedni drugima

razmjenjujući vještine. Mary će prepraviti haljinu dok Sue čuva njezinu djecu.

- Lokalna vjerska muška udruga kombinira svoje vještine u građevini i izgrađuje društveni dom.
- Kwartovska škola uključuje lokalne studente tako da iskoristi njihova znanja iz studija ekologije u provođenju istraživanja o zagađenju lokalnog ribnjaka za gradsko vijeće.

Uz ovakve prirodne razvoje situacije, druge zajednice tradicionalno su koristile alate kao što su Inventar kapaciteta kako bi prepoznale talente lokalnog stanovništva. Tada su ove grupe postale aktivne u postavljanju odgovarajućih veza kako bi mobilizirali te kapacitete. Neki od primjera su:

- Kwartovska udruga intervjuirala je više od 100 lokalnih stanovnika i utvrdila da je među njima veliki broj žena koje su radile u bolnicama, hotelima ili su brinule od bolesnim i starijim osobama. Većina tih žena ima vlastite obitelji i tada nije bila zaposlena. Pristale bi raditi na pola radnog vremena. Udruga ih je okupila i one su formirale "poduzeće" kako bi prodale svoje usluge kao "zdravstvene pomagačice u kući". Potražnja za ovakvim uslugama bila je velika i više od 80 žena povezano je s kvartovima koje su trebale ovakve usluge. Ova je veza zadovoljila potrebu u zajednici i povećala prihode žena.
- Grupa podstanara u projektu društvenog stanovanja organizirala se i postala dovoljno snažna da preuzme kontrolu nad svojim stambenim objektima. Njihova udruga preuzela je kontrolu nad upravljanjem i financiranjem projekta. Rezultat ove akcije bio je zapošljavanje lokalnih stanovnika na poslovima održavanja (ličilački radovi, popravljavanje razbijenih prozora, usluga pranja rublja i sl.). Kako bi svoju novostečenu snagu još bolje proveli u djelo, morali su saznati koji od njihovih stanovnika imaju odgovarajuće vještine za radove na održavanju i upravljanju. Kako bi prikupili ove informacije koristili su Inventar kapaciteta, a njihova je udruga povezala stanovnike s novim mogućnostima zapošljavanja koje su pak popravile kvalitetu postojećih stambenih objekata.
- Lokalna kvartovska udruga prikupila je informacije o vještinama lokalnih stanovnika koje bi mogle biti korisne za zapošljavanje. Također su načinili i popis otvorenih radnih mjesta kod lokalnih poduzetnika. Nakon toga posredovali su pri povezivanju onih pojedinaca koji su imali određene vještine s poslodavcima koji su takve vještine tražili.

Važno je zamijetiti dvije zajedničke karakteristike za obje situacije. Prvo, lokalna udruga djeluje kao poveznica. Drugo, lokalna grupa uzela je u obzir pojedince onakve kakve jesu i mobilizirala je njihove postojeće kapacitete. Nisu pošli od ideje za koju su morali obučavati, obrazovati ili na drugi način mijenjati lokalne stanovnike. Umjesto toga započeli su s razmišljanjem da sposobnosti postoje i da je zadaća izgradnje zajednice bila:

- Prepoznati sposobnosti, i
- Povezati ih s ljudima, grupama i mjestima koji mogu iskoristiti te sposobnosti.

## Imaju li svi sposobnosti?

Postoje određeni ljudi za koje se čini da nisu niti najmanje daroviti ili sposobni. Možda o njima razmišljamo kao o praznoj čaši. Često dobivaju nadimke kao što su mentalno retardirani, bivši zatvorenici, krkhi starci, duševno bolesni, nepismeni ili članovi bandi. Ovo su samo neki od naziva za prazninu koji neki ljudi uočavaju kod drugih. Oni su etikete koje su usmjerene na potrebe.

Jedan od učinaka koje ove etikete mogu imati jest da spriječavaju mnoge članove zajednice da vide nadarenost onih koje su etiketirali. Etiketa nas često zaslijepi tako da ne vidimo sposobnosti onih koje smo nazvali ovakvim imenima. Čine nam se beskorisni. Stoga su ovi ljudi vrlo često gurnuti na margine zajednice ili čak poslani izvan nje u instituciju u kojoj će se rehabilitirati ili samo koristiti usluge.

Ipak, svaka osoba ima dar ili sposobnost koji su vrijedni za druge. Snažna zajednica prepoznat će ovakve darove i osigurati njihovo korištenje. Slaba zajednica mjesto je na kojem mnogi ne mogu podijeliti svoj dar i iskazati svoje sposobnosti. U slabim je zajednicama mnogo ljudi koji su gurnuti na njezine margine ili potjerani u institucije. Često kažemo da im je potrebna pomoć. Oni imaju potrebe. Ne mogu ničim doprinijeti. To nam govori etiketa.

Na primjer: "Ona je trudna tinejdžerica. Treba joj savjetovanje, terapija, pomoć u stanovanju, posebno obrazovanje." No može biti i: "Ovo je Mary Smith. Ima prekrasan glas. Potrebna nam je u zboru. Treba joj glazbeni producent."

Etiketa trudne tinejdžerice govori o praznini i poziva na odbijanje, izolaciju i tretman. Njeno ime Mary Smith govori o njezinom daru i priziva zajednicu i doprinose. Zajednice koje jačaju i rastu prirodno ili ciljano

prepoznaju sposobnosti svih svojih članova i osiguravaju da budu korištene. No, najsnažnije zajednice su one koje mogu prepoznati darovitost članova na samim marginama i uključiti ih u život zajednice.

Odlomci koji slijede opisuju kako je darovitost najrazličitijih ljudi prepoznata i povezana s životom u zajednici. Uključeni su opisi kako su kvartovi postajali sve snažniji zahvaljujući tome što su prepoznali i povezali posebne darove i sposobnosti:

- Osoba s teškoćama u razvoju,
- Korisnika socijalne pomoći,
- Mladih i staraca,
- Umjetničkih nadarenih osoba.

Mnogo je i drugih osoba koje mogu doprinijeti zajednici. Stoga će odlomci koji slijede dati primjere tisuća mogućnosti kako pojedinci mogu doprinijeti svojim sposobnostima i razviti svoju nadarenost, vještine i kapacitete. Zadaća kvartovskih radnika je proširiti popis onih koji mogu dati svoj doprinos i stvoriti metode povezivanja tih doprinosa s drugim pojedincima, lokalnim udrugama i institucijama.

# Razvoj zajednice i demokracija u lokalnoj zajednici

## Uvod

Veće sudjelovanje građana u donošenju odluka na lokalnoj razini cilj je društva koje se razvija prema demokratskom. Teme su ovog poglavlja : koje su značajke procesa suradnje, tko potiče na suradnju, koji su koraci u procesu odlučivanja tko su sudionici u javnom odlučivanju. Donosimo detaljan opis nizozemskog primjera dobre prakse općine Deventer koji će svakom praktičaru pomoći u snalaženju u koracima procesa suradnje u lokalnoj zajednici.

# Najuobičajeniji procesi odlučivanja u lokalnoj samoupravi

Ako želite razumjeti poslovanje bilo koje pravne osobe, dobra je ideja upoznati se s načinom na koji funkcionira proces odlučivanja – koji segment organizacije prikuplja prijedloge za odlučivanje; kako se ti prijedlozi sastavljaju i tko ih sastavlja te kako se na temelju istih ostvaruju unapređenja i tko ima pravo donošenja konačne odluke. Gore opisana tijela dio su lanca u procesu odlučivanja, koji općenito završava na općinskom/gradskom vijeću ili kod (grado)načelnika. Samo potonji odobravaju najvažnije odluke.

Za aktivne građane praktična vrijednost razumijevanja navedenih procesa odlučivanja nalazi se prvenstveno u činjenici da:

- se može odabrati odgovarajući pristup koji vam omogućuje utjecaj na konačnu odluku; možete se orijentirati na one elemente procesa odlučivanja koji konkretno postoje s ciljem "apsorpcije" mišljenja građana,
- poznavanje pravila i njihova primjena tijekom odlučivanja važan su preduvjet za objektivno odlučivanje; ukoliko se proces odlučivanja odvija pred očima dobro informirane javnosti, mogućnost subjektivne manipulacije značajno je sužena,
- možete utvrditi je li dugotrajan proces odlučivanja rezultat administrativnog odugovlačenja ili cijena demokratskog pristupa odlučivanju koji uključuje širok raspon mišljenja potrebnih kako bi se donijela najbolja moguća odluka; jedan od mogućih pristupa odlučivanju ocrtan je u sljedećem pregledu odgovarajućih faza:

Faza	Tko...	...radi što
1.	Ured	prihvata prijedlog odluke i podnosi ga (grado)načelniku
2.	(Grado)načelnik	proučava prijedlog i podnosi ga odboru radi rasprave
3.	Ured	priprema dokumente kako bi o njima raspravljao odbor
4.	Odbor	raspravlja o određenom pitanju i utvrđuje jesu li potrebne preporuke komisije
5.	Ured	organizira sastanak s komisijom
6.	Povjerenstvo	daje preporuke po određenom pitanju

Faza	Tko...	...radi što
7.	Ured	ugrađuje poglede komisije u temeljne dokumente u svezi s odlukom
8.	Odbor	raspravlja o stavovima komisije i preporučuje odluku
9.	Ured	ugrađuje preporuke odbora u temeljne dokumente koji se odnose na odluku
10.	Vijeće	čita temeljne dokumente i odobrava odluku

Proces pripremanja odluke često baca novo svjetlo na aspekte problema o kojem se raspravlja, što iziskuje ponovnu evaluaciju, dopunjavanje ili mijenjanje prihvaćenih stavova. Čak i ako prihvatimo da se svaku sastavnicu procesa rješava pravovremeno, i nadalje je jasno da deset gornjih faza može potrajati i 6 do 10 tjedana. Na prvi pogled to se čini sporo, ali razlog tome nije birokracija (kako se ponekad navodi) nego činjenica da se u podlozi nalaze mnogobrojni stavovi, koji su često međusobno suprotstavljeni, pa stoga uopće nije lako doći do optimalnog rješenja.

Zamislite da želite utjecati na rješenje koje se tiče važnog ekološkog pitanja – na primjer, načina razdvajanja otpada u vašem gradu. Ukoliko je proces odlučivanja sličan onome koji je gore predstavljen, trebate se usredotočiti na to da (grado)načelniku (u drugoj fazi) i odboru (u fazi 4) dostavite što više informacija važnih za odlučivanje. K tome, u fazi šest bi bilo dobro pridobiti barem jednog člana povjerenstva i ponuditi mu argumente koje treba uključiti u preporuke koje će dati povjerenstvo. Važno je pratiti na koji način se proces razvija te hoće li mišljenje za koje smatrate da je ispravno biti iskrivljeno ili odbačeno na temelju nepotkrijepljenih tvrdnji. Na isti način biste trebali dati informacije predstavnicima odbora (u fazi 8) i predstavnicima vijeća (po mogućnosti prije njihova sastanka u fazi 10). Takva taktika očigledno osigurava daleko veće izgleda za uspjeh nego da skupina za pritisak pokuša nametnuti svoje argumente u završnoj fazi odlučivanja, koristeći javnu sjednicu kako bi predstavnike optužila za neupoznatost s okolišnom problematikom.

## SUDJELOVANJE GRAĐANA U AKTIVNOSTIMA LOKALNE SAMOUPRAVE

Funkcionirajuća lokalna samouprava sadrži institucije koje su nadležne za uključivanje građana u svoje aktivnosti. Oblici sudjelovanja mogu se općenito utvrditi bez nametanja limita (u okviru ustavnih ograničenja i zakona, naravno). Kao građani, svi sudjeluju u lokalnoj samoupravi, a postoje i mogućnosti za odabir načina sudjelovanja građana. Iako se poglavlje "Građanin i javno odlučivanje" detaljnije bavi pitanjem sudjelovanja građana, u donjem okviru ponuđen je pregled standardnih i nestandardnih oblika uključivanja građana u aktivnosti lokalne samouprave. Posebna pozornost pridaje se najčešće primjenjivanim metodama.

*Okvir 1: Pregled pristupa uključivanju građana u aktivnosti lokalne samouprave*

### STANDARDNI OBLICI SUDJELOVANJA

**Javne sjednice vijeća** – građanima omogućuju dobivanje informacija koje se tiču djelovanja lokalne samouprave i pregleda načina na koji se donose odluke o bitnim pitanjima. Svako nastojanje da se utječe na odluku ne mora nužno polučiti učinak u toj, često konačnoj, fazi odlučivanja.

**Povjerenstva** – najčešće uz vijećnike uključuju i stanovnike gradova. Povjerenstva se obično formiraju kako bi se bavila posebnim pitanjima. Ona služe kao odgovarajući forum za sustavan kontakt između lokalne samouprave i područja koja povjerenstva pokrivaju, a također su idealan prostor za podnošenje i raspravljanje o novim prijedlozima koji mogu pristići u velikom broju tijekom sastavljanja preporuke namijenjene vijeću. Povjerenstva za dodjelu bespovratnih sredstava manje su poznat primjer toga; takva povjerenstva sačinjena su od građana koji odlučuju o dodjeli bespovratnih sredstava općine.

**Javni skupovi** – u nekim slučajevima njih nalaže zakon (na primjer, kada se razgovara o prostornom planu). U ostalim slučajevima, javni skupovi mogu se sazivati jedino na temelju odluke vijeća. Ta vrsta uključivanja javnosti pogodna je za raspravu o specifičnim pitanjima, ali vrlo ju je teško pripremiti na takav način da se osigura suradnja građana.

### MANJE STANDARDNI I NESTANDARDNI OBLICI SUDJELOVANJA JAVNOSTI

**Lokalni referendumi** – oni su institut izravne demokracije, kada glasovi građana odlučuju o

određenom pitanju. U mnogim zemljama lokalni referendumi služe samo kao preporuka i nisu obvezujući; konačnu odluku donosi vijeće. Referendumi su odgovarajući instrument samo kada se rješavaju najvažnija pitanja, jer relativno su zahtjevni kako s organizacijskog tako i financijskog aspekta. Vijeća organiziraju referendume u situacijama kada to predviđa zakon, u skladu s njihovom vlastitom prosudbom te kada se radi o drugim važnim pitanjima primarno na razini aktivnosti lokalne samouprave.

**Ispitivanje javnog mnijenja** – ona služe kako bi se ispitalo mišljenje javnosti o određenoj temi.

**Javne rasprave** – participativni institut podrijetlom iz SAD-a; mogu poslužiti radi dobivanja prijedloga građana na početku procesa odlučivanja ili pak radi dobivanja njihovih mišljenja i prijedloga nakon što su informacije već prikupljene, te kako bi se specificirala alternativna rješenja.

**Građanski žiri** – participativni institut razvijen u Velikoj Britaniji; žiri sastavljen od građana dobiva mišljenja stručnjaka i građanstva; opremljen boljim informacijama, on odobrava odluku po određenom pitanju ili daje preporuke odgovarajućem tijelu.

**Fokusne skupine** – posebno odabrane (reprezentativne) skupine građana koji oblikuju mišljenje o određenom pitanju; svrha je procijeniti vjerojatne reakcije većih skupina.

**Ad-hoc savjetodavna povjerenstva** – ona daju savjete u posebnim, rjeđe tematiziranim područjima.

**Posebna događanja kojima se promiču komunikacija i participacija** – otvoreni dani, kutije za prikupljanje pritužbi i prijedloga građana, tv-rasprave na lokalnim televizijskim postajama i sl.

### LOKALNA SAMOUPRAVA I ETIKA

Prvi važan element etike u lokalnoj samoupravi je raspolaganje moći. Nositelji moći su kako javni dužnosnici tako i građani, što je popraćeno vrlo širokim rasponom vrijednosti, osobnih interesa, značajki, sklonosti i običaja. Kada procjenjujemo bilo koje posebno pitanje, potpuno je prirodno da će svatko od njih razmotriti kakva odluka bi odgovarala njima osobno, odnosno njihovim prijateljima i rođacima itd. Ishod mogućih etičkih dilema (što staviti na prvo mjesto – interese općine ili svoje vlastite interese) u konačnici ovisi o osobnim etičkim granicama koje si postavlja svaka osoba pojedinačno. Ipak, očigledno je da nema mjesta egocentričnosti. Moraju postojati jasna pravila

koja određuju što javni dužnosnik smije, a što ne smije činiti.

Između ostalog, etička pravila razlikuju se od pravnih odredbi u tome što su etičke norme nepisane, a njihov sadržaj evoluirao u skladu s moralom društva i prevladavajućih društvenih stavova. U stvari, pravne norme djelomično proizlaze iz prihvaćanja moralnih normi (u kojem slučaju zakoni odražavaju moral društva). Etička pravila svojom transformacijom u pravne odredbe postaju norme koje provodi država svojim autoritetom (kriminalce se uhićuje ili ih se podvrgava drugim kaznama koje nameće država na temelju zakona). Zbog toga je u situacijama kada etičke aspekte aktivnosti javnih dužnosnika uređuje zakon lakše odrediti neetično ponašanje; zloraba ovlasti smatra se i kažnjava na isti način kao i krađa ili bilo koje drugo kažnjivo djelo. U slučajevima u kojima je etika prepuštena osobnoj prosudbi postoji rizik da brojnost primijenjenih etičkih načela bude jednak broju ljudi uključenih u neki proces.

Ako pak etička pravila treba primjenjivati na aktivnosti pojedinačnih institucija ili osoba, tada je potrebna jasno oblikovana skupina pravila (stoga u pisanom obliku). Etički kodeksi temelje se na navedenom uvjetu. U razvijenijim zemljama postoje općenito regulirani sustavi pomoću kojih se pravila primjenjuju, a neka od pravila sadržana unutar navedenih etičkih kodeksa predstavljena su u niže navedenom okviru. Ona se primjenju u odnosu na zaposlenike lokalne samouprave, a očigledno bi slična pravila za odabrane vijećnike bila isto tako korisna (ne postoje u svim zemljama). Predizborne kampanje (kada političari nastoje pridobiti birače) te razdoblja neposredno nakon izbora (kada je sjećanje na prethodne izbore još uvijek živo u glavama birača) posebno su pogodne prilike za građane da nameću etička pitanja. Međutim, ne u obliku prigovaranja, nego kao dio programa u skladu s kojim bi lokalna samouprava trebala funkcionirati. Pred nama je još dug put prije nego to postane norma; kako bismo dostigli navedeni cilj, strpljenje i uvjeravanje prikladniji su od pritiska i preskakanja bitnih razina prirodnog razvoja.

*Okvir 2: Primjer pravila sadržanih u etičkim kodeksima lokalnih samouprava*

#### **STAVLJANJE INTERESA JAVNOSTI NA PRVO MJESTO**

Zaposlenici bi javni interes trebali staviti iznad vlastitih ili grupnih interesa.

Osobni ili grupni interesi možda neće utjecati na njihove stavove i djela.

#### **POLITIČKA NEPRISTRANOST**

Stavovi i aktivnosti zaposlenika ne bi trebali odražavati političke preferencije.

Njihovi stavovi na poslu ne smiju ni na koji način odražavati bilo koju posebnu političku pripadnost ili simpatizerstvo, a njihova privatna uvjerenja ne smiju pod znak pitanja stavljati njihovu političku neovisnost kada je riječ o pitanjima iz radnog djelokruga.

#### **AMBASADORSKI PRISTUP**

Zaposlenici bi morali biti svjesni utjecaja koji mogu imati na javno mnijenje ako podržavaju bilo koji politički stav ili o tome govore. Njihovo držanje trebalo bi pomoći stvaranju i jačanju dobrog imidža tijela lokalne samouprave, poglavito tako što će osobno davati primjer kroz svoje stavove o javnim poslovima.

#### **RESPEKTABILNO DRŽANJE**

Zaposlenici bi se trebali ponašati uljudno, pokazivati volju i izražavati interes za postizanje sporazuma.

## **RAZVOJ ODNOSA IZMEĐU LOKALNE SAMOUPRAVE I NEVLADINOG SEKTORA**

Prije nego se pozabavimo razvojem odnosa između lokalne samouprave i trećeg sektora, procijenimo situaciju i iskoristimo je kao početnu točku za unapređenja. Točno bi bilo reći da se partneri s obje strane u mnogim slučajevima loše razumiju. Često podlegnu uvjerenju da druga strana nije sposobna za razvoj odnosa ili da su pozicije i interesi pojedine strane intrinzično nekompatibilni. U tom kontekstu često se njeguju određena pogrešna vjerovanja koja stvaraju utisak da postoje nepobitne istine – situacija je to koja ozbiljno poremećuje mogućnosti razumijevanja. Na primjer, predstavnici lokalne samouprave mogu podleći mitu da "je odlučivanje njihova stvar i da građani ne razumiju pitanja kojima se bave." Ili, primjerice: "Građani nas ne razumiju; oni ne shvaćaju da radimo njima u korist, pa čak i sumnjaju u nas. Ne možemo s njima surađivati." Još jedan mit, utemeljen na moći, također je uobičajen: "Građani su nas izabrali na razdoblje od četiri godine; naš zadatak je da nad njima vladamo, i oni nemaju pravo miješanja". S druge strane, građani možda vjeruju da "ionako ništa ne mogu promijeniti...", čime se odriču bilo kakve inicijative ili utjecaja. Još jedan mit je da "su svi službenici isti, tj. grozni", što je savršen način obeshrabrivanja respektabilnih dužnosnika. Postoji mnogo drugih takvih mitova. U ovome trenutku vjerojatno vrijedi spomenuti da, prije nego usvojite određeni stav, trebali biste provjeriti jesu li vaši utisci i očekivanja točni. Iako su generalizacija i univerzalna osuda vrlo uobičajeni fenomeni, vrlo rijetko su točni, a mogu prouzročiti puno štete.

Također biste trebali biti svjesni da neki pojedinci ili skupine mogu čak imati koristi od situacija kada lokalna

samouprava radi u izolaciji i na netransparentan način – kada ima više veza s moćnim lokalnim ekonomskim krugovima nego s građanima na koje bi se trebala usredotočiti. Razljutiti se nad tim fenomenom i napasti njegove začetnike ne bi bilo osobito djelotvorno rješenje. To se treba prihvatiti kao činjenicu, a nakon što su utvrđeni razlozi, trebalo bi odabrati inteligentan i djelotvoran pristup koji vodi ka pozitivnim promjenama.

## POTENCIJAL ZA SURADNJU

Lokalna samouprava i nevladin sektor imaju više vrlo dobrih razloga za nastojanje da postignu međusobno razumijevanje (ako u pojedinim slučajevima to nije tako, tada to obično nije zbog značajki lokalne samouprave ili nevladinog sektora, nego zbog značajki pojedinaca, njihove razine svijesti te toga jesu li i kako su sposobni komunicirati). Iskustvo pokazuje da lokalna samouprava i lokalni nevladin sektor osobito imaju potencijal za komunikaciju, i to stoga što:

- obje strane blisko surađuju sa svojim vlastitim (lokalnim) okruženjima i primarni im je interes tražiti potporu unutar zajednice,
- oni predstavljaju decentraliziranu, samoupravnu sastavnicu u organizaciji društva,
- u slučaju nevladinih organizacija orijentiranih na javni interes i javne potrebe, izravno preklapanje misija postoji na obje strane,
- obje strane predstavljaju aktivan civilni pristup,
- na obje strane ima dovoljno slobodnog prostora za suradnju i odabir njezinih različitih oblika,
- potreba i sposobnosti obje partnerske strane često se nadopunjavaju u značajnoj mjeri,
- odnos lokalne samouprave prema aktivnim građanima lokalnog nevladinog sektora utječe na javno mnijenje, što je ovim prvima općenito vrlo važno za njihov politički položaj,
- nevladin sektor je inkubator potencijalnih lokalnih političkih figura.

Šteta je što se taj potencijal često ne primjećuje ni na jednoj od strana. Više je čimbenika koji su razlog tomu: u tranzicijskim zemljama, na primjer, takva situacija može nastati zbog toga što su obje strane relativno nove u društvu i relativno su nepoznate kao institucije (što znači da se međusobno također relativno slabo poznaju). Čak i u razvijenijim zemljama prepreku može

predstavljati pogrešno razumijevanje “prisilnog rivalstva” između nevladinog i vladinog sektora (što je tipično za radikalnije aktivnosti nevladinog sektora). Često je dovoljno predstaviti se jedan drugome i upoznati se s interesima i potrebama koji postoje na obje strane, što će otkriti do tog trenutka nepoznata područja preklapanja i mogućnosti korisne suradnje.

## RAZVOJ SURADNJE KOJI POTIČE LOKALNI NEVLADIN SEKTOR

Zamislite sljedeću situaciju: vi ste udruga koja djeluje u socijalnom području i bavi se prvenstveno obiteljima i djecom, ali najnovija procjena društvenih pitanja govori o potrebi rješavanja problema starijih stanovnika kao o glavnom cilju. Iako niste zadovoljni takvom orijentacijom, u svojoj organizaciji odlučujete raspraviti o potrebama općine i tražite prostor suradnje. Kako znate da lokalna samouprava nema sposobnost rješavanja tog problema u potpunosti, počinite razvijati ideju postavljanja projekta koji bi starije stanovnike uključio u određene aktivnosti djece i mladeži (kupovina, sakupljanje i bilježenje lokalnih narodnih bajki, predaja i običaja etc.), što bi bilo korisno za obje strane.

Svjesni ste da lokalna samouprava zna malo o vašoj udruzi pa pripremate kratak informativni dokument na jednoj strani koji sažeto i jasno govori o udruzi. Otkrivete koji predstavnici imaju osjećaj za pitanja djece i mladeži te dogovarate sastanak s njima. Informirate ih o svojoj organizaciji i vašim planovima za suradnju. Također saznajete što oni misle o načinu prenošenja informacija drugim predstavnicima. Organizirate sličan sastanak s (grado)načelnikom. Svrha prvog sastanka je objasniti vlastite ciljeve i tražiti odgovarajući prostor za suradnju. Nakon godinu dana suradnje u okviru pojedinih aktivnosti, lokalna samouprava ponovno vrednuje svoje ciljeve u društvenim područjima te odlučuje proširiti mogućnosti za djecu u području korištenja slobodnog vremena. To otvara nove mogućnosti suradnje, pa je odlučeno da ti ciljevi budu nadopunjeni aktivnostima vaše suradnje.

U toj fazi možete pomisliti da se radi o previše pojednostavljenoj, idealnoj situaciji. Na prvi pogled to je tako. Ipak, u podlozi je sadržana i poruka da je potraga za zajedničkom koristi jedan od prvih koraka prema stvarnoj suradnji. No koje mogućnosti postoje za razvoj suradnje u vašoj konkretnoj situaciji? Kako biste došli do odgovora, ispunite sljedeći upitnik i razmotrite ga u svojoj organizaciji.

**Vježba 1: Upitnik o razvoju odnosa s lokalnom samoupravom**

1. U kojim prilikama ste kontaktirali svoju lokalnu samoupravu?

.....  
 .....  
 .....

2. Jesu li dosadašnje mogućnosti komunikacije u svezi s razvojem odnosa bile povoljne?

.....  
 .....  
 .....

3. Jeste li svjesni specifične pozadine negativnih stavova prema vašim aktivnostima?

.....  
 .....  
 .....

4. Prije nego prisustvujete sastanku, inzistirate li na tome da poznajete način na koji radi vaš potencijalni partner?

.....  
 .....  
 .....

5. Jeste li sposobni prilagoditi se tipičnom načinu rada vašeg partnera? Pitajte se zašto, bez obzira je li odgovor "da" ili "ne".

.....  
 .....  
 .....

6. Imaju li članovi vašega tima imaju temeljne komunikacijske sposobnosti? Ako da, razmjenjujete li iskustvo stečeno u situacijama u kojima je ono primijenjeno? Ako ne, mislite li da bi takva razmjena iskustava bila korisna?

.....  
 .....  
 .....

7. Imaju li osobe zainteresirane za vaše aktivnosti pristup informacijama o vašoj organizaciji, njenoj misiji, njenim tekućim aktivnostima i financiranju? Ako je tako, je li informacija općenito dostupna? Ako ne, navedite razlog zašto je tako te načine na koji se ta situacija može razriješiti.

.....  
 .....  
 .....

Na temelju ranijeg iskustva, kao i dostizanjem određene razine zrelosti strana koje surađuju, mogu se razmotriti ozbiljniji i stabilniji oblici suradnje. Jedna od mogućnosti je ugovorna definicija odnosa, druga bi bila aktivnost u zajedničkim institucionaliziranim strukturama.

Ugovori proizvode dvije različite reakcije: s jedne strane, uobičajeno je argumentirati da dovode do nepotrebne formalizacije, dok je, s druge strane, izražavanje međusobnih obveza u pisanom obliku svakako vrlo uvjerljiva metoda prevladavanja sumnji i nesigurnosti na obje strane te izgradnje povjerenja između partnera. Postoje mnoge vrste ugovora, a dobro je angažirati i stručnu pravnu pomoć za njihovo sastavljanje.

Institucionalizirana suradnja također ima nekoliko različitih oblika. Jedan od njih, sve popularniji, je koncept organiziranja zajednice, koji koristi različite vrste institucionalne potpore lokalne samouprave – od situacija u kojima organizacija uživa pokroviteljstvo lokalne samouprave do slučajeva u kojima je lokalna samouprava jedan od članova civilne udruge u zajednici. Lokalna samouprava može manji dio svojih zadataka prenijeti na organizacije civilnog društva (kao što je upravljanje fondovima za specifične namjene), odnosno lokalne neprofitne organizacije mogu izvoditi stručne poslove za lokalnu samoupravu; u nekim slučajevima to će podrazumijevati javnost provođenih zadataka radi komunikacije s građanima (objavljivanje magazina, provedba istraživanja, itd.). Postoje mnoge mogućnosti. U biti, broj im je neograničen. Kada suglasnost vijeća često zakonski uvjet za započinjanje suradnje.

Nakon gornjih promišljanja pregledajmo praktična saznanja i preporuke predstavnika nevladinog sektora kada je riječ o razvoju suradnje s lokalnom samoupravom:

1. Utvrdite kako lokalna samouprava gleda na rad vaše neprofitne organizacije.
2. Djelujte na svrhovit način kako biste uklonili negativne stavove prema vama.
3. Provjerite koje su to najhitnije potrebe lokalne samouprave i očekivanja kada je riječ o potpori.
4. Pronađite kapacitete koji se poklapaju s potrebama lokalne samouprave.
5. Osigurajte potporu svojim aktivnostima u obliku sudjelovanja građana.
6. Budite primjer transparentnosti.

7. Upoznajte se s organizacijskom strukturom vaše lokalne samouprave i njenih temeljnih pravila rada.
8. Upoznajte se različitim statusom i nadležnostima svakoga tijela lokalne samouprave; ne tražite nemoguće.
9. Budite razboriti, korektni i dobro pripremljeni kada ulazite u proces odlučivanja; koristite postojeće oblike uključivanja građana u lokalnu samoupravu.
10. Eliminirajte širenje poluistina i nepotkrijepljenih tvrdnji; istinu istražujte nepristrano i budite pripremljeni prihvatiti svako otkriće koje iz toga proizlazi.
11. Ukoliko očekujete konkretan rezultat, samostalno sastavite prijedlog. Kada to činite, budite svjesni da pristup sastavljanju može imati značajan utjecaj na prvi, i odlučujući, dojam.
12. Komunicirajte iskreno, vješto i djelotvorno. Razmotrite svoje vlastite uspjehe i neuspjehe kao i one koje su imali drugi akteri te nemojte ponavljati greške; u svemu što činite tražite novo znanje i iskoristite ga kako biste usavršili svoje aktivnosti.

## TEMELJNE ZNAČAJKE PROCESA SURADNJE

Odnos i proces suradnje pretpostavlja nekoliko značajki koje treba ispuniti:

- dionici (zainteresirane i pogođene strane) trebali bi biti međuovisni; niti jedna od uključenih strana nije sposobna samostalno uvidjeti koje je rješenje za nju najbolje,
- do zajedničkog razumijevanja problema trebalo bi doći tijekom procesa,
- uključene strane trebale bi voditi izravne, osobne razgovore,
- pravila postupka i odlučivanja trebali bi postaviti i odobriti sudionici,
- proces bi trebao omogućiti međusoban trening/edukaciju uključenih strana,
- trebalo bi se uspostaviti i ojačati međusobno poštovanje između sudionika,
- do rješenja bi trebalo doći kroz konstruktivan dijalog o razlikama,
- tijekom procesa trebao bi nastati osjećaj “zajedničkog vlasništva” nad odlukama; po mogućnosti, odluke bi uvijek trebalo donositi konsenzualno,
- temeljni uvjet procesa je zajednička odgovornost sudionika (dionika) za odluke i zauzimanje smjera za koji je skupina zainteresirana,
- suradnja bi trebala započeti i razvijati se progresivno.

## PROCES SURADNJE SASTOJI SE OD NEKOLIKO TEMELJNIH KORAKA:

### 1. Početak suradnje

Na početku, kada organizacija, ustanova ili neformalna skupina odluči druge subjekte pozvati na suradnju, potrebno je provizorno oblikovati područje u kojemu žele surađivati, ili pitanje kojim se žele pozabaviti. Na temelju definiranih područja mogu se odrediti zainteresirane i pogođene skupine i njihovi sudionici u procesu (predstavnici dionika, stručnjaka itd.).

Kasnije se može organizirati prvi sastanak dionika na kojemu se sudionici trebaju složiti o preliminarnom definiranju pitanja ili područja suradnje, razjasniti svoje uloge u procesu suradnje te se složiti o ciljevima i metodama procesa.

#### *Okvir 4: Prvi sastanak – procjena mogućnosti suradnje*

Posebnu pozornost treba obratiti na prvi sastanak: potreban je progresivan pristup, a program i pravila koja skupini daju temeljni okvir za vladanje sudionika trebalo bi temeljito pripremiti, što kasnije može pomoći u prevladavanju konfliktnih situacija.

Nekoliko korisnih pitanja trebate si postaviti prije pripreme programa prvog sastanka:

- Zašto je sastanak organiziran, i tko ga je organizirao?
- Kakva su vaša očekivanja te kakva su očekivanja osoba koje ste pozvali? Što bi se prema njihovom mišljenju moglo postići kroz suradnju? Što je očekivana korist za zajednicu, organizaciju i pojedince?
- Koje su prednosti i nedostaci planirane suradnje?
- Što želimo zajednički postići? Koja je svrha naše suradnje – što bi trebao biti ishod?
- Je li sa sastanka odsutan itko tko bi mogao dati doprinos?

Pitanja koja se tiču temeljnih pravila:

- Koje su uloge članova i organizatora, i koga oni predstavljaju?
- Koji je dnevni red za naš rad? Kakav vremenski okvir je postavljen?
- Na koji način ćemo raditi s informacijama – prikupljanje podataka, pohranjivanje, diskrecija i distribucija?
- Na koji način ćemo komunicirati? Tko će za što biti odgovoran, i do kada?
- Hoće li sudionici dobiti naknadu (plaćanje troškova)? Ako da, koliko?
- Što trebamo učiniti na početku?
- Na koji način ćemo donositi odluke?

## 2. Zajedničko planiranje i odlučivanje

Na zajedničkim sastancima dionici bi postupno trebali:

- dogovoriti se o preciznom razgraničenju i definiranju pitanja ili područja suradnje;
- razmijeniti (ili prikupiti, između sastanaka) informacije potrebne za razumijevanje pitanja;
- kroz rasprave o različitim aspektima pitanja, koje svatko vidi na svoj način, doći do zajedničkog razumijevanja povijesti, konteksta i interesa koji su povezani s rješavanjem pitanja ili područja;
- polazeći od dogovora o predmetu, kretati se prema predlaganju mogućnosti, alternativa i ideja za rješavanje pitanja;
- procijeniti mogućnosti za takvo rješenje te onemogućiti bilo kakva neodgovarajuća rješenja; razmotriti preostale alternativne mogućnosti, njihove prednosti i nedostatke;
- nastaviti sužavati odabir do određenog broja alternativa, i potom raditi na njima;
- dogovoriti se o neovisnim kriterijima, u skladu s kojima se odabire zajedničko rješenje;
- predloženo rješenje dostaviti zainteresiranim stranama i javnosti radi komentara;

- zajednički usvojiti konačni dogovor.

## 3. Realizacija dogovora

Tijekom suradnje je važno da svi sudionici budu zajednički odgovorni za realizaciju dogovora, čak i u slučajevima kada oni koji su uključeni ne sudjeluju u praktičnoj provedbi.

Kako bi provele zajednički dogovor, strane trebaju:

- oblikovati provedbeni plan za postignuti sporazum,
- podijeliti nadležnosti prema pojedinačnim zadacima,
- oblikovati mehanizam praćenja i evidentiranja realizacije.

Nakon toga preostaje samo realizacija zadataka i aktivnosti.

*Okvir 5: Zajednički dogovor između organizacija*

Što treba imati na umu pri zaključivanju sporazuma među organizacijama:

- O kojoj razini bliskosti su se sudionici dogovorili (međuagencijski odbor, savjetodavna skupina, konzorcij, fuzija, konsolidacija)?
- Kolike ovlasti će svaka od organizacija prenijeti?
- Koje odgovornosti će nositi svaka pojedinačna organizacija?
- Koju snagu/utjecaj i ostale resurse će svaka od organizacija unijeti?
- Koje su ključne osobe u svakoj od organizacija koje potpisuju sporazum? Jesu li tako i postupile?
- Na koje važne strategije, postupke i aktivnosti sporazum u svakoj od organizacija utječe te koji je provedbeni plan za te promjene?
- Tko je odgovoran za specficiranje predmeta sporazuma i za razrješavanje nesuglasica između članskih organizacija?

## 4. Praćenje, evaluacija i analiza ispunjavanja sporazuma

Važan dio bilo kojeg dugoročnog procesa planiranja jesu praćenje i evaluacija procesa provedbe. U skladu s rezultatima praćenja te zahtjevima moguće je potom

prilagoditi plan i kontinuirano razrješavati probleme kao što su nezadovoljstvo i razlike u mišljenjima koje se tiču provedbe sporazuma.

*Vježba 2: Neki od mitova o politici i političarima u javnom odlučivanju*

Slažete li se s nekima od donjih navoda?

- Politika nije moja stvar – ona je nešto što se tiče političara, političkih stranaka, medija i možda nekolicine stručnjaka (ili kvazi-stručnjaka) i poznatih osoba.
- Jedini način da koji se mogu uključiti u politiku jest glasanjem na izborima.
- Političari postoje kako bi donosili ispravne odluke koje se tiču pitanja koja ne razumijem. Političari bi trebali biti osobe koje o takvim stvarima znaju više od ostalih pa bi stoga trebali imati pravo odlučivanja.
- Dobri političari su oni koji svoje mišljenje nameću bez obzira na cijenu.
- Dobre odluke su one s kojima se slaže većina stručnjaka i koje su maksimalno potkrijepljene činjenicama.
- Kao cjelina, politika je nepošten posao – ona političarima omogućuje obogaćivanje na račun običnih ljudi i rezultira mnogim neugodnim sukobima.
- Moć je loša, a nose je političari i bogati poduzetnici. Mi smo nemoćni.

## SUDIONICI U JAVNOM ODLUČIVANJU

Prije nego odlučite uključiti se u javno odlučivanje i utjecati na njegov ishod, dobro je provjeriti tko su glavni sudionici procesa. Svaka pojedina situacija uključuje različite osobe i nadležnosti, no sudionici se općenito mogu podijeliti na sljedećih pet osnovnih skupina: političari, dužnosnici, stručnjaci, javnost i investitori.

### Političari

Ova skupina uključuje sve izabrane predstavnike na nacionalnoj i lokalnoj razini (saborski zastupnici, predsjednik, [grado]načelnici itd.). Kao izabrani zastupnici naroda, političari bi trebali biti itekako zainteresirani za informacije o potrebama i zahtjevima birača, kao i za njihovo zadovoljavanje. U kojoj mjeri je to istina, u velikoj mjeri ovisi o konkretnim osobama, kako samim političarima tako i o biračima koji su ih postavili kao nositelje vlasti.

### Dužnosnici

Oni su državni zaposlenici (od predsjednika vlade, preko članova vlade do službenika na regionalnoj razini) te zaposlenici lokalne samouprave (predsjednici gradskih/općinskih vijeća i zaposlenici na toj razini). Dužnosnici moraju djelovati u okviru ograničenja postavljenih ustavom i zakonom.

Ograničenja za uključivanje građana u javne poslove postavljaju političari, koji se općenito pridržavaju načela "strogo ograničeno sudjelovanje". U kasnijoj fazi, prilikom izrade koncepcija i strateških programa, dužnosnici nisu baš voljni saslušati i poštivati interese građana, a tada je mišljenje građana posebno važno. Ta skupina će morati proći kroz najveće promjene, pretvarajući svoju aktualnu neprobojnost prema javnosti u okruženje koje podupire javnu kontrolu i suradnju s građanima.

### Stručnjaci

Radi se uglavnom o neovisnim stručnjacima u ugovornom odnosu s državnim upravom ili lokalnim vlastima, iako navedene institucije često imaju svoje "vlastite" stručnjake. Naravno, ulagači ili građani mogu također zaposliti stručnjake. Najveći mit često se odnosi upravo na tu skupinu – da iz njihove stručnosti proizlazi "nedodirljiva istina". Taj mit je jedan od razloga zbog kojih mišljenja građana općenito uopće ne mogu doprijeti do stručnjaka.

### Javnost

Ova skupina sastoji se od pojedinačnih građana, formalnih i neformalnih skupina u koje su uključeni te neprofitnih organizacija koje zastupaju interese odgovarajuće skupine građana ili određeni javni interes. Građani iz ove skupine mogu imati vrlo različite interese i mišljenja. Njihovi interesi mogu biti privatne prirode ili usmjereni na javnu dobrobit; građani mogu biti organizirani u okviru skupina i udruga ili pak biti aktivni kao pojedinci.

### Investitori

Ova skupina sastoji se od privatnih poduzetnika čije investicijske aktivnosti imaju javne posljedice. Investitorima obično na srcu leže jasno definirani vlastiti interesi, a imaju i resurse koji im omogućuju ostvarenje tih interesa. Vrlo često stupaju u pregovore s prve tri skupine, dok s javnošću rijetko pregovaraju. Situacije u kojima je ulagačima stalo i do nečeg drugog izuzev vlastitih interesa također su rijetke.

Čak i navedena definicija te kratki opis sudionika u javnom odlučivanju dovoljni su kako bi pokazali da postoji značajna neravnoteža moći ako se interes za sudjelovanje u participativnom procesu usporedi s njihovim stvarnim utjecajem na proces donošenja

odluka. Sljedeća vježba na jednostavan način će omogućiti procjenu stavova i snaga sudionika u javnom odlučivanju u nekim konkretnim situacijama.

*Vježba 3: Stavovi i moć zainteresiranih strana*

U okviru vaše konkretne situacije (koja se, primjerice, tiče odluke o namjeranim investicijama u određenoj regiji, izgradnji autoceste, prenamjeni komercijalnog prostora lokalne samouprave u prostor za kulturne aktivnosti građana itd.), pokušajte ocijeniti stavove i snagu zainteresiranih strana pojedinačno. Razmislite o mogućnostima da promijenite stavove i povećate utjecaj najslabijih skupina. Dobro bi bilo u kućice unijeti konkretna imena i stavove sudionika te tablicu ispuniti za svakoga od njih pojedinačno.

*Stavovi pojedinih strana prema uključivanju javnosti*

Zainteresirana strana	Prema vašem mišljenju, kakav će biti stav pojedine skupine prema uključivanju javnosti? Zašto?	Što biste htjeli postići u odnosu na te aktere? Na koji način ćete to postići?
Političari		
Dužnosnici		
Stručnjaci		
Građani		
Investitori		

*Izvori moći svake od zainteresiranih strana*

Zainteresirana tema	Kolika je moć pojedine skupine, iz čega ona proizlazi?	Na koji način ta skupina može povećati svoju moć?
Političari		
Dužnosnici		
Stručnjaci		
Građani		
Investitori		

## GRADANIN I MOĆ

Naznačili smo da je jedna od najvažnijih značajki sudionika u javnom odlučivanju moć kojom raspolažu. U ovom poglavlju ćemo dublje razmotriti pitanje što moć u stvari jest, kako se može koristiti u društvu te što se može učiniti kako bi se spriječila zloraba moći (pitanja koja se tiču podjele moći unutar države obrađuju se u poglavlju pod naslovom "Nevladin sektor i država"). Kao prvo, trebate proraditi vježbu u nastavku, jer na taj način ćete se upoznati s temom s gledišta individualne moći.

*Vježba 4: Koliko ste moćni?*

Razmislite o "ulogama" koje igrate u životu (kao roditelj, zaposlenik, suprug(a), susjed, građanin itd.); napravite njihov popis i procijenite svoju moć u svakoj od tih uloga:

.....  
 .....  
 .....

Što konkretno povećava vašu moć u konkretnim ulogama: vaša dob, vaša imovina, vaše obrazovanje?

.....  
 .....  
 .....

U obrnutom smjeru, što pridonosi smanjenju vaše moći u drugim ulogama: vaša dob, vaš spol?

.....  
 .....  
 .....

Sada kada ste stekli uvid u situaciju kada je riječ o vašoj moći kao pojedinca, pokušajte razmisliti o tome što moć u stvari jest.

Giddens je 1989.godine naveo da je moć sposobnost pojedinaca ili skupina da nametnu i ostvare svoje interese unatoč suprotstavljanju drugih. Moć povremeno uključuje uporabu sile, što je, s druge strane, obično popraćeno idejama koje opravdavaju aktivnosti onih koji se silom koriste. Moć stoga služi kao prijenosnik koji omogućuje provedbu aktivnosti i projekata, dostizanje ciljeva i ostvarenje vizija. Istovremeno, moć automatski proizvodi otpor onih koji se s konkretnom aktivnošću ne slažu. Međutim, moć nije tu samo da bi kažnjavala, cenzurirala, dodjeljivala, kontrolirala i ograničavala. Ona ljude također osnažuje, dajući im prava i omogućujući da se stvari događaju. Štoviše, moć će prouzročiti reakcije drugih, što može poprimiti najrazličitije oblike – od aktivnog do pasivnog otpora, te od pasivnog do aktivne potpore.

Razmjer moći također se odražava u individualnoj samosvijesti svake osobe. Naš društveni identitet prepoznaje se u korištenju pojmova koji mogu izravno utjecati na našu razinu moći ("Ja sam muškarac", "Ja sam homoseksualac", "Ja sam majka", "Ja sam direktor", itd.). Drugim riječima, moć koja potječe iz društvenih odnosa stoga postaje središnja točka naših pojedinačnih osobnosti. Međutim, to ne znači da nositelj automatski prepoznaje svoju moć. Tu vrijedi nekakav čudan zakon prema kojemu su razina moći i razmjer u kojemu se ona prepoznaje neizravno proporcionalni jedno drugome. Što više moći ljudi imaju, manje su je svjesni; i obrnuto, što manje moći imaju, to više pate ili pokušavaju to kompenzirati. Taj "zakon", naravno, ne vrijedi u svim slučajevima; međutim, obično se u njega možemo pouzdati ako ga primjenjujemo generalno. On objašnjava zloglasnu uporabu biča autoriteta kojim se koriste ljudi na pozicijama moći, kao i pobune, anarhijau i naizgled iracionalno ponašanje ljudi "na dnu": odbačenih, anonimnih masa. Nije nužno, ali moć može biti jedan od načina autorefleksije. U slučaju onih koji imaju previše moći, priznavanje te činjenice može pridonijeti redukciji njene zloporabe. Onima koji je imaju premalo, razumijevanje te činjenice može voditi ka smanjenju iracionalnog, kompenzacijskog ponašanja te potrazi za stvarnom moći. U oba slučaja, ishod su psihološko blagostanje i unapređenje interpersonalnih odnosa.

Jedan od načina promatranja izvora moći, ili razlika u moći između različitih ljudi, jest promatranje strukturnih razlika u društvu. Tradicionalno, muškarci imaju više moći nego žene, stariji ljudi imaju više moći nego mladi ljudi, obrazovani ljudi imaju više moći nego neobrazovani, itd. Međutim, te strukturne razlike ne odražavaju se automatski na ravnotežu moći. Situacijski čimbenici mogu tu ravnotežu snažno promijeniti, pa se slagalica odnosa temeljenih na moći može preokrenuti ili brzo promijeniti. Sljedeća vježba to ilustrira:

#### *Vježba 5: Strukturna i situacijska moć*

Zamislite situaciju u kojoj mlada žena stara tridesetak godina šeta niz napuštenu ulicu kasno u noći i da iz pokrajnje ulice iza nje izađe skupina očigledno pijanih dvadesetogodišnjaka.

Tko u toj situaciji ima moć?.....

Kako će se mlada žena vjerovatno osjećati kada ugleda mladiće?.....

Stotinjak metara niz ulicu svi muškarci osim jednoga skreću s ceste kako bi ušli u studentski dom. Zadnji

muškarac – Rom- nastavlja svojim putem i pod uličnim svjetlom iznenada shvaća da je žena ispred njega policajka.

Tko ima moć u toj situaciji?

Kako će se mladić vjerovatno osjećati kada policajka počne govoriti u svoj vokitoki?

Najvažniji teoretičar na temu moći je francuski sociolog Michel Foucault, prema kojemu pojam "moć" ne može postojati u apsolutnom smislu, jer je ona uvijek relacijski fenomen (tj. moć koju netko ima stoji u odnosu prema drugoj moći, ili moći koju nosi netko drugi, čime se stvara odnos temeljen na moći). Foucault moć promatra kao generalizaciju rata koja ima oblik mira ili vladavine prava samo u nekim slučajevima. On naglašava da nije toliko važno koncentrirati se na okolnosti pod kojima se moć koristi, ili tko je koristi, nego kako se nameće. Stoga, ako želite ući u odnose temeljene na odnosima moći, morate prvo razumjeti mehanizme u skladu s kojima funkcioniraju, ili mehanizme njene zloporabe. Na koji način možemo pridonijeti ublažavanju negativnih efekata moći? Prema Foucaultu, to se postiže reduciranjem moći pomoću pravnih odredbi i racionalnih metoda upravljanja u "igramu moći" te uvođenjem takve etike, kulture i prakse koja u politički život uvodi slobodu i izvorni "ja". To je jedan od razloga zašto Foucault veliku pozornost posvećuje kritičkom razmatranjima zloporabe metoda upravljanja, političkoj borbi za oživotovorenje prava te etničkim istraživanjima, a na kojim temeljima se, prema njemu, mogu zasnivati slobode pojedinca. Iako je Foucault sumnjičav prema samoj biti moći i odnosima utemeljenim na moći, on je također idealist koji vjeruje u unutrašnju snagu pojedinca kao glavnog čimbenika koji sprječava zloporabu moći.

Optimistična alternativa Foucaultovom skeptičnom pogledu na bit moći jest teorija komunikacije koju iznosi njemački filozof Jürgen Habermas (Kiczko, 1991.) koji, u ime konsenzusa, slobode i individualne afirmacije individualnosti, sve ljudske odnose (uključujući i one temeljene na moći) predstavlja kroz perspektivu međusobnog razumijevanja, zbog njihove dijaloške i diskurzivne naravi. S aspekta sprječavanja zloporabe moći, ključni čimbenik leži u činjenici da se cjelokupan problem svodi na pitanje međusobnog razumijevanja; ljudi ili nastoje ili ne nastoje postići takvo razumijevanje.

U konačnici, o vama ovisi u koji koncept moći, skeptički ili optimistički, ćete biti skloniji vjerovati, tj. koji put prema ostvarenju boljeg svijeta ćete radije odabrati – put osobnog rasta i povjerenja u druge, koji se temelji

na vjeri u "viša načela", ili put međusobnog razumijevanja i traženja konsenzusa.

## MOTIVACIJA GRAĐANA

Druga važna značajka građana u odnosu na javno odlučivanje je njihova motivacija za sudjelovanje u procesima odlučivanja. U nastavku ćemo prvo razmotriti najčešće razloge za pasivnost građana, a potom motive na kojima se njihova aktivnost temelji.

Aktivisti, lideri interesnih skupina, političari, mediji i ljudi općenito često se čude kako je moguće da stotine, tisuće, čak i milijuni ljudi ostaju pasivni u situacijama kada se određeno konkretno pitanje rješava na način suprotan njihovim prirodnim potrebama – kada se ne brane od izravnih ili neizravnih prijetnji koje proizlaze iz investitorskih namjera, političkih odluka ili zakonodavnih ciljeva.

Uzroci građanske pasivnosti u odnosu na javne procese mogu se sažeto prikazati kroz sljedećih pet kategorija:

1. Građani ne znaju što se oko njih događa; stoga ne znaju kakav bi mogao biti ishod planirane aktivnosti.
2. Svi imaju drugačija očekivanja od života, tako da će svatko imati svoje posebne pritužbe. Nove investicije ili zakoni različito se manifestiraju u životima različitih ljudi, što znači da nastojanja pojedinaca da promijene situaciju nisu koherentna i izolirana su (kada vaš osobni cilj toliko dominira vašim razmišljanjima da niste sposobni sagledati problem s holističkog gledišta, teško je definirati zajednički cilj).
3. Građani su uvjereni da društvo podrazumijeva inherentnu podjelu zadataka te da se svatko treba usredotočiti na svoju vlastitu ulogu ("Ponosan sam na činjenicu da sam seljak. Mijenjati svijet posao je za nekog drugoga.").
4. Građani misle kako su odluke neopozive – fatalistički mit o društvenim procesima ("Sada je prekasno da se to promijeni").
5. Građani vjeruju da ne mogu ostvariti utjecaj ("Vjerojatno bih nešto trebao učiniti, ali što pojedinac može učiniti sam?").

U sljedećoj vježbi moći ćete razraditi poruke i načine motiviranja građana unatoč navedenim razlozima za neaktivnost.

### Vježba 6: Motiviranje različitih skupina pasivnih građana

Zamislite situaciju da organizacija u zajednici želi uređenje nelegalnog odlagališta otpada kako bi ono ispunjavalo postojeće zakonske uvjete. Organizacija time želi spriječiti nekontrolirano odlaganje otpada u svojoj općini. Kako bi lokalne vijećnike privoljeli na preraspodjelu sredstava radi uređenja odlagališta, moraju krenuti tako da proizvedu pritisak građanske javnosti.

*Kako biste u rečenoj situaciji motivirali građane da sudjeluju u javnim skupovima i izraze svoje stavove? Razmislite kojim porukama i na koji način biste motivirali pojedine skupine pasivnih građana.*

RAZLOZI ZA NEAKTIVNOST	Odgovarajuća poruka takvim građanima:	Provest ćemo sljedeće aktivnosti kako bismo te građane motivirali:
1. Građani ne znaju što se oko njih događa; stoga ne znaju kakav bi mogao biti ishod planirane aktivnosti.		
2. Svi imaju drugačija očekivanja od života, tako da će svatko imati svoje posebne pritužbe. Nove investicije ili zakoni različito se manifestiraju u životima različitih ljudi, što znači da nastojanja pojedinaca da promijene situaciju nisu koherentna i izolirana su.		
3. Građani su uvjereni da društvo podrazumijeva inherentnu podjelu zadataka te da se svatko treba usredotočiti na svoju vlastitu ulogu ("Ponosan sam na činjenicu da sam seljak. Mijenjati svijet posao je za nekog drugoga.").		
4. Građani misle kako su odluke neopozive – fatalistički mit o društvenim procesima.		
5. Građani vjeruju da ne mogu ostvariti utjecaj.		

U stvarnosti, sve navedene kategorije pasivnosti odlični su primjeri **izazova u radu s građanima**. Ako se cjelokupan problem preokrene naglavačke, postaje očigledno kojih pet koraka se mora poduzeti kako bi se eliminirala pasivnost:

- Građane se mora informirati o javnim aktivnostima; mora im se omogućiti uvid u aspekte kojih u uobičajenim okolnostima ne bi bili svjesni; s njima se treba sresti na "pola puta" i potom ih "uvući" u javne problematike.
- Građanima treba dati pregled različitih političkih, ekonomskih, okolišnih, zdravstvenih, kulturnih, obrazovnih i drugih aspekata javnih procesa. To će pojačati njihovu zainteresiranost i sposobnost percipiranja konkretnih pitanja koja se nalaze u podlozi njihovih problema – pitanja koja često imaju samo neizravan utjecaj.
- Građane bi trebalo potaknuti da se zainteresiraju za javna pitanja i način na koji se koriste njihovi glasovi kojima svoju vlastitu političku moć prenose na svoje izabrane predstavnike.
- Društvene procese i procese odlučivanja trebalo bi objasniti i demistificirati. Samo malen broj procesa je ireverzibilan. Većina društvenih, političkih i ekonomskih problema te problema koji se tiču investicija i okoliša može se ispraviti, usporiti, ubrzati, odgoditi itd.
- Građani bi trebali biti svjesni da suradnjom u okviru udruga građana, stvaranjem koalicija, pokazivanjem javnog interesa, javnim prosvjedovanjem i korištenjem ekstremnih mjera, kao što je građanski neposluh, mogu kolektivno uvećati svoju moć i ostvariti djelotvoran utjecaj na javno odlučivanje.

oni osjećaju da se takve aktivnosti od njih očekuju (tj. radi se o **konformističkim** motivima);

- Ljudi koji ulaze u aktivnosti zato jer osjećaju da one imaju smisla, i potom se dobro osjećaju zato što su takve aktivnosti korisne i plemenite; njima je potrebna pozitivna slika o samima sebe (tj. imaju **ipsocentrični** motiv), i često zanemaruju druge, "niže" motive;
- Ljudi koji djeluju zato što osjećaju da je drugim ljudima potreban njihov doprinos; njihov život određuje orijentacija na društvo te su stoga skloni **altruističkim** motivima; "inferiorne" motive potiskuju ili ih preziru;
- Ljudi koji djeluju zato što osjećaju da bi se trebali baviti određenim aktivnostima – da trebaju ispuniti određeni zadatak; takvi ljudi su svjesni svoje misije u društvu i rukovode se prema "višim" vrijednostima ili načelima (motivi **utemeljeni na problematici**); i u ovom slučaju "niži" motivi se potiskuju ili preziru.

Kako se navedeni različiti motivi mogu iskoristiti u konkretnim slučajevima uključivanja javnosti u procese? Prije svega, ključ je u kreativnosti. Načelo korištenja različitih poruka kako bi se pristupilo različitim motivima ostaje na snazi, bez obzira radilo se o pripremi projekta za javnu prezentaciju ili argumenata za javnu skupštinu, medijskoj prezentaciji ili ispitivanju javnog mnijenja u svezi s konkretnom problematikom.

### Ipak, koji stvarni **motivi stoje iza prirodnog, spontanog, ljudskog ponašanja?**

Pokušajmo sada detaljnije razmotriti uobičajene motive, kao i načine na koje bismo ih mogli iskoristiti kako bismo građane uključili u javne problematike.

Ako je vaš cilj javnost uključiti u određeni konkretan program, projekt ili aktivnost, prvo biste trebali pripremiti nekoliko poruka primjerenih za osobe različitog motivacijskog profila. To znači, trebate biti svjesni činjenice da je javnost po svojoj prirodi diferencirana skupna i da se sastoji od:

- Ljudi koji djeluju zato što time ostvaruju neku vrst nagrade ili koristi za sebe, ili zato što određenim djelovanjem izbjegavaju neku vrstu kazne; neki ljudi osjećaju samo takve **hedonističke** motive, a prema drugim vrstama motiva su slijepi;
- Ljudi koji obično djeluju zato što vide da druge osobe, na koje se ugledaju, djeluju na sličan način;

# Kwartovski pristup općine Deventer

*Kako stanovnici, ustanove i lokalna samouprava pristupaju problemima koji se tiču kvalitete života u okruzima.*

## Uvod

Izraz "Kwartovski pristup Deventera" poznat je od svojega nastanka 1992. godine i to ne samo u Deventeru već i na nacionalnoj razini, a zanimanje za taj pristup pokazuju i druge zemlje.

Kwartovski pristup možda i jest poznat izraz, no svi ipak ne znaju o čemu se radi. U ovoj brošuri predstavljamo Kwartovski pristup onima koji tek pokazuju zanimanje za njega. S obzirom na različite studije tijekom godina pojavile su se i neke prilagodbe u proceduri, no bit Kwartovskog pristupa još je uvijek ista, bez obzira na te prilagodbe.

Bit Kwartovskog pristupa sadržana je u većem utjecaju stanovnika pri rješavanju problema koji se tiču kvalitete života u njihovoj okolini. Ovaj pristup temelji se na dobroj suradnji sa stanovnicima, lokalnom upravom i ustanovama.

U sljedećem poglavlju početak ćemo s uvodom u Kwartovski pristup. Zatim ćemo razmotriti faze Kwartovskog pristupa i to iz točke gledišta stanovnika s jedne strane, a s druge strane razmotrit ćemo i radni proces osoblja. Nastavit ćemo s organizacijom Kwartovskog pristupa – navest ćemo različite stranke unutar Kwartovskog pristupa, svaku sa svojim odgovornostima, te procijeniti koliko im je vremena potrebno za Kwartovski pristup.

Na kraju ćemo ukratko prikazati – na temelju istraživanja – koliko stanovnici cijene Kwartovski pristup i koji se ključni čimbenici za uspjeh mogu navesti. Ljudi koji bi željeli primijeniti Kwartovski pristup i u drugim situacijama mogu iskoristiti prednosti onog što su iz njega naučili.

Ova brošura nije zamišljena kao priručnik uz pomoć kojega bi se negdje drugdje započela primjena Kwartovskog pristupa. Ako želite saznati više možete kontaktirati općinu Deventer ili Raster zakladu za socijalnu skrb.

## Kratki opis Kwartovskog pristupa općine Deventer

### Kwartovski pristup – što je to?

U Kwartovskom pristupu Deventera stanovnici imaju utjecaj na pronalaženja rješenja za probleme s kojima se suočavaju u svojoj okolini. U svakom okrugu mogu se pojaviti nasilje, onečišćenja, nesigurnost, ljudi koji žive bez pravog kontakta ili u drugim nepovoljnim prilikama za dobar život. Stanovnici jedne ulice, kvarta ili okruga svaki se dan susreću s takvim stvarima i bolje nego itko drugi znaju o kojim se problemima radi, a često imaju i dobre ideje o tome kako ih riješiti. Upravo stoga u Deventeru svaki okrug za sebe odlučuje koje mjere ili planove treba provesti da bi se unaprijedila kvaliteta života.

Kroz Kwartovski pristup Deventera usklađuju se ideje stanovnika i provedba tih ideja. To se odvija u dvogodišnjem cikličnom procesu u kojemu se provjerava što nije u redu, razmišlja o rješenjima problema, a zatim se ta rješenja i primjenjuju.

Provedba mjera odvija se kroz redovitu politiku lokalne vlasti s jedne strane i, s druge strane, kroz posebno alociran okružni proračun za provedbu mjera koje su rezultat Pristupa susjedstvu. Sami stanovnici odlučuju o tome kako se proračunska sredstva troše. Osim toga, stanovnicima je pružen i izazov da sami pridonese provedbi mjera, ako je to moguće.

Deventer ima oko 95 000 stanovnika i podijeljen je u sedam okruga. Svaki od tih okruga ima svoj vlastiti okružni tim stanovnika koji odobrava okružne programe i partner je u komunikaciji s ustanovama i općinom. Okružne timove podupire jedan okružni dužnosnik i jedan okružni djelatnik za razvoj zajednice. Osim toga, svaki okrug ima i svojega okružnog odbornika.

## Kako je nastao Kvartovski pristup Deventera?

Kvartovski pristup Deventera nastao je u ranim devedesetim godinama, s rastućim brojem problema koji su se ticali kvalitete života u mnogim okruzima i velikom udaljenošću vlade i građana. Ljudi nisu radili uistinu zajedno, trebalo je proći mnogo vremena prije no što bi se poduzelo nešto za rješavanje problema. Stanovnici su imali osjećaj da se njihove ideje ne uzimaju ozbiljno premda upravo oni žive u svojim okruzima, vide što se događa oko njih i često imaju dobre zamisli o tome kako riješiti pojedine probleme.

Nit vodilja za razvoj Kvartovskog pristupa Deventera bila je misao da su stanovnici stručnjaci za kvalitetu života u svojoj životnoj okolini. Stanovnici su trebali napraviti prvi korak, ne vlada. Bilo je nužno ne samo pozornije slušati stanovnike, već i dati im ovlast da odlučuju o okolini u kojoj svakodnevno žive. Da bi vladu dovela bliže stanovnicima općina Deventer podijeljena je u okruge, svaki sa svojim okružnim timom stanovnika, okružnim dužnosnikom, okružnim djelatnikom za razvoj zajednice, okružnim odbornikom i okružnim proračunom. Što se tiče ideja stanovnika, velik je broj mjera i projekata bio proveden u međuvremenu.

Izabrani pristup traži potpunu promjenu u načinu rada, kao i u načinu na koji se ljudi odnose jedni prema drugima. U usporedbi s početnim razdobljem, sad je dužnosnicima postalo mnogo prirodnije razgovarati sa stanovnicima. Stanovnici sad osjećaju da ih se uzima ozbiljno, osobito ako se radi o aktualnim mjerama i kratkoročnim akcijama. Usprkos tome, oni još uvijek osjećaju da se neke stvari odvijaju presporo. Međutim, možemo zaključiti da su se, zahvaljujući novom načinu rada, građani i vlada međusobno približili.

### Koji je cilj?

Cilj je Kvartovskog pristupa Deventera:

*stanovnici sami preuzimaju inicijativu i odgovornost za kvalitetu života u svojem životnom okruženju da bi postigli konkretne rezultate*

U Kvartovskom pristupu Deventera stanovnici preuzimaju inicijativu, ustanove sudjeluju. Stanovnici znaju što se događa u njihovoj okolini, oni su ljudi koji mogu reći što se treba napraviti u njihovu okruhu da bi se unaprijedila kvaliteta života. Potrebno je da stanovnici budu aktivni, ali potrebna je i lokalna vlast koja prihvaća otvoreno mišljenje, te ustanove koje žele svoje usluge uskladiti s idejama i inicijativama stanovnika. Općina i ustanove moraju podupirati stanovnike u izradi planova, njihovoj razradi i provedbi. Od neobične je važnosti da se rezultati uistinu postignu. Svakome je važno da uloženi naporu poluču rezultate, a

to se osobito odnosi na ljude koji su aktivni kao volonteri. Postizanje rezultata motivira ljude da nastave i potiče ih na nove inicijative.

### Koje je polje rada?

U Kvartovskom pristupu Deventera riječ je o kvaliteti života u okruzima u širokom smislu te riječi. Kvaliteta života sastoji se od fizičkih kao i socijalnih mjera na području životne okoline, razine usluga, socijalne sigurnosti i socijalne povezanosti.

Tijekom godina Kvartovski se pristup bavio velikim brojem pitanja, kao što su npr. prometna sigurnost, igrališta za djecu, zelene površine, vrste nasilja, aktivnosti za djecu, socijalna sigurnost, aktivnosti u okruhu ili poboljšanje socijalnih kontakata. Pokazalo se da su neka pitanja aktualna u nekoliko okruga. Okruzi stoga razmjenjuju ideje o tim pitanjima da bi udružili snage i da bi imali veći utjecaj na vladinu politiku. Godine 2004. razmatrale su se teme mladeži, prometa i psećeg izmeta.

Kvaliteta života pokriva razinu neposredne životne okoline susjedstva, ulice, kvarta i okruga. Rezultati istraživanja pokazuju kako stanovnici osjećaju da ih općinska vlast uzima mnogo ozbiljnije na toj razini. Premda projekti na širokoj osnovi, koji izlaze iz okvira okruga i s utjecajem na razinu grada, nisu uključeni u Kvartovski pristup, oni ipak traže različite oblike uključenosti stanovnika, a potrebne su i veze iz Kvartovskog pristupa. Nadalje, Kvartovski pristup ima važnu ulogu i u ukazivanju na probleme – ne samo da se o pojedinim pitanjima obavještavaju okruzi, već se na njih skreće pozornost i redovite gradske politike.

### Koje su organizacije uključene?

Ključni su partneri u Kvartovskom pristupu – osim stanovnika – općina Deventer i Raster zaklada za socijalnu skrb. Kroz te organizacije svaki od okruga ima svojega okružnog dužnosnika i okružnog djelatnika za razvoj zajednice koji zajedno čine okružni par.

Pored toga postoje i brojne druge ustanove i organizacije koje su uključene u Kvartovski pristup općine Deventer, a koje imaju svoju ulogu u analizi prilika u okruhu, i koje su nadalje važne u provedbi mjera i projekata. Ustanove nemaju samo ulogu potpisnika ugovora, već pružaju i potporu radnim skupinama koje se osnivaju za razradu ideja.

Riječ je o različitim partnerima u rasponu od velikih formalnih ustanova do malih klubova ili neformalnih skupina u okruhu, kao što su, na primjer, policija, udruge stanara, ustanove za skrb, smještaj, brigu i tretman

ovisnika o drogama, sportske organizacije, organizacije mladih, organizacije crkvene mladeži, klubovi pojedinih kvartova i igrališta, kulturne organizacije, organizacije koje su osnovali migranti. Unutar općinske organizacije vrlo je dobra suradnja s mnogim odjelima, osobito s odjelom za gradski nadzor, promet i transport, odjelom za javne djelatnosti i socijalne usluge.

### **Koliko je novca uključeno?**

Svaki okrug ima svoj zasebni proračun za provedbu mjera iz okružnog programa. Za cijelu zajednicu Deventer riječ je o šest eura po stanovniku. Svaki okrug može potrošiti prosječno 85 000 eura godišnje. Ta se svota mora potrošiti izravno u okrugu. Organizacija procesa Kwartovskog pristupa košta, kao što je potrebno platiti i profesionalnu potporu okružnih dužnosnika i okružnih djelatnika za razvoj zajednice.

### **Okruzi**

Sedam se okruga razlikuje po veličini, osobinama i problemima s kojima se susreće. Gradsko središte kojega čini javna funkcija trgovanja i izlazaka ima posve drugačije probleme od novih stambenih naselja ili rubnih dijelova s malim selima. U isti mah i predratna stambena naselja i multikulturalna stambena naselja imaju različite probleme. Ako to žele, svi stanovnici Deventera imaju mogućnost pripomoći u donošenju odluka o svojoj vlastitoj životnoj okolini, oni su izabrali uključivanje svakog okruga u Kwartovski pristup i dodijelili okružne proračune za svaki od okruga. Taj proračun nije jednak u svakom okrugu, sve ovisi o veličini i osobinama kvarta.

## **Koraci u Kwartovskom pristupu**

Kwartovski je pristup proces za stanovnike i od stanovnika. Postoji i profesionalna potpora koja usklađuje proces, razrađuje mjere i provodi ih. Za to je potrebno mnogo vremena i stoga se ne može tražiti od stanovnika da sami rade na tome. Nadalje, neke aktivnosti traže specifična stručna znanja za koja je potrebno potražiti stručnjaka u široj mreži profesionalaca. S jedne strane možemo promatrati Kwartovski pristup s gledišta stanovnika, dok ga s druge strane možemo gledati kao radni proces. Počet ćemo s perspektivom stanovnika, a zatim prijeći na radni proces, da bismo na kraju povezali oba aspekta.

### **Kwartovski pristup s gledišta stanovnika**

S gledišta stanovnika Kwartovski pristup ima tri koraka u kojima oni mogu imati aktivnu ulogu na različite načine. Ti se koraci ponavljaju svake dvije godine.

### **■ Zajedničko istraživanje**

U ovoj fazi stanovnici mogu pokazati koje su im želje i ideje za poboljšanje prilika u njihovom kvartu. Novine s informacijama o Kwartovskom pristupu distribuiraju se od vrata do vrata. U novine je umetnut i obrazac o sugestijama i željama koji se može ispuniti. Gdjegod je potrebno dublje istraživanje stanovnicima se također pristupa i izravno.

### **■ Zajedničko biranje**

Druga faza počinje razmatranjem pridošlih ideja. Također se razmatraju i ideje koje potpadaju pod regularnu politiku. Druge se ideje predlažu stanovnicima i oni mogu napraviti vlastiti odabir za svoj kvart. Sve se stavlja u okružni plan rada.

### **■ Zajednički rad**

Treći je korak provedba. Okružni plan rada razvija se u okružni program. Za svaku se ideju sastavlja radna skupina stanovnika i/ili profesionalaca koja razrađuje ideju i izrađuje vlastite planove i proračun.

U svakom koraku Kwartovskog pristupa stanovnici imaju mogućnost da predlože ideje za "hitne mjere". To su konkretne aktivnosti koje se mogu izvršiti u kratkom roku i za koje je predviđen proračun. Aktualni se predmeti mogu također rješavati i izvan dvogodišnjeg ciklusa.

Kwartovski pristup anticipira probleme s kojima se susreću stanovnici u svojem životnom okolišu, teme se razlikuju u različitim okružnim programima. U jednom kvartu naglasak je na dječjim igralištima, u drugom okrugu riječ je o javnim površinama i problemima kao što su uništavanje, pseći izmet i smeće na ulicama. U nekim je pak kvartovima pozornost okrenuta suživotu različitih kultura, ili umjetnosti i kulturi. U selima na rubnim dijelovima velika se pozornost pridaje očuvanju određenih objekata i turizmu. S druge strane, u središtu grada pozornost je usmjerena na (socijalnu) sigurnost i nasilje. Upadljiv je podatak da je promet gotovo uvijek na vrhu svih planova rada.

### **Kwartovski pristup kao radni proces**

Dobro usklađen radni proces okružnog dužnosnika i okružnog djelatnika za razvoj zajednice skriven je iza tri konkretna koraka koja poduzimaju stanovnici. Oni pripremaju korake koje će načiniti stanovnici i bave se njihovim rezultatima, a ako je potrebno uključuju i druge stručnjake. Također se brinu za to da se pravim ljudima prenesu poruke iz okruga. Jednako tako oni mobiliziraju druge na provedbu mjera i dogovaraju sastanke.

Počinjući od radnog procesa osoblja razlikujemo sljedećih šest koraka u Kwartovskom pristupu:

- analiza (1. korak iz perspektive stanovnika)
- istraživanje i postavljanje prioriteta (2. korak iz perspektive stanovnika)
- razrada ideja
- izrada programa
- provedba (3. korak iz perspektive stanovnika)
- dovršetak i predaja projekata

Ukupno je trajanje svih šest koraka dvije godine. Unutar tog razdoblja potrebno je šest mjeseci da se napravi analiza, istraživanje, postavljanje prioriteta i razrada ideja. Izrada programa, provedba, dovršetak i predaja projekata nastavljaju se tijekom tih šest mjeseci. Cijelo trajanje Kwartovskog pristupa ostaje dvije godine budući da se obje faze provode u isto vrijeme.

Svaki korak vodi do opipljivih međurezultata. Šest koraka radnog procesa zabilježeno je u donjem dijagramu zajedno s rezultatima i nužnim aktivnostima.

### Šest faza u radnom procesu i njihovi međurezultati

Faza radnog procesa	Međurezultat	Aktivnosti
1. Analiza	↓ Okružna analiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>* prikupljanje informacija iz postojeće dokumentacije</li> <li>* organizacija sastanaka za analizu</li> <li>* testiranje analize</li> <li>* ustanoviti je li potrebno daljnje istraživanje</li> <li>* pisana analiza okruga</li> <li>* priprema okružnih novina</li> <li>* prezentacija analize okruga okružnom timu</li> </ul>
2. Istraživanje i postavljanje prioriteta	↓ Okružni plan rada	<ul style="list-style-type: none"> <li>* distribucija okružnih novina</li> <li>* anketiranje svih stanovnika</li> <li>* istraživanje okruga ili subjekata u nepovoljnom položaju</li> <li>* prikaz rezultata</li> <li>* ispitivanje redovitih zadataka</li> <li>* održavanje izbornih sastanaka</li> <li>* pisanje okružnog plana rada</li> </ul>
3. Razrada ideja	↓ Okružni program	<ul style="list-style-type: none"> <li>* formiranje radnih skupina</li> <li>* imenovanje voditelja projekata</li> <li>* formuliranje ciljeva i rezultata</li> <li>* rasprava o izvedivosti</li> <li>* pisanje okružnog programa</li> <li>* sporazumijevanje okružnog tima o okružnom programu</li> <li>* determiniranje okružnog programa s gradonačelnikom i odbornikom</li> </ul>
4. Izrada programa	↓ Projektne planovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>* razrada okružnih programa s obzirom na zahtjeve, aktivnosti, načine, trajanje</li> <li>* pisanje projektnih planova</li> <li>* pregovori u profesionalnom okruženju</li> <li>* pisanje zadataka i dispozicija</li> </ul>
5. Provedba	↓ Izvešće o napretku	<ul style="list-style-type: none"> <li>* provjera napretka</li> <li>* utjecanje na voditelje projekata</li> <li>* izvještavanja okružnog tima i okružnog dužnosnika</li> <li>* organiziranje javne rasprave</li> <li>* imenovanje novih članova za okružni tim</li> <li>* odlučivanje o hitnim mjerama</li> <li>* upravljanje okružnim proračunom</li> <li>* pisanje izvješća o napretku</li> </ul>

Faza radnog procesa	Međurezultat	Aktivnosti
6. Dovršetak i predaja projekata	↓ Evaluacijski izvještaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>* evaluacija s okružnim timom i radnim skupinama</li> <li>* dovršetak i predaja projekata</li> <li>* pisanje završnog izvještaja</li> <li>* potvrda završnog izvještaja s gradonačelnikom i odbornikom</li> </ul>

### Kad stanovnici dobivaju svoju priliku u radnom procesu?

U Kwartovskom pristupu radi se o pravu odlučivanja koje stanovnici imaju u svojoj životnoj okolini. Stanovnici su ti koji progovaraju o problemima i dolaze do njihovih rješenja. Okružni dužnosnik i okružni djelatnik za razvoj zajednice podupiru i usklađuju proces Kwartovskog pristupa. Ako pogledamo radni proces kako je gore opisan vidimo da je okružni tim uključen u svih šest faza radnog procesa. Šire skupine stanovnika aktivne su u prvoj fazi radnog procesa. Od faze razrade i provedbe mnogo toga rade posebno pripremljene radne skupine stanovnika i/ili stručnjaka. Nakon dvogodišnjeg ciklusa Kwartovski pristup počinje iznova i ponovno ga iniciraju široke skupine stanovnika.

o k r u ž n i	stanovnici/skupine stanovnika 1. analiza 2. istraživanje i postavljanje prioriteta 3. razrada ideja 4. izrada programa	o k r u ž n i
p a r	radne skupine 5. provedba 6. dovršetak i predaja projekata 1. analiza stanovnici/skupine stanovnika	t i m

Radni proces Kwartovskog pristupa i uključenost stanovnika može se predočiti kao pješčani sat. Proces počinje široko, s mnogo uključenih ljudi. Kako se taj broj smanjuje, tako se radi na više planova. Kad se planovi izvrše važni su velikom broju uključenih ljudi. Nakon dovršetka planova, proces počinje iznova i ponovno je velik broj ljudi uključen u stvaranje ideja.

### Organizacija Kwartovskog pristupa

Kwartovski pristup nema formalnu organizacijsku strukturu ili pravni oblik. Zapravo se Kwartovski pristup sastoji od onih skupina koje su aktivne. Moguće je da Kwartovski pristup organizira raspravu u zajednici ili (kulturno) događanje kroz radnu skupinu ili kroz okružni tim, kao i kroz okružnu raspravu. Broj uključenih stanovnika može varirati od jedne radne skupine koja se

sastoji od deset članova, do okružne rasprave s 300 sudionika, ili okružnog događanja koje uključuje 1000 sudionika. U Kwartovskom pristupu stanovnici upravljaju okružnim proračunom. Oni mogu utjecati na aktivnosti okružnog dužnosnika i okružnog djelatnika za razvoj zajednice. Samo zbog tog razloga nužno je postojanje neke vrste organizacijske strukture Kwartovskog pristupa. Na taj način stvari bivaju jasnima svima koji su u njega uključeni.

### Okružni tim

Svaki okrug ima okružni tim koji se sastoji od aktivnih stanovnika. U rubnim dijelovima okruga to se naziva seoskom platformom. Tim ili platforma postavlja i raspravlja teme ili probleme koji postoje u različitim kvartovima ili u okrugu kao cjelini. Oni su partneri za raspravu političarima, managerima i ustanovama. Ako je potrebno, oni pregovaraju o pruženim uslugama i aktivnostima u okrugu ili selu. Okružni tim ili seoska platforma odgovorni su za utvrđivanje okružnog programa na temelju dvogodišnjeg istraživanja projekata za okrug, kao i pripadajućih proračuna. Okružni timovi broje maksimalno 20 osoba, u praksi je to obično 15 ljudi.

#### Okružni tim

- je rasprava i platforma za razgovor
- razmatra okružni program i odobrava ga
- odlučuje o tome kako se raspodjeljuje okružni proračun
- prenosi poruke kvarta
- uključen je u gradska pitanja koja su izvorno naglasili različiti okružni timovi u Deventeru

Članovi okružnih timova odražavaju što je moguće bolje demografsku sliku okruga, sa sudionicima iz svih kvartova. Međutim, oni nisu izabrani predstavnici okruga i sudjeluju u okružnom timu bez konzultacija. Mnogi od njih po prvi su put na neki način aktivni u Kwartovskom pristupu, na primjer u radnoj skupini.

Da bi se osigurala dovoljna cirkulacija ljudi sudionici mogu biti članovi okružnog tima najviše tri puta po dvije godine. Nakon svakog ciklusa sudionici sami odlučuju žele li nastaviti ili ne. Dužnosnici također

sudjeluju u okružnim timovima. Oni su savjetnici, no nemaju pravo glasa – na primjer u odlukama koje se tiču okružnog proračuna.

Okružni timovi sastaju se oko deset puta godišnje. Stanovnici sudjeluju na dobrovoljnoj bazi i ne primaju naknadu.

### Okružni par

Svaki okrug ima stalnu kontakt službu za svoje stanovnike: okružni par. Okružni par sastoji se od okružnog dužnosnika i okružnog djelatnika za razvoj zajednice. Oni koordiniraju Kwartovski pristup i provode aktivnosti opisane prije u dijagramu. Osim toga, oni su organizirajući čimbenik iza okružnog tima. Okružni par potiče uključenost u kvartu, pokazuje stanovnicima put do aktivnosti i organizacija. Oni pokušavaju ukloniti sve vrste prepreka i podupiru radne skupine u provedbi mjera, te se brinu za dobru umreženost sa stručnjacima i lokalnom upravom. Oni također imenuju stanovnike u radne skupine i okružni tim, te raspodjeljuju zadatke među njima.

#### Okružni dužnosnik

- je putokaz za stanovnike koji ih usmjerava prema općini i ustanovama
- oblikuje okružne programe, koordinira provedbu i osigurava napredak
- prenosi poruke okruga prema općini i ustanovama
- upravlja okružnim proračunom

#### Okružni djelatnik za razvoj zajednice

- potiče stanovnike da sudjeluju u Kwartovskom pristupu
- ukazuje na uska grla u okrugu
- izvor je informacija za stanovnike koji su aktivni ili žele postati aktivni
- podupire stanovnike u njihovim aktivnostima

Okružni dužnosnik i okružni djelatnik za razvoj zajednice vezani su za jedan okrug. Rade u uredu 32 sata tjedno i za to vrijeme provode aktivnosti koje izravno podupiru proces Kwartovskog pristupa, kao i aktivnosti koje proizlaze iz Kwartovskog pristupa i koje su na drugi način važne za okrug.

Dužnosnici rade za općinski odjel Kwartovskog pristupa, a okružni djelatnici za razvoj zajednice za Raster grupu za socijalnu skrb u prikladnom timu.

### Okružni odbornik

Okružni je odbornik na administrativni način odgovoran za nastavak Kwartovskog pristupa. Da bi osigurao nastavak Kwartovskog pristupa okružni odbornik održava redovite sastanke s okružnim dužnosnikom na kojima se raspravlja o napretku okružnog programa i drugih tema koje postoje u kvartu. U određenim prilikama okružni odbornik nazočan je sastancima okružnog tima, a nazočan je i događanjima u okrugu. Ako je potrebno okružni odbornik daje inicijativu da se započne primjena određenih mjera.

### Okružni vijećnici za kontakt

Sve političke stranke odredile su vijećnike za kontakt za pojedine okruge. Kwartovski je pristup za vijećnike najbolji način dobivanja informacija o tome što se zbiva u okrugu. Oni također koriste Kwartovski pristup da bi dobili povratnu informaciju za oblikovanje svojih vijeća, te oslušuju reakcije stanovnika na općinsku politiku. Stranke sa samo nekoliko vijećnika u gradskom vijeću mogu imati "nasljednike" koji sudjeluju kao okružni vijećnici za kontakt.

### Radne skupine

Često je nužno razraditi problem ili ideju. U takvom slučaju određeni broj stanovnika formira radnu skupinu. Ovisno o pitanju, moguće je da i u radnoj skupini sudjeluju i ljudi koji nisu stanovnici okruga. Radne skupine primjenjuju se posebno za određene projekte. Trajanje radne skupine može varirati od razdoblja od tri mjeseca do dvije godine.

Dolje su navedeni neki primjeri radnih skupina:

- Podzemni kontejneri za smeće
- Oglasne ploče
- Kwartovska sigurnost
- Dostupnost usluga pomoći
- Mobilno mjesto za sastanke
- Prometna sigurnost
- Umjetnost i kultura
- Socijalna izolacija starijih osoba
- Rekreacija i turizam
- Aktivnosti za mlade ljude
- Očuvanje objekata u selima
- Digitalna sela

Stanovnici sudjeluju u svim ovim radnim skupinama. U mnogim od ovih radnih skupina aktivni su općinski odjeli i/ili djelatnik za razvoj zajednice. Osim njih aktivni također mogu biti, na primjer, inženjerski uredi, diskoteke, centri za mladež, centri za umjetnost, policija, vatrogasci, vlasnici trgovina.

## Okružni proračun

Svaki okrug ima svoj godišnji proračun za provedbu mjera iz okružnog programa. Okružni tim odlučuje, a okružni dužnosnik upravlja proračunom.

## Hitne mjere

Da bi se moglo brzo reagirati na dobre inicijative, Kwartovski pristup ima mogućnost za takozvane "hitne mjere". Za svaku "hitnu mjeru" okružni dužnosnik može izdvojiti najviše tisuću eura. Ta svota može biti iskorištena za rješavanje nekog hitnog prometnog problema, za organiziranje kvartovske zabave ili za multikulturalnu zabavu za mladež, ili za akciju temeljitog čišćenja. Radi se o idejama koje sami stanovnici predlažu i organiziraju, a koje pridonose kvaliteti života u kvartu.

## Komunikacija

Da bi Kwartovski pristup bio uspješan potrebna mu je široka podrška među stanovnicima. Oni pak trebaju znati gdje pronaći informacije o Kwartovskom pristupu. Treba biti jasno da stupanj zadovoljstva stanovnika Kwartovskim pristupom ponajviše ovisi o njihovoj upoznatosti s rezultatima koji su postignuti zahvaljujući Kwartovskom pristupu. Za svaki se okrug izdaju novine s temama vezanima uz Kwartovski pristup koje se svakoga tjedna distribuiraju od vrata do vrata. Postoje kvartovski prilozi, okružni prilozi i specijalni prilozi unutar zadanog vremenskog okvira. Također postoji i općinska internetska stranica [www.deventerwijkaanpak.nl](http://www.deventerwijkaanpak.nl) na kojoj se mogu pronaći općenite informacije o Kwartovskom pristupu, o pojedinim okruzima, o tome tko vam je za što potreban, kao i o svim vrstama aktivnosti u okruzima. Počevši od Kwartovskog pristupa svatko se može obratiti i članu osoblja za komunikacije.

## Donošenje odluka

Mnoge se odluke donose u okružnom timu, i to na temelju ideja i argumenata koje su predložile veće skupine stanovnika. Predstavnici ustanova daju svoje savjete. Jedino stanovnici mogu glasovati i u okružnim timovima i u radnim skupinama. Okružni program odobrava se u okružnim timovima, a zatim potvrđuje za radnim stolom gradonačelnika i odbornika. Na taj način je vijeće odgovorno za rezultate.

Okružni tim odlučuje o tome kako će se trošiti okružni proračun, a okružni dužnosnik ima ovlast izdvojiti novac za hitne mjere o čemu kasnije podnosi izvještaj.

## Odgovornost

Izvještaj o tome što je napravljeno unutar Kwartovskog pristupa i koji su rezultati postignuti podnosi se u nekoliko različitih oblika.

Najprije se, svakih šest mjeseci, radi bilten za stol gradonačelnika i odbornika. U tom se biltenu razmatra razvoj događaja u Kwartovskom pristupu kao i prepreke u provedbi mjera.

Svaki dvogodišnji ciklus završava evaluacijom u okružnom timu vezano uz sam proces i postignute rezultate. Svaka mjera u okružnom programu uzima se u obzir i sistematično vrednuje u svjetlu niza točaka od određenog interesa.

U gradskom istraživanju stanovnike se redovito pita o njihovoj upoznatosti s Kwartovskim pristupom. Istraživanje usmjereno na cilj provodi se među stanovnicima koji su na ovaj ili onaj način uključeni ili su bili uključeni u Kwartovski pristup. Radi se o njihovom zadovoljstvu Kwartovskim pristupom i postignutim rezultatima. Takva istraživanja bit će redovito ponavljana.

## Što Kwartovski pristup donosi i što treba uzeti u obzir?

U ovom poglavlju vratit ćemo se na cilj Kwartovskog pristupa i istražiti je li taj cilj dosegnut. Zatim ćemo navesti nekoliko čimbenika koji su važni za uspjeh Kwartovskog pristupa.

### Mišljenje stanovnika

Za stanovnike je središnji cilj Kwartovskog pristupa predložiti inicijative za poboljšanje kvalitete života u njihovom okružju i postići konkretne rezultate. Za stanovnike je važna početna točka dobiti pravo odlučivanja o svojoj životnoj okolini i na taj način približiti stanovnike i lokalnu upravu.

Godine 2003. provedeno je istraživanje među stanovnicima uključenim u Kwartovski pristup. Pokazalo se da 75% ispitanika ima prilično pozitivno do jako pozitivno mišljenje o Kwartovskom pristupu. Oni smatraju da Kwartovski pristup ima posredničku funkciju između stanovnika i lokalne uprave, i tu posredničku funkciju pozitivno ocjenjuju. Redovi postaju kraći, a utjecaj stanovnika na vlastitu životnu okolinu postaje veći. Iz istraživanja mišljenja stanovnika možemo zaključiti da je Kwartovski pristup na pravom tragu što se tiče uključenosti stanovnika u njihovu životnu okolinu. Broj ljudi koji su stvarno aktivni u Kwartovskom pristupu

trebao bi biti veći. Stanovnici, međutim, misle da je važno da svaki stanovnik ima mogućnost odlučivati o pojedinim pitanjima zahvaljujući Kwartovskom pristupu.

Stanovnicima je vrlo teško ocijeniti jesu li rezultati uistinu postignuti. Što su ljudi više uključeni u Kwartovski pristup, to više misle da su postigli rezultate, dok drugi nisu u to upućeni. Ako su se ljudi uključili u Kwartovski pristup zbog specifičnog problema, sigurniji su u to što se postiglo. U istraživanju je upadljiv podatak da je percipiranje rezultata odlučujući čimbenik za općenito uvažavanje Kwartovskog pristupa. To potvrđuje polazišnu točku da postizanje rezultata motivira. S obzirom na rezultate istraživanja više se pozornosti u Deventeru pridaje Kwartovskom pristupu općenito i postignutim rezultatima pojedinačno.

### Ključni čimbenici za uspjeh

Velik broj čimbenika važan je za uspjeh Kwartovskog pristupa.

- Stanovnicima pomažu okružni dužnosnici i okružni djelatnici za razvoj zajednice. Nisu važne samo njihove profesionalne vještine, već i njihovo osobno zalaganje i uključenost. Oni se moraju "boriti za okrug".
- Važan je uvjet imati vlastiti okružni proračun. Na taj način stanovnici mogu uistinu imati utjecaj. Oni također igraju i drugačiju ulogu prema ustanovama: oni su klijenti.
- Okružni tim nije izvršni predstavnik – postoje i druge skupine u okrugu koje mogu odlučivati. Okružni tim radi bez vijeća što mu omogućava da brzo djeluje.
- Cilj su uvijek ideje koje podupiru stanovnici. "Bez stanovnika nema radnih skupina, nema projekata!"
- I na razini dužnosnika i na političkoj razini, kao i na razini ustanova svatko mora biti svjestan ciljeva Kwartovskog pristupa. Mora postojati spremnosti da stanovnici odlučuju o predmetima koji se tiču prilika u okruzima.
- Treba razlikovati Kwartovski pristup i rad koji je usmjeren na okruge. Kad je u pitanju rad usmjeren na okruge riječ je o zajedničkom radu na okružnoj razini – lokalna uprava i ustanove daju inicijative, stanovnici se mogu pridružiti raspravi. Kwartovski pristup počinje s idejama stanovnika i uključuje ustanove.
- Posebna pozornost pridaje se dobivanju podrške od političara i vlade. Važno je postojanje podrške za Kwartovski pristup na upravljačkoj razini. Otprije nekoliko godina gradonačelnik i odbornik u Deventeru odobravaju okružne programe. Oni nisu odgovorni samo u smislu upravljanja, već su odgovorni i za rezultate.
- Unutar općinske organizacije važno je da odjel za Kwartovski pristup može djelovati samostalno i brzo. Potrebno je naći lakši put za rad s mnogim općinskim odjelima. U isto vrijeme dobro je biti blizak s policijskim odjelima s kojima se usko surađuje.
- Kwartovski pristup prenosi se na područje kvalitete života u neposrednoj životnoj okolini, na razinu ulica, kvartova i okružnu razinu. To se mora uzeti u obzir i ne smije se imati prevelika očekivanja. Također treba biti svjestan toga što stanovnici mogu preuzeti, kao i ograničenja volonterskog rada.
- Veličina Deventera je povoljna – Deventer ima prednosti grada, no istodobno je dovoljno malen da se ljudi sastaju jedni s drugima u različitim mrežama. Stanovnici znaju gdje pronaći jedan drugoga i poznaju članove osoblja u ustanovama i upravi.
- Važno je neprestano se razvijati, biti otvoren za promjene, ostati brz i ne stagnirati u organizacijskoj strukturi.
- Važno je sve uključene strane u točno određeno vrijeme pitati je li dovoljno toga postignuto i događa li se to na pravi način.

Naposljetku: stigmatiziranje se sprečava uključivanjem svih okruga u Kwartovski pristup. Podrška će biti daleko manja ako samo najveći siromašni okruzi budu pozvani u Kwartovski pristup. Okruzi s malim приходима uživaju korist iz rezultata postignutih Kwartovskim pristupom u drugim okruzima. To se odražava na druge okruge i omogućuje da jedan okrug uči od drugoga.

BILJEŠKE

# Rad u zajednici i rodna perspektiva

## Uvod

Uključivanje rodne perspektive u proces razvoja zajednice neizostavan je dio razvoja građanskog društva. U ovom poglavlju predstavljamo nekoliko članaka koji govore o osnaživanju žena za sudjelovanje, dobrih primjera iz prakse, metodama udruživanja žena u mreže i koalicije te upitnik/vodič s pitanjima koji vode k osmišljavanju i vođenju ženskih kampanja u zajednici.



# O snaživanje zajednice: pristup za socijalno uključivanje sa posebnim naglaskom na rod

## Sažetak

Razvoj zajednice pridonosi demokratizaciji i prakticiranju dobrog upravljanja putem podrške/ohrabrivanja lokalnih inicijativa za poboljšavanje životne okoline ljudi. Teorija i praksa razvoja zajednice direktno je povezana s idejama o demokraciji kao političkog sistema u kojem građani djeluju radi postizanja zajedničkog cilja i kroz međusobnu akciju. Ljudi trebaju postati svjesni kako su oni sami važan čimbenik u stvaranju urbane okoline koja je sigurna i privlačna. Ljudi također trebaju naučiti kako utjecati na oblikovanje socijalne politike na razini lokalne uprave. Pod komunističkom vladavinom nije bila dozvoljena nikakva građanska inicijativa i ljudi trebaju učiti kako biti proaktivni.

Razvoj zajednice se temelji na određenim vrijednostima, karakterističnim za zapadna društva: puno građanstvo, kolektivne akcije vođene od strane zajednice, participativna demokracija, osnaživanje, problemski usmjereno učenje, preventivno djelovanje i suradnja. Razvoj zajednice traži utvrđivanje i definiranje pitanja od javnog interesa i utjecanje na javnu politiku u odnosu na ona pitanja koja predstavljaju vrijednost sama po sebi.

Cilj prakse razvoja zajednice ima dvije glavne dimenzije: osnaživanje zajednice i kvalitetu života u zajednici. Osnaživanje zajednice se može razumjeti kao proces i kao cilj koji vodi prema proaktivnim građanima koji su voljni posvetiti se dobrovoljnom radu na korist zajednice ili određenim skupinama ljudi npr. starima, mladima itd. Aspekt kvalitete života u zajednici odnosi se na potrebe i pitanja koja su važna za ljude, muškarce i žene koji žive na određenom lokalitetu: sigurnost na ulicama, ustanove za skrb o djeci, rekreacijski objekti, aktivnosti mladih itd.

Koncept osnaživanja je važan. On se odnosi na reflektivnu prirodu ljudskih bića: ljudi reflektiraju na socijalnu realnost i sposobni su kritizirati socijalni sustav i njegove ideološke koncepte. Refleksija može dovesti do promjene. Međutim, za mijenjanje socijalnih, ekonomskih ili političkih sustava individualna refleksija mora postati grupna akcija. U tom procesu aktivista u zajednici može igrati važnu ulogu kao grupni facilitator,

kroz pružanje informacija, kroz organiziranje ljudi i kroz pomaganje ljudima u planiranju u zajednici.

Model osnaživanja je povezan s osnovnim principima u obrazovanju odraslih koje je formulirao npr. Paolo Freire. Njegove ideje o tzv. "bottom-up" pristupu ili pristupu odozdo prema gore u organiziranju zajednice našle su utemeljenje u psihološkim teorijama motivacije Maslowa i Rogersa. Ljudi djeluju kad osjete da je njihov interes doveden u pitanje te da mogu utjecati na donošenje odluka. Treba stvoriti situaciju za učenje u kojoj postoji izvorni dijalog, gdje ljudi dijele iskustva i znanje i gdje su ljudi motivirani da poduzmu akciju radi poboljšanja kvalitete života.

Ovaj članak će razmotriti koncept osnaživanja kao središnji koncept u bilo kojem programu za socijalno uključivanje koji će voditi prema zdravim zajednicama u kojima stanovnici brinu o kvaliteti života u svojem susjedstvu kako u fizičkom tako i u socijalnom smislu. Žene kao pružateljke skrbi za svoje obitelji imaju poseban interes za kvalitetu života u životnoj okolini i susjedstvu svojih obitelji te zbog toga trebaju sudjelovati na svim razinama donošenja odluka koje se tiču susjedstva ili grada. Rod zbog toga treba biti sastavni dio svakog rada u zajednici i socijalnog planiranja u zajednici te važan aspekt programa i projekata socijalnog uključivanja.

## O snaživanje

### Uvod

Razvoj zajednice je veoma snažan pristup za promociju participativne demokracije zato što razmatra fundamentalna pitanja o vrsti društva koje želimo i značaj socijalne pravde, jednakosti i slobode. Razvoj zajednice kao proces izgradnje građanskog društva bazira se na temeljnim vrijednostima i principima kao što su puno građanstvo, akcije vođene od zajednice, problemski usmjereno učenje i osnaživanje (Barr i Hashagen, *Achieving Better Community Development Handbook*, CDF, 2000).

Važno je razumjeti da je osnaživanje ujedno proces i proizvod te da svaka od njegovih dimenzija, psihološko, ekonomsko, socijalno i političko osnaživanje mora biti izgrađeno na planiranju i evaluaciji svih aktivnosti zajednice. Aktivisti u zajednici potiču osobno

osnaživanje ljudi jednako toliko koliko i njihove organizacijske sposobnosti. Oni potiču pozitivnu akciju jednako koliko i izgrađuju dobre odnose s lokalnim vlastima na način da građanima daju veći utjecaj u kreiranju socijalne politike.

### Koncept osnaživanja

Oснаživanje se može definirati kao proces i kao strategija za prekidanje odnosa ovisnosti. Kao proces ono ima svoje glavne komponente podizanje svijesti, izgradnju povjerenja i stvaranje sustava podrške. Osnaživanje je također strategija za postizanje određenih ciljeva npr. socijalno uključivanje manjinskih grupa ili žena. Pristup osnaživanja je izgrađen na ideji da ljudi imaju sposobnost reflektiranja društvene stvarnosti te da su sposobni kritizirati društveni sustav i njegove ideološke koncepte kao i da to može voditi prema određenim akcijama za promjenu situacije.

Kurt Lewin (Field Theory in Social Sciences, 1951) bio je jedan od utemeljitelja akcijske teorije. Ponašanje je vidio kao funkciju osobnosti i okoline, a opisane promjene kao proces u kojem ljudi kroz dijalog u malim grupama postupaju s opstrukcijama, nadilaze otpor i oblikuju nova pravila. Propagirao je ideju da sami članovi grupe trebaju sudjelovati u pronalaženju činjenica i situacijskoj analizi, u planiranju i implementaciji kao i u evaluaciji svojih aktivnosti i akcije. Sociolozi Berger i Luckman, u svojoj knjizi *The Social Construction of Reality* (1967), govore da pojedinci, kroz proces internalizacije stvaraju svoje vlastite modele društvene i kulturalne stvarnosti. Slažem se s njihovim stajalištem da su internalizirane vrijednosti i norme veoma snažna vodilja u ponašanju te da pojedincu pružaju okvir za njegovu/njezinu akciju. To, međutim, ne znači da ljudi ne mogu mijenjati svoje ideje i akcije kroz refleksiju njihove trenutne situacije. Hoće li oni odlučiti poduzeti akciju u smislu promjene situacije ili je ostaviti takvom kakva jest to je za veliki dio ljudi određeno kroz dostupne alternative i podršku drugih ljudi unutar mreža kojima pripadaju. Ove se ideje nalaze također u teorijama osobnog rasta psihologa Maslowa i Rogersa. Oni vide ljude kao ljudska bića sposobna za refleksiju njihovog unutarnjeg i vanjskog svijeta i za donošenje dobro promišljenih odluka te bića koja mogu poduzeti akciju temeljenu na tim odlukama (Rogers, *On Personal Power*, 1978). Ljudi mogu učiti koristiti svoje talente i time povećati svoju autonomnost (Maslow, *Towards a Psychology of Being*, 1968). Termin autonomija treba u ovom kontekstu razumjeti kao samo-određenje u smislu života osobe i sposobnosti za povlačenje iz odnosa vladanja/upravljanja drugih nad vlastitim životom. Ili drugim riječima pojedinac može odlučiti nezavisno o stvarima koje se tiču njegove/njezine vlastite sudbine i života.

U socijalnim istraživanjima koncept moći često je korišten u Weber-ovskom smislu "imanja moći nad nekim", naglašavajući aspekt dominacije i subordinacije u društvenim odnosima. To stvara dojam da je moć nešto što možeš imati ili dobiti, nešto suštinsko. Ali koncept ima više dimenzija i gledajući na njega iz drugih smjerova može se otkriti više aspekata. Suprotnost moći je bespomoćnost. Kad ljudi kažu: "ali što ja tu mogu učiniti?" oni tada izražavaju svoju bespomoćnost, svoju nesposobnost da mijenjanju situaciju. To može biti rezultat nedostatka resursa, nedostatka alternativa, socijalne kontrole, etičkih kodova, socijalne izolacije, faze u njihovom životnom ciklusu ili kombinacija tih faktora. Ono što često vidimo kod bespomoćnih ljudi jest nedostatak mogućnosti za samo-određenje i visoka razina ovisnosti. Ta pasivnost se može vidjeti kao strategija suočavanja sa situacijom kojom se na drugi način ne može upravljati. Međutim čim se pojave nove mogućnosti ili postanu dostupni novi resursi ljudi mogu ponovno postati aktivni. Vidjela sam kako se to desilo u mnogo ženskih projekata kad sam provodila istraživanja o osnaživanju žena (Touwen, *Gender nad Development in Zambia. Empowerment of Women through local Non-Governmental Organizations*, 1996). Međutim, bespomoćnost nije nešto specifično što osjećaju ili doživljavaju žene. Ljudi koji pridaju manjinskoj grupi ili nižim slojevima društva često osjećaju iste restrikcije u svojim situacijama. Komter (in Davis, *The Gender of Power*, 1991) ističe da "ne postoji a priori razlog za zaključak da moć u rodnom odnosima djeluje na različiti način ili da ima fundamentalno različite posljedice nego drugi odnosi moći". Nadalje, ona formulira zajednički kriterij koji je primjenjiv na "odnose moći koji proizlaze iz roda, klase i etniciteta:

- Nejednakost u društvenim resursima, politički i kulturalni utjecaj;
- Nejednakost u mogućnostima stvaranja koristi od postojećih resursa;
- Nejednakost u podjeli prava i obveza (...);
- Nejednakost u implicitnim ili eksplicitnim standardima pravosuđa, koje često dovodi do različitog tretiranja (u pravu, tržištu rada, obrazovnoj praksi etc.);
- Nejednakost u kulturalnim predstavljajima: obezvređivanje bespomoćnih grupa, stvaranje stereotipa, pozivanje na "prirodu" ili (biološku) "suštinu" bespomoćnosti;
- Nejednakost u psihološkim posljedicama :

“psihologija inferiornosti” (nesigurnost, “double-bind” iskustva i ponekad poistovjećivanje s dominantnom grupom) nasuprot “psihologije superiornosti” (arogancija, nesposobnost za napuštanje dominantne perspektive);

- Društvena i kulturalna tendencija prema minimiziranju ili negiranju nejednakosti u moći: (potencijalni) sukob često predstavljen kao konsenzus, nejednakost u moći kao “normalno” (u Davis et al., 1991:52).

Moć je sastavnica socijalne akcije na svim razinama društva, unutar primarnih grupa kao i u institucijama i intrinzična je ljudskim agencijama (Giddens, *The Constitution of Society. Outline of a Theory of Structuration*, 1984). Koncept moći je zbog toga važan u teorijskom okviru koji ističe autonomiju i osnaživanje. Ti koncepti nisu isti: autonomija se odnosi na stanje postojanja, cilj koji treba dohvatiti; osnaživanje se odnosi na proces dostizanja tog cilja.

### Proces osnaživanja

Dobar opis različitih aspekata osnaživanja formulirao je Friedman u svojoj knjizi *Empowerment. The politics of Alternative Development* (1992). On koristi termine: psihološko, socijalno i političko osnaživanje kako bi opisao aktualni proces osnaživanja.

Friedman obilježava

- Psihološku moć kao osjećaj potencije i samopoštovanja pojedinca koji može pozitivno utjecati na njegov/njezin pristup društvenoj ili političkoj moći (1992:33),
- Društvenu moć kao posjedovanje pristupa određenim “temeljima” moći kao što su informacije, znanje i vještine, sudjelovanje u društvenim organizacijama i financijski resursi,
- Političku moć kao pristup donošenju odluka, posebno onih odluka koje utječu na vlastitu budućnost osobe.

Slažem se s njegovim zaključkom da postoji određena sekvenca u smislu da je socijalno osnaživanje uvjet za političko osnaživanje i da su oba direktno povezana s rastom samopoštovanja osobe i osjećajem autonomije, a time i s psihološkim osnaživanjem. Grupno članstvo može biti uspješni medij za osobni razvoj ljudi i sigurno je neophodno organizirati kolektivnu akciju za strukturalne promjene.

Aktivisti u zajednici mogu igrati važnu ulogu u tom procesu. Oni su nositelji promjene koji mogu koristiti različite metodologije i tehnike koje odgovaraju specifičnoj situaciji ili problemu na kojem on/ona radi. Trening vještina npr. u grupnoj facilitaciji, medijaciji, lobiranju i zastupanju treba zbog toga biti dio profesionalne izobrazbe aktivista u zajednici. Kako motivirati ljude da budu aktivno zainteresirani za poboljšavanje njihove životne okoline to je stalni predmet interesa stručnjaka s tog područja. Jedna od zanimljivih novih metodologija je tzv. Asset Based Community Development Approach (ABCD metoda) koja kao polazišnu točku za rad u zajednici uzima sposobnosti, znanje i kvalitetu ljudi. Više informacija može se naći u članku McKnight-a i Kretzmann-a.

### Socijalno uključivanje/isključivanje

Za raspravu o osnaživanju kao pristupu za nadilaženje socijalne isključenosti Friedman-ova tri koncepta treba spojiti s terminom ekonomskog osnaživanja. Socijalna uključenost kao pristup za nadilaženje socijalne isključenosti se jednako tako odnosi na mjere i programe za ekonomsko poboljšanje zajednice ili kategorija ljudi npr. žena kao i na psihološko, socijalno i političko osnaživanje. U raspravi o socijalnoj uključenosti ekonomski su aspekti veoma važni.

Tijekom 2000-te EU je prihvatila Europsku socijalnu agendu (Lisabon, lipanj 2000 i Nica, prosinac 2000). Glavna pitanja u socijalnoj agendi su smanjivanje siromaštva kroz veće sudjelovanje na tržištu rada i socijalna kohezija. Sve zemlje članice su ohrabrene da razviju socijalne politike i akcijske planove s naglaskom na anti-diskriminaciju, integraciju marginaliziranih skupina, poboljšavanje kvalitete radnih mjesta i partnerstvo s trećim sektorom. Koncept socijalne isključenosti ističe postojanje ekonomskih, političkih i socijalnih snaga izvan kontrole pojedinca koje ga istiskuju izvan glavnih događanja u društvu. On osvjetljava distancu između onih koji imaju i onih koji nemaju. Drugim riječima on se odnosi na nedostatak moći s kojim se ljudi susreću kad pokušaju promijeniti svoju situaciju.

Aktivisti u zajednici, međutim, više vole koristiti termin socijalna uključenost. To je više dinamički koncept koji ističe vrijednosti i principe razvoja zajednice kao pristupa koji donosi promjene pojedincima i zajednicama. Socijalna uključenost odnosi se na vrijednosti prava, jednakosti, socijalne kohezije i solidarnosti te naglašava ulogu kolektivne akcije. Socijalna uključenost treba biti vodeći princip u lokalnoj socijalnoj politici. U planovima za razvoj ekonomske i fizičke infrastrukture u gradovima i regijama, socijalna

politika se treba usmjeriti na prevenciju i rješavanje socijalnih problema i stvarati uvjete koji omogućavaju ljudima puno sudjelovanje, političko i socijalno, u društvu.

Za opsežniju raspravu o konceptu socijalne uključenosti dobro je pročitati članak Paul-a Henderson-a "Social Inclusion in Europe". Ja želim suziti tu raspravu na pitanje roda i socijalne uključenosti.

## Socijalna uključenost i rod

Proces političke i ekonomske tranzicije u zemljama središnje Europe imao je duboki, veoma često čak negativni utjecaj na položaj žena. Različiti faktori iz prošlosti, poput slabosti ženskih političkih organizacija, strukture zaposlenosti, jake ovisnosti o socijalnoj infrastrukturi te paternalistički vrijednosni sustav i stavovi bili su instrumentalni u tom procesu. U većini zemalja središnje i istočne Europe (CEEC) vidimo od početka tog procesa da je taj "rodni jaz" proširen u politici, na tržištu rada i u prostoru skrbi o ljudima.

Od 1990. sudjelovanje žena u političkom životu značajno je opao i žene su praktički nevidljive kao partnerice u postavljanju novih "pravila igre. Položaj žena na tržištu rada također je nazadovao. Žene su izgubile svoj posao brže nego muškarci, ostale nezaposlene duži period i čini se uživale manje mogućnosti za posao u privatnom sektoru. Žene su također bile teško pogođene kroz regionalni pad u skrbi o ljudima uključujući prihode i životni standard. Ženske funkcije skrbi unutar obitelji suštinski su porasle usporedo s padom njihovih prihoda.

Gubici koje su iskusile žene tijekom procesa tranzicije ostali su gotovo nezabilježeni na razini politike. To nužno ne znači kako je to direktno u suprotnosti s interesima žena. Međutim, većina organiziranih interesnih grupa na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini su više zaokupljene s drugim problemima i ciljevima. Na pozadini sustavnih promjena i nedostatka predstavnica koje bi govorile o ženskim problemima, rodne implikacije procesa tranzicije shvaćene su kao pitanje koje ne postoji.

Sukladno europskim standardima jednake mogućnosti i rodna perspektive moraju biti integrirani u formuliranje politike u sve vladine programe. Rodna perspektiva znači da treba poduzeti pozitivna akcija radi nadilaženja barijera koje se ženama postavljaju u socijalnim uslugama, obrazovanju, tržištu rada te kod povezivanja njihovih potreba i interesa u mjerama politike i planiranja. Kako se to može postići?

U skladu s Lisabonskom socijalnom agendom te onom

iz Nice treba poduzeti mjere radi promocije zapošljavanja žena, poboljšati kvalitetu uvjeta zapošljavanja i promovirati socijalno uključivanje žena. S tim u vezi vidi dokument Europskog parlamenta od 19. siječnja 2006: The Future of the Lisbon strategy from a gender perspective. Dokument se može pronaći na web stranici EU.

## Razvoj zajednice i rod

Rod je kulturalno specifični set obilježja koji identificiraju socijalno ponašanje žene i muškarca i odnos između njih. Rod je zbog toga socijalno konstruiran. Zbog toga što je to odnosni termin, rod mora uključiti ženu i muškarca. Poput klase, rase i etniciteta, rod je analitički alat za razumijevanje društvenih procesa. Rodna jednakost podrazumijeva koncept da su sva ljudska bića, muškarci i žene, slobodni razvijati svoje osobne sposobnosti i vršiti izbore unutar granica postavljenih putem stereotipa, krutih rodnih uloga i predrasuda. Rodna jednakost znači da se u različita ponašanja, aspiracije i potrebe žena i muškaraca uzimaju u obzir, vrednuju i cijene jednako. Ona ne znači da žene i muškarci moraju postati isto nego da njihova jednaka prava, odgovornosti i mogućnosti neće ovisiti o tome jesu li rođeni kao muško ili kao žensko.

U prvom dijelu ovog članka raspravila sam koncept osnaživanja. Ukratko: osnaživanje znači povećanu mogućnost za žene i muškarce da kontroliraju svoj život.

Ono daje:

- moć za donošenje odluka
- moć da se čuje vaš glas
- moć da se stvari stave na dnevni red
- moć da se pregovara o nečemu o čemu se može pregovarati
- moć unutar vas samih da se uhvatite ukoštac s prošlom tradicijom.

Osnaživanje je koncept koji nadilazi participaciju. To je proces koji promovira raspodjelu moći. Zbog toga osnaživanje pomaže ljudima da se oslobode od mentalne i fizičke ovisnosti i potiče ljude – muškarce i žene – da ostanu neovisni, da razmišljaju progresivno, da planiraju i primjenjuju promjene te da prihvaćaju rezultate. Osnaživanje žena je suštinski aspekt svakog programa ili projekta razvoja zajednice.

## Rodno-integrirani razvoj zajednice

Integracija rodne perspektive u donošenje odluka i planiranje naziva se rodni mainstreaming. Ekonomsko i socijalno vijeće Ujedinjenih naroda (ECOSOC) definira rodni mainstreaming kao: "proces procjenjivanja implikacija bilo koje planirane akcije na žene i muškarce, uključujući zakonodavstvo, politike ili programe u bilo kojem području i na svim razinama. To je strategija stvaranja iskustava žena i muškaraca kao sastavnih dijelova oblikovanja, implementacije, nadzora i evaluacije politika i programa u svim političkim, ekonomskim i društvenim sferama na način da žene i muškarci mogu imati koristi na jednak način, a da se nejednakost ne ovjekovječuje. Konačni cilj rodnog mainstreaminga je postizanje rodne jednakosti".

Sporazum iz Amsterdama (1997) zahtjeva jednak tretman žena i muškaraca u svakom donošenju odluka na razini EU, dajući rodnom mainstreamingu visoki prioritet unutar EU i unutar Socijalne agende. U 2006. godini Nadzorni odbor EU-a za jednake mogućnosti žena i muškaraca objavio je izvještaj o Rodnim dimenzijama u sljedećem programskom razdoblju strukturnih fondova za razdoblje 2007-2013. U tom izvještaju preporučena je integracija rodnih i nacionalnih strukturnih programa zajedno sa stvaranjem uspješnih institucionalnih mehanizama. Također i u Slovačkoj trebaju biti poduzeti potrebni koraci radi osiguravanja da rod postane integriran na svim razinama donošenja političkih odluka.

U pristupu razvoja zajednice, koji je usmjeren na stvaranje uvjeta za ekonomski i socijalni napredak, naglašena je važnost sudjelovanja ljudi, orijentacije na potrebe, oslonjenost na vlastite mogućnosti i na podizanje svijesti. To je tzv. bottom-up pristup ili pristup odozdo prema gore u razvoju i osnaživanju zajednica i to kako žena tako i muškaraca. Sudjelovanje žena i muškaraca pruža uspješno sredstvo za mobiliziranje resursa, za stjecanje znanja i energije te iznad svega za pružanje legitimacije bilo kojem projektu ili aktivnosti i poticanju privrženosti i vlasništva, a time i održivosti.

Rodni razvoj zajednice zbog toga kao polaznu točku uzima interese i potrebe žena kao i muškaraca. Rod je osnovni princip organiziranja društava poput klasa i dobrih skupina. Žene i muškarci su na različite načine socijalizirani i često funkcioniraju u različitim sferama i perspektivama. Žene imaju određene zajedničke temeljne vrijednosti. Naglasak stavljaju na pružanje dobre skrbi za djecu, obitelj, stare i bolesne. One žele vrstu rasta i razvoja koja neće predstavljati opasnost za njihovu fizičku okolinu. Zbog toga žene moraju pomoći u formuliranju osnovnih ciljeva u procesu planiranja i

biti uključene u različitim fazama tog procesa. Istraživanje je pokazalo da žene naginju razmišljanju na praktičan način i da su njihovi interesi i mišljenje više holistički. One pokušavaju tražiti načine objedinjavanja resursa i pronalaženja praktičnih rješenja. Odvojeno od prava na jednako sudjelovanje u razvoju to je već glavni razlog za njihovo uključivanje u proces planiranja.

Zbog rodni uloga koje definiraju da muškarci pripadaju javnoj sferi više nego žene muškarci mogu ograničiti ili proširiti mogućnosti za žene jednostavno zato što su u poziciji moći za donošenje javnih i političkih odluka. Rod zbog toga definira ženski i muški pristup i kontrolu nad resursima kao korist i kao mogućnost. Zbog toga i žene i muškarci moraju biti uključeni u identificiranje problema zajednice i zajedno kreirati rješenja i planove za akciju. To također znači da žene trebaju sudjelovati u donošenju odluka te zbog toga moramo osigurati uvjete da žene sudjeluju u konzultacijskim procesima na razini općina i da sjede u projektnim vijećima u svojim regijama. Obično žene, više nego muškarci, znaju koji su problemi u susjedstvu i mogu stvarati prijedloge kako ih riješiti. Proces planiranja sa ženske perspektive treba se temeljiti na činjenicama o situaciji žena u zajednici. To uključuje činjenice o temeljnim potrebama kao što su hrana, stanovanje, planiranje obitelji i zdravstvena skrb. To se također odnosi na obrazovanje, mogućnosti za plaćeni posao i ekonomsku neovisnost. To se također tiče jednakog prava na sudjelovanje u važnim odlukama kako kod kuće tako i u zajednici, koje utječu na njihovu vlastitu situaciji, na život obitelji i život u zajednici.

Rodno osjetljivo planiranje u zajednici traži da rod bude integriran u sve korake u planiranju, od prikupljanja podataka za situacijsku analizu i procjenu potreba pa do evaluacije projekta na kraju. Proces planiranja treba biti participativan što znači da stanovnici - muškarci i žene - sudjeluju. To je ono što dobra vladavina zahtijeva. Jedno od pravila tog demokratskog procesa jest da ljudi mogu imati svoje mišljenje u odlučivanju koje utječe na njihov život. Sljedeće pravilo govori da su žene i muškarci jednaki partneri u privatnoj i javnoj sferi života i u donošenju odluka (UN Human Development Report, 2002). Obje strane idu zajedno u rodno integriranom razvoju zajednice i planiranju za socijalno uključivanje.

# **Građanstvo i razvoj**

## Sažetak

U odnosu na žene i druge marginalizirane skupine nejednakost i isključenost su općenito govoreći u porastu. Među onima koji rade na razvojnim programima raste svijest o tome da strategije utemeljene na gospodarskim modelima za mnoge nisu donijele stvarnu, pozitivnu promjenu. Ovo je dovelo do potrage za novim načinima osmišljavanja programa i pristupa koji gledaju dalje od gospodarstva, a prema političkom, socijalnom i kulturnom životu. Promišljati o građanstvu znači promišljati o ljudima koji čine skupinu, zajednicu ili narod, te kako oni djeluju unutar te skupine kako bismo odredili način na koji ona funkcionira. Uzimajući kao polazišnu točku aktivnosti, uloge i odgovornosti tih ljudi otvara nove mogućnosti za bavljenje, ili čak ponovno bavljenje, marginaliziranjem skupina kao što su žene.

Građanstvo je sve ono što je vezano uz skupinu ili zajednicu koja dijeli prava i obveze kao rezultat članstva u skupini. Ono je oboje: i status – ili identitet –, ali i praksa i proces uspostavljanja odnosa sa socijalnim svijetom kroz ostvarivanje prava/zaštita i ispunjavanje obveza. Teorija o građanstvu ima svoje korijene u zapadnjačkoj političkoj misli i temelji se na “univerzalnom građaninu” – pojedincu s pravima koji će se uhvatiti u koštac s vladinim institucijama ili državom na javnom poprištu političke rasprave. Oblici građanstva mijenjaju se u odnosu na povijesni i kulturni kontekst. Ljudi definiraju građanstvo na mnoge različite načine – u odnosu na lokalnu, nacionalnu ili globalnu zajednicu. Prava i obveze izgrađene u zapadnjačkoj misli u odnosu na pojedinca, u drugim se društvima mogu temeljiti na potrebama obitelji ili zajednice. Jedan od važnih načina kroz koji je definiranje građanstva pretrpjelo izmjene bio je uvođenje rodne perspektive od strane feministica i drugih aktivista za rodnu ravnopravnost. Ovo je pak vodilo prema vidljivim pomacima u mnogim tumačenjima i statusa i prakse građanstva.

## Rodno utemeljene kritike građanstva

Ideja univerzalnog građanstva – jednaka prava za sve članove – samo je jedno od obilježja različitih razumijevanja građanstva. Između ostalih, i feministice su istaknule da ono skriva realnost nejednakih odnosa snaga na temelju rase, klase, etničke ili rodne pripadnosti, i može učiniti žene objektima dvostruke diskriminacije. U stvarnosti ove nejednakosti dovode do

toga da su neki ljudi isključeni iz ostvarivanja prava i odgovornosti punog građanstva a na temelju onoga što ih razlikuje. Rodna isključenost iz građanstva vezana je uz podjelu na javno i privatno koja prepoznaje ulogu muškarca u javnom svijetu politike i plaćenog rada, a ulogu žene u pružanju brige i odgoju djece kod kuće. Podjela na javno i privatno također djeluje na način da isključuje muškarce koji se ne priklanjaju tradicionalnim rodnim obrascima.

## Izmjena definicije građanstva sa stajališta rodne ravnopravnosti

Građanstvo je vezano uz odnose i iskazivanje moći. Kao niti odnosi moći, građanska prava nisu čvrsto utvrđena, nego su predmet borbe kako bi ih se obranilo, nanovo tumačilo ili proširilo.

### Osporavanje podjele na javno i privatno

Osporavanje podjele na javno i privatno znači dokazivanje da su privatne stvari kao što su seksualnost, potomstvo i obitelj javna pitanja. Ovo se odnosi i na propitivanje “privatnih pogrešaka” kao što su obiteljsko nasilje i na uključivanje pitanja kao što su socijalna skrb i podrška za brigu o djeci u građanska prava. Ovo izvješće prenosi studiju slučaja gdje su se djelatnici seks industrije u Indiji borili za uključivanje “privatnog pitanja” – seksualnosti – u politički dnevni red politike. Napori za uključivanje takozvanih “privatnih” rodnih potreba kao što su socijalna skrb i briga o djeci u politiku prikazani su kroz inicijative za bolje uključivanje stajališta žena u državne strateške dokumente za suzbijanje siromaštva - (Poverty Reduction Strategy Papers – PRSPs) – kao što je to slučaj u Ruandi. Prihvatanje višestruke uloge žena kao majki, ali i radnica koje trebaju ostvarivati radnička prava prikazano je kroz studiju slučaja iz Brazila.

### Osporavanje isključenosti iz prava na temelju roda

Jedan od načina za bavljenje trajnim nedostatkom jest kroz politiku afirmativne akcije koja će imati za cilj ostvarivanje interesa onih koji su isključeni iz nekih prava. Slučaj Sestre Namibije (Sister Namibia) govori o kampanji usmjerenoj prema političkim strankama kako bi povećale broj žena na svojim izbornim listama. Drugi način za bavljenje nedostatkom je temeljenje prava na stvarnim potrebama žena i muškaraca iz manjinskih skupina, a ne na apstraktnim idejama potrebe univerzalnog građanina. Ovo se može postići

provođenjem rodno osjetljivih procjena potreba i savjetovanja. Projekt usmjeren na izmjenu običajnog bračnog zakona u Južnoafričkoj Republici pokazuje kako je taktika korištena za bavljenje pitanjem mnogoženstva (praksa u kojoj je muškarcu dozvoljeno istovremeno imati više od jedne supruge) izmijenjena nakon što je postignuto bolje razumijevanje posebnih pravnih potreba žena koje žive u poligamnim brakovima.

### Promoviranje žena kao zastupnica i političarki

Zajednički napori mogu dovesti do toga da je ženama dozvoljeno utjecati na institucije kao što su domaćinstvo, tržište i država. Mnogi od primjera u ovom izvješću prikazuju zagovaranje, lobiranje, kampanje i podizanje svijesti u organizacijama civilnog društva kao građanstvo "u praksi". Ti su napori jasno vidljivi pri organiziranju žena i u formalnim i u neformalnim arenama. Kampanja Sestre Namibije povezala je lobiranje političkih stranki s podizanjem svijesti među ženama o njihovoj političkoj isključenosti.

### Preporuke

Dolje navedene preporuke imaju za cilj poduprijeti donositelje politika i praktičare u širenju građanskih prava uzimajući u obzir rodno stajalište. Preporuke također mogu ukazati na političke smjerove za buduće kampanje organizacija civilnog društva i ženskih udruga:

- Moramo se pozabaviti pitanjima "izostavljenima" iz građanskih prava – kao što su sigurnost žena u vlastitom domu, briga o djeci i seksualnost – i za njih osigurati javna i/ili institucionalna rješenja.
- Kako bi priznali žensko građanstvo, institucije uključujući i državu, civilno društvo i obitelj moraju ugraditi njihovo stajalište u sva područja aktivnosti. Ovo je moguće postići kroz određivanje rodne tendencije kao glavne u svim političkim područjima, čak i onima koja se smatraju "rodno neutralnima".
- Treba poticati afirmativnu akciju kako bi se povećao broj žena u formalnim političkim strukturama i drugim tijelima koja donose odluke kao učinkovit način za započinjanje procesa promjene prema rodnoj ravnopravnosti.
- Procjene potreba ključne su za osiguravanje razvojnih inicijativa utemeljenih na iskustvima stvarnih osoba. Participativne procjene i savjetovanja imaju potencijala za stavljanje rodno različitih potreba na politički dnevni red.
- Rodna analiza dobre kvalitete je također od ključne važnosti. Donositelji politika moraju biti obučeni u tehničkim vještinama rodne analize i planiranja.
- Donositelji politika i provoditelji projekata moraju podupirati društvena kretanja, uključujući i ljudska prava i rodnu ravnopravnost nevladinih udruga kroz vlastite resurse, izgradnju kapaciteta i pružanje obuke u vještinama zagovaranja i lobiranja.
- Treba stvoriti i koristiti prostor za dijalog između organizacija civilnog društva i vlade.
- Treba podupirati stvaranje mreža među onima koji rade na sličnim problemima kako bi se poticao dijalog, dobile informacije i razvile učinkovite strategije.

### Posebne preporuke za ženske organizacije civilnog društva

- Organizacije civilnog društva moraju stvoriti ulogu za sebe kao oni koji donositeljima odluka osiguravaju vrijedne informacije o potrebama žena, rodnoj diskriminaciji i potencijalnim strategijama.
- Skupine moraju razviti svijest o točkama ulaska u dijaloge donošenja odluka ili politika – kao što su to procesi izmjene zakona, novih vlada i administracija, ili važni lokalni, nacionalni ili međunarodni događaji.
- Skupine moraju uložiti vrijeme i resurse u obuku u vještinama, posebno u zagovaranje i lobiranje.



# Žene, rod i lokalna uprava

## Rodna ravnopravnost i sudjelovanje u lokalnoj vlasti

Ravnopravno sudjelovanje žena i muškaraca u donošenju odluka na razini lokalne vlasti kritični su za osiguravanje sljedećeg: svaka donesena odluka i pripadajući proračuni od važnosti su za uvjete života lokalnih žena i muškaraca. Tako se osigurava ravnopravnost u pružanju usluga i planiranju, a mjesni fondovi ne troše se samo svrsishodno i učinkovito nego su usmjereni na one koji su najsiromašniji. Ovo je jedna od motivacija za uključivanje žena u rad lokalne vlasti. Za lokalnu vlast osnovno načelo za mobilizaciju žena često je odgovornost prema ženama, naročito prema siromašnim ženama ili onima iz marginaliziranih zajednica čiji prioriteti nisu bili uključeni u mjesne politike i proračune. Kako bi mogle utjecati na odluke, mora se stvoriti kritična masa žena na pozicijama koje donose odluke.

### Strategije žena za promociju rodne jednakosti u lokalnoj upravi

Istraživanja o mogućnostima mobilizacije žena kako bi se aktivnije uključile u donošenje odluka na mjesnoj razini pokazuju da ženske udruge i organizacije civilnog društva za rodnu ravnopravnost u lokalnoj upravi dijele više zajedničkih strategija i inicijativa. Nadalje, usprkos brojnim razlikama između industrijaliziranih, srednje razvijenih i zemalja u razvoju među njima postoje zapanjujuće sličnosti u strategijama za ženska prava, rodnu ravnopravnost, inkluziju različitosti i demokratsku lokalnu upravu. One između ostalog uključuju:

- Stvaranje novih ženskih grupa, koalicija i njihovih mreža zajedno s organizacijama civilnog društva kako bi se usmjerili na političke snage i ženske prioritete na lokalnoj razini. Alternativa ovome su strategije koje uključuju jačanje postojećih ženskih udruga i organizacija civilnog društva, te mreža koje su usmjerene na lokalnu upravu i sudjelovanje građana.
- Obuka žena u lokalnoj upravi – uključujući teme kao što su politika, političke stranke, lobiranje, zagovaranje, važnost sudjelovanja žena kao kandidatkinja na izborima, te u političkom donošenju odluka, kao i sudjelovanje u odborima lokalne vlasti, savjetovanjima i drugim inicijativama.
- Savezi i suradnja s podupirućim političkim strankama kako bi se utjecalo na platforme i politike s obzirom na ravnopravnost žena i rodnu jednakost, kao i kako bi se lobiralo među ženama da imenuju i podupiru ženske kandidate i predstavnice marginaliziranih grupa kako bi se natjecale za političke pozicije.
- Razvoj i lobiranje za izborne obveze, manifeste, platforme i jamstva kojima će se i muški i ženski kandidati nakon što su na izborima dobili političku funkciju obvezati na zahtjeve, politike i dnevne redove u korist siromašnih i za rodnu ravnopravnost.
- Sponzoriranje natjecanja i nagrađivanja lokalnih vlasti za inicijative u korist ženskih prava i rodne ravnopravnosti kao što su novi i inovativni zakoni i politike, osnivanje ureda i komisija za žene i ravnopravnost, kampanje protiv nasilja nad ženama, a za njihovu zaštitu i sigurnost, postavljanje žena na više administrativne pozicije, rodno prijemljive proračunske inicijative, itd.
- Proglašavanje i njegovanje "šampiona" za ženska prava i rodnu jednakost u liku gradonačelnika, lokalnih vijećnika, medija, i sl.
- Obuka i potpora službenicama lokalne uprave koje su odabrane na zadnjim lokalnim izborima. Ovo uključuje stalnu obuku o funkcioniranju mjesnih vlasti i administracije, kao i o proračunskim i fiskalnim temama, pravnim reformama, razvoju politika i njihovoj primjeni, itd, uz obuku i u drugim područjima kao što su javni nastupi, lobiranje, informiranje i mediji. Uz sve ovo, iskustvo nas upućuje da bi ženske zastupnice trebale pohađati obuku kroz koju bi ojačale vlastite sposobnosti lobiranja za probleme ravnopravnosti žena i rodne jednakosti. U slučajevima gdje je ovakva obuka uključivala rodno osjetljivu analizu i planiranje, omogućila je izabranim ženskim zastupnicama da preuzmu vodstvo u uključivanju ženskih prioriteta u odluke i proračune lokalne vlasti.
- Izabrane ženske zastupnice moraju održati stalnu uključenost u rad ženskih udruga i organizacija civilnog društva i osiguravati im potporu, savjete, istraživanje, strateško planiranje, ali i preživljavanje u okruženju u kojem dominiraju muškarci, a koje nije uvijek spremno prihvatiti i uključiti izabrane ženske

zastupnice nego čak može biti i neprijateljski nastrojeno prema njima.

- Pojava izabраниh ženskih zastupnica predstavljala je pozitivan razvoj u samoorganiziranju i lobiranju kako bi se utjecalo na nacionalne i pod-nacionalne zakone i pravnu praksu u svrhu: proširenja prostora za donošenje političkih odluka od strane žena, potpore drugim ženama da se upuste u borbu za političke pozicije i postavе prioritete žena, siromašnih i marginaliziranih zajednica i okruženja na lokalne i nacionalne političke agende.
- Priprihvatanje deklaracija, povelja i akcijskih planova koji uzimaju u obzir žene u lokalnoj vlasti kako bi upravljale politikama i programiranjem na svim razinama.

Značajan dio rada na rodnoj ravnopravnosti u lokalnoj vlasti bio je usmjeren na punu zastupljenost žena u mjesnim vijećima i svim razinama donošenja odluka. Ovo se često opravdavalo argumentima da ako žene sudjeluju u donošenju odluka, te će odluke bolje odgovarati njihovim željama i potrebama. Ovo je neosporno točno. No, točno je i da rodna ravnopravnost u sudjelovanju u politici ne treba nikakvu posebnu motivaciju: ljudsko je pravo svih žena da se uključe u problematiku vlasti, a posebno kada ona ima veze s njihovim životnim uvjetima. U okruženjima gdje nema potpunog sudjelovanja žena pod ravnopravnim uvjetima uskraćeno im je ravnopravno građanstvo.

### Studija slučaja : Vođenje i donošenje odluka, Somalija

“Žene su uvijek mislile da je javno donošenje odluka samo za muškarce. Vjerovalе smo da muškarci znaju bolje i da će se ispravno nositi s društvenim problemima. No, u konačnici su i muškarci ljudska bića kao i mi, i razlikuju se po vlastitim sposobnostima, mudrosti, inteligenciji, i sl., baš kao i žene. Ovo smo naučile na teži način. Kada smo izbjegli zbog rata i vratili se u razorenu zemlju, žene su na sebe preuzele lavovski dio posla i pomogle svojim obiteljima i zajednicama da prežive.

Ako smo mogle ovo učiniti, onda smo u stanju donositi odluke za cijelo društvo. U stvari, mislim da žene to mogu raditi i bolje budući da nisu podložne ovisnostima kao što je to žvakanje “qat-a” koje muči naše društvo.

*Izvornik: Somaliland Women’s Research and Action Group and Practical Research Institute. Nepoznat datum objavljivanja. Procjena potencijala žena vođa u Somaliji*

## Prepreke za sudjelovanje žena u lokalnoj vlasti

Postoje neke zajedničke prepreke za sudjelovanje žena u donošenju odluka u lokalnoj vlasti u urbanim centrima neovisno o tome jesu li u pitanju razvijene zemlje ili one u razvoju, a od njih su neke navedene dolje. Ipak, moramo imati na umu da su se mnoge žene upustile u koštac s nejednakostima, krenule u političku kampanju i iz nje izašle kao pobjednice. Ovo su prepreke s kojima su se susretale:

- Političkim strankama dominiraju muškarci koji imaju tendenciju suprotstavljanja većem sudjelovanju žena. Sukladno s tim, političke stranke nisu proaktivne u promjenama vlastite prirode i ne podupiru žene kako bi se uključile u lokalnu politiku.
- Izborni proces opterećen je korupcijom, nasiljem, podmićivanjem i napadima na dostojanstvo pojedinačnih kandidata. Ovaj je čimbenik najznačajniji u odvratanju žena od uključivanja u politiku.
- Zajedno s nedostatkom transparentnosti i odgovornosti u mjesnim poslovima i proračunima, korupcija je okaljala vjerodostojnost, poštovanje i status lokalnih vlasti u očima javnosti. Ovo je djelovalo kao još jedan čimbenik odvratanja žena od uključivanja u politiku.
- Kulturna vjerovanja koja žene podređuju muškarcima i određuju ženu da pripada kući, a javni svijet definiraju kao svijet muškaraca ne podupiru žene u aktivnom uključivanju u politički život. Ova vjerovanja mogu i dodatno oslabiti ženinu samouvjerenost da se uključi u izbornu utrku.
- U usporedbi s muškarcima, žene imaju ograničen pristup resursima. Ovo uključuje novac, pristup informacijama, vrijeme, pomoć oko brige o djeci, prijevoz, materijal za kampanju, te “žensku mrežu” s dugo prisutnima vezama moći, itd.
- Nejednakost u podjeli rada između žena i muškaraca u domaćinstvu slabo je ili čak uopće nije priznata. Žene imaju brojne odgovornosti za obitelj i na njih troše puno vremena, energije i resursa. Političke stranke i tijela lokalne vlasti ne uzimaju u obzir realnost uloge žene u društvenoj reprodukciji kada organiziraju sastanke i politička događanja ili razvijaju političke kampanje.

- U nekim su društvima žene u još nepovoljnijem položaju radi ograničenog pristupa obrazovanju. Ovo ograničava njihovu sposobnost uključivanja u političke procese jer nemaju odgovarajući pristup tehničkim i pravnim procedurama i dokumentima. No u mnogim su se manjim urbanim centrima žene uključile u političku utrku i pobjeđivale na izborima usprkos niskoj razini obrazovanja i pokazale su se kao uzorne zastupnice i gradonačelnice.
- Većina tijela lokalnih vlasti inherentno su patrijarhalne institucije. Njihove su strukture i procese osmislili muškarci za muškarce. Način na koji su strukturirani sastanci i rasprave, te vremenski raspored sastanka, i sl. osmišljeni su za muškarce i po muškim mjerilima. Ove strukture i procesi ne uzimaju u obzir brojne odgovornosti koje žene imaju u obitelji i zajednici ili različitosti vezane uz načine kako žene komuniciraju, raspravljaju, slušaju, surađuju ili donose odluke.

Kao rezultat ovih i drugih čimbenika, rodna neravnopravnost u sudjelovanju u politici tvori turobnu sliku današnjeg svijeta. U 2003., u 52 države sa svih kontinenata prosječno sudjelovanje žena u tijelima lokalne vlasti bilo je 15 posto.<sup>1</sup> Države koje su bile najuspješnije u dovođenju žena u tijela koja donose odluke bile su one koje su postavile pozitivne akcijske programe ili su uvele neku vrstu kvote. Bilo kako bilo, čak i uz ovakve mjere, niti jednoj zemlji nije pošlo za rukom dosegnuti potpunu rodnu ravnopravnost – najbolje među njima dosegle su 34-36% žena u tijelima lokalne vlasti, a mali dio njih imali su između 40 i 50% žena vijećnica. Udio žena na vodećim pozicijama još je manji. Čak i u Latinskoj Americi, kontinentu koji slovi za pionira u omogućavanju političkog uključivanja žena u tijela lokalne vlasti, svega je pet posto gradonačelnica.<sup>2</sup>

### Studija slučaja: Što se krije ispod površine lokalnih izbora, Namibija

U svom pismu objavljenom u medijima neposredno nakon lokalnih izbora Veronika de Klerk iz organizacije Women's Action for Development izjavila je da usprkos činjenici što su izborni listići u selima i manjim gradovima sadržavali rodno uravnotežene popise u "zebra" stilu (50% ženskih, 50% muških kandidata), političke su stranke u stvarnosti davale prednost muškim kandidatima za vodeće pozicije u većim gradovima i na taj način uskratile ženama priliku da steknu iskustvo na toj razini. De Klerk je iznijela optužbe da muškarci birani na takve pozicije nisu imali nikakvog iskustva, a kada su na iste pozicije trebale biti izabrane žene od njih se tražilo da imaju iskustva kao uvjet za izbor.

De Klerk je zatražila od namibijske vlade da unese uvjet o "zebra" izbornim listama u zakon sa ženama kao nositeljicama lista i na taj način prizna činjenicu da žene čine više od 51 posto ukupnog stanovništva i više od 52 posto glasačkog tijela. Nadalje je pozvala vladu da legalizira kvote u sljedećim izborima za regionalne vlasti i nacionalnu skupštinu.

Namibija trenutno ima sramnih 4 posto žena zastupnica na regionalnoj razini! Na kraju je De Klerk pozvala žene da "djeluju kao većina, a ne kao manjina koja moli za usluge".

Tjedan dana prije lokalnih izbora održana je nacionalna radionica mreže Namibian Women's Manifesto Network koja je okupila žene iz 30 gradova i sela iz cijele države, a one su posjetile općinu Windhoek kako bi im uručile otvoreno pismo lokalnim vlastima u Namibiji. Otvoreno pismo pozivalo je lokalne vijećnike da primjenjuju nacionalnu rodnu politiku na lokalnoj razini.

Članice mreže odnijele su ovo pismo sa sobom u svoje gradove i sela kako bi ga uručile i svojim lokalnim vijećnicima i raspravile kako ženske skupine i organizacije mogu započeti zajednički rad s vijećnicima kako bi rodnu komponentu kvalitetno pozicionirali u tijelima lokalne vlasti. Članice mreže na sljedećoj su nacionalnoj radionici trebale iznijeti povratne informacije o reakcijama njihovih lokalnih vijećnika.

Izvor: Sister Namibija na [http://www.genderlinks.org.za/page.php?p\\_id=11](http://www.genderlinks.org.za/page.php?p_id=11)

## Rodna nejednakost i ograničenja za sudjelovanje

Realnost vezana uz neplaćeni rad žena, opće poznata kao "dvostruki radni dan", ima jednostavnu posljednicu: žene su općenito jako zaposleni ljudi. Kada ne kuhaju, čiste, odlaze u nabavku ili mijenjaju pelene ili rade u neformalnom sektoru, na plaćenom poslu ili su u potrazi za njim. Problem vezan uz građansko sudjelovanje jest da za njega treba vremena. Lokalne vlasti mogu učiniti mnogo kako bi omogućile ženama da sudjeluju u mjesnim poslovima.

Kada planirate javna savjetovanja, skupove ili sastanke odbora, postavite si neka od kritičnih pitanja o vremenu i mjestu sastanka:

- Počinje li sastanak u vremenu između 17:00 i 19:00 sati? U tom slučaju mnogo žena neće moći doći na njega. Biti će zaokupljene brigom o djeci uključujući i onu koja se vraćaju iz škole, te pripremama za večernji objed.

<sup>1</sup> United Nations Research Institute for Social Development: *Gender Equality: Striving for Justice in an Unequal World*. 2005. Str.194

<sup>2</sup> Vidi izvor pod 1.

- Počinje li sastanak nakon što padne mrak? Ovisno o stupnju prisutnosti zločina i sigurnosti u vašem mjestu ili gradu, ovo će odvratiti mnoge žene od dolaska. One moraju odvagati rizik da se izlože rodno uvjetovanom nasilju u odnosu na korist koju bi imale od sudjelovanja.
- Održava li se sastanak na dobro osvijetljenom mjestu, blizu ruta kojima prolaze autobusi ili taksiji, a daleko od otvorenih polja ili grmovitih područja u kojima se žene mogu osjećati nesigurno? Ukoliko je odgovor negativan, žene možda neće sudjelovati iz sigurnosnih razloga.
- S obzirom na činjenicu da su žene općenito siromašnije od muškaraca, može se dogoditi da si nisu u mogućnosti priuštiti javni prijevoz kako bi došle na sastanak. Hoće li lokalna vlast subvencionirati vožnju ili osigurati siguran prijevoz do mjesta sastanka i natrag?
- Ovisno o mjestu ili gradu u kojem živite žene možda nisu pismene. U nekim zemljama žene rano prekidaju školu i imaju relativno nisku razinu obrazovanja. Kada pripremate prezentacije za sastanke, uzimate li u obzir da bi mogli biti prisutni muškarci i žene koji ne znaju čitati? Ili pak osobe s posebnim potrebama?
- Je li tijekom vašeg savjetovanja ili sastanka osigurana briga za djecu?
- Ponekad muškarci ne dozvoljavaju ženama da dođu na sastanke. Jeste li razgovarali s muškarcima iz vaše zajednice o važnosti sudjelovanja žena u mjesnim poslovima?

# Žene i moć

Predodžba o "osnaživanju" u bliskoj je vezi s procesom usvajanja liderskih vještina. Osnaživanje može biti shvaćeno kao osnovan preduvjet ostvarenja liderskih potencijala – sredstvo razvoja vještina, postizanja neovisnosti i preuzimanja kontrole nad svojim životom te prihvaćanja moći koju sa sobom nose društveno odgovorne pozicije. Koncept ženskog osnaživanja je u skladu s osnovnim principima djelovanja većine ženskih nevladinih udruga feminističke provenijencije, kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. U okviru pokušaja integriranja mehanizama socijalne promocije žena unutar oficijelnih struktura, aspekt osnaživanja također je od velike važnosti i na njega bi sustavno trebalo obratiti pažnju. Značaj "osnaženosti" je prvi uvjet i osnovna pretpostavka bez koje je uživanje prava u sferi politike, ekonomije i društvenih odnosa generalno nemoguće, jednako kao i razvoj potencijalnih osobnosti.

## Osnaživanje

Od esencijalnog je značaja podsjetiti se da je osnaživanje "odozdo" jedina metoda koja funkcionira u praksi i daje rezultate; žene ne mogu biti osnažene, one moraju same sebe osnažiti. Istovremeno, vanjske grupe ili organizacije mogu imati značajnu ulogu u smislu aktivnosti i napora usmjerenih ka osnaživanju.

Ne postoji formula za osnaživanje, koja bi zadanim setom vježbi polučila rezultate, umjesto toga, osnaživanje se najčešće definira kao ostvarena mogućnost da žena slobodno i u punom smislu riječi razumije i izrazi svoje potrebe i mišljenje. Osnaživanje neposredno jača kritičko mišljenje, uslijed čega je rezultat procesa osnaživanja uvijek na izvjestan način nepredvidljiv.

Različite se metode koriste za posredovanje u procesu osnaživanja:

- **Donošenje odluka:** uključivanje žena u proces donošenja odluka koje utječu na njihov svakodnevni život: na radnom mjestu, unutar kućanstva, unutar šire zajednice, na razini lokalnih i nacionalnih institucija sustava.
- **Politička participacija:** informiranje/educiranje žena o funkcioniranju struktura političke vlasti; poticanje aktivnog sudjelovanja žena u političkom životu zajednice.

- **Razvijanje vještina/razvoj kapaciteta:** omogućavanje edukacija za usvajanje raznih oblika specifičnih vještina, kao što su: komunikacijske vještine, javno zagovaranje, specifične profesionalne vještine i sl.
- **Razvijanje aktivnosti koje donose prihod:** poticanje žena da steknu više kontrole nad svojim financijama i time ostvare veći stupanj neovisnosti.

Ciljevi i rezultati navedenih metoda osnaživanja trebaju biti jasno definirani jer u suprotnom pristupi koje imaju za pretpostavku mogu biti dugoročno neefikasni. Autori izvještaja "Rod i osnaživanje" (Oxaal, Baden, 1997.), o osnaživanju su napisali sljedeće:

"Osnaživanje se ne odnosi samo na otvaranje mogućnosti za sudjelovanje u procesima donošenja odluka, već uključuje sam proces kroz koji ljudi dolaze do spoznaje o vlastitoj vrijednosti i sposobnosti sudjelovanja u procesima donošenja odluka. Ponekad se pod osnaživanjem podrazumijeva mogućnost izabiranja najbolje solucije za sebe, ali pritom se ne smije zanemariti komponenta kreiranja i/ili prilagođavanja različitih mogućnosti vlastitim potrebama."

U svakom slučaju, žene trebaju imati dostatan osjećaj moći unutar sebe da bi se osjetile sposobne za preuzimanje veće količine odgovornosti i liderskih pozicija u društvu. Usto, bitna komponenta procesa samorealizacije je da ženama bude omogućeno da utječu na definiranje dostupnih mogućnosti, umjesto relativno pasivnog izabiranja između ponuđenog. U skladu s time, kada se posreduje u dohodovnim aktivnostima vrlo je važno osigurati kontrolne mehanizme da žene zaista imaju kontrolu nad zarađenim novcem i da aktivno sudjeluju u odlučivanju kako njime raspolagati.

Nadalje, pokazatelji povećane političke participacije žena moraju biti kako kvantitativnog tako i kvalitativnog tipa da bi se uistinu vidjelo ima li značajnijeg povećanja moći. Statistike mogu ponekad pokazati visok porast političke participacije žena u kvantitativnom smislu, a da se pritom ne uzima u obzir na kojoj se razini to povećanje iskazalo. Vrlo često žene ostaju i dalje na marginalnim pozicijama unutar političkih struktura i samim povećanjem njihova broja ne dolazi i do stvarnog povećanja političke moći.

Sljedeće Perspektive osnaživanja uzete su iz sažetka "Rod i osnaživanje: definicije, pristupi i implikacije razvojnih smjernica", koje su Zoe Oxaal i Sally Baden s Bridge-a, Instituta za razvojne studije, pripremile 1997. za Švedsku međunarodnu agenciju za razvoj i suradnju (SIDA):

- Izvještaj o razvoju ljudskih resursa iz 1995. Naglašava da kada govorimo o osnaživanju govorimo o participaciji:  
"Osnaživanje. Razvoj mora biti potaknut od strane ljudi, ne samo za njih. Ljudi moraju u potpunosti sudjelovati u odlukama i procesima koji se tiču njihovih života. (...) Investiranje u ženske sposobnosti i njihovo osnaživanje da upražnjavaju slobodu izbora nije samo vrijednost sama po sebi, već je istovremeno najsigurniji put doprinosu ekonomskom rastu i cjelokupnom razvoju." (UN, 1995.)
- Za Oxfam, osnaživanje je prvenstveno izazov za mehanizme opresije i nejednakosti:  
"Osnaživanje uključuje izazov svim mehanizmima i formama opresije koje primoravaju milijune ljudi da sudjeluju u životu svojih zajednica na neadekvatan način, koji negira njihova ljudska prava." (Oxfam, 1995.)
- Feminističke aktivistice diljem svijeta naglašavaju da žensko osnaživanje ne znači zamjenu jednog oblika osnaživanja drugim:  
"Žensko osnaživanje vodi oslobođenju muškaraca od patvorenog vrijednosnog sustava i oslobađa ih ideoloških formi koje ih drže pod opresijom. Ono vodi tome da svatko može realizirati sebe u cjelovitosti svojeg bića bez obzira na spol." (Batliwala, 1994.)

## Tipovi moći

Ideja o "moći" nalazi se u osnovi termina "osnaživanje" i njezino djelovanje može biti shvaćeno na nekoliko načina.

"Moć nad" implicira odnos kontroliranja i/ili subordinacije i često je karakterizirana (društveno prihvatljivim) nasilnim ili prijetecim oblikom komunikacije. Ovaj tip odnosa može uzrokovati pasivno suprotstavljanje ili stvoriti konflikt i konfrontaciju.

"Moć za" pretpostavlja moć donošenja odluka, rješavanja problema i može biti osnažujuća i kreativna.

"Moć sa" odnosi se na pojedinke orijentirane na zajednički sadržaj koje posjeduju sposobnost organiziranja i okupljanja drugih oko zajedničkog cilja.

"Moć iznutra" odnosi se na samopouzdanje, osviještenost i asertivnost. Podrazumijeva da pojedinke analizom i interiorizacijom vlastitog iskustva spoznaju kako "moć" djeluje u njihovom životu i imaju sposobnost utjecanja i mijenjanja u skladu s time.

Moć funkcionira na različitim razinama, na organizacijskoj, na razini kućanstva i individualnoj. U okvirima "moći nad" povećanje moći jedne grupe ili pojedinke implicira slabljenje moći druge ili drugih te slijedom toga potencijalno vodi u konflikt. To također implicira mogućnost da osnaživanje žena povlači za sobom slabljenje moći muškaraca. Međutim, kao što je već rečeno, izražavanje moći nema kao nužnu pretpostavku dominaciju i podvrgavanje, a "moć za", "moć sa", "moć iznutra" javljaju se kao legitimni alternativni modeli. Koncept ženskog osnaživanja je orijentiran uporavo na te participatorne forme dinamike moći. (Oxaal, Baden, 1997.)

## Rodni odnosi – rod i moć

Tradicionalne žene i muškarci imaju drukčije uloge i pozicije u društvu te im je stoga i odnos spram moći drukčiji. Kao rezultat djelatnosti kojima su se tradicionalno tijekom ljudske povijesti bavili, kod muškaraca se razumijevanje moći razvilo na drukčiji način, nego li je to slučaj kod žena (sudjelovanje u ratnim sukobima, upravljanje resursima, trgovina). Muškarci su imali prilike stjecati iskustvo u pregovaranju, nagovaranju i vođenju, što je bitno različito iskustvo od žena koje su tradicionalno držale određene pozicije unutar obitelji, a vrlo malo unutar šire zajednice ili na grupnoj razini.

U slučajevima kada su se žene uključivale u rad izvan kuće (tvornice, škole, administracije) rijetko se radilo o vodećim pozicijama.

Tradicionalno, žene nisu bile toliko isključene iz hraniteljskih uloga (osobito u teškim vremenima), ali rijetko je to bilo na nekim značajnim i profitabilnim ekonomskim pozicijama. Slično tome, žene nisu bile u potpunosti isključene iz djelovanja u politici, ali se rijetko moglo govoriti o realnim pozicijama moći.

U mnogim društvima socijalne, političke i ekonomske barijere koje postoje uvelike otežavaju ženama pristup položajima koji sa sobom nose veću moć i odgovornost. Najčešće su te prepreke ustanovljene već u najranijoj dobi i kroz edukaciju i općeprihvaćeni socijalni kod su integrirane u sustav. Muškarci su češće odgajani u kompetitivnom duhu, što je ojačalo njihovo razumijevanje i korištenje dinamike moći.

Istraživanja pokazuju da su muškarci i žene slično orijentirani kada su u pitanju motivacija i ambicija, ali uslijed pritiska koji je rezultat socijalno konstruiranih odnosa, sloboda izbora je ograničena. Zbog toga se žene vrlo često ponašaju prema očekivanjima koje od njih postavlja socijalni kontekst, birajući ono što društvo za njih pretpostavlja kao "primjereno", umjesto onoga što je za njih na osobnoj razini najprihvatljivije. Žene također pokazuju manje samopouzdanje u odnosu na potencijalnu uspješnost ili sposobnost. (Etaugh, Bridges, 2001.)

Unatoč svemu, ženski odnos spram moći se evidentno mijenja i žene se u sve većem broju nalaze na vodećim pozicijama. Pritom se muškarci najčešće nalaze na pozicijama njihovih supervizora, a komunikacijske strategije i dinamike odnosa među spolovima na radnom mjestu najčešće je refleksija različitog statusa.

Kao rezultat komunikacijskih stilova, obrazovanja i općeprihvaćenih rodni uloga, žene na vodećim položajima unutar organizacija, institucija ili političkih stranaka viđene su na drukčiji način, nego li je to slučaj sa standardnim muškarcima liderima. Najčešće se, bez obzira na kvalifikacije ili postignuća, muškarci percipiraju kao lideri te se može pretpostaviti da se upravo moć muškarca (karakterizirana specifičnim komunikacijskim strategijama) smatra jedinim legitimnim modelom.

Istraživanja pokazuju da postoje određene specifičnosti i razlike u tome kako muškarci i žene komuniciraju unutar grupe ili međusobno. Pokazuje da su muškarci skloni više govoriti od žena i dok su žene sklonije prekidati govornika/icu da bi iskazale svoju podršku ili interes, muškarci su skloniji tome da prekidaju druge da bi sami preuzeli kontrolu nad konverzacijom. (Etaugh, Bridges, 2011.)

Jedno istraživanje među studentskom populacijom pokazuje da mladi upravo one koji govore najviše, smatraju i "najmoćnijima". (Ibid.)

Žene liderice i voditeljice koje se nalaze u muškom okruženju često su pri svojim aktivnostima vođenja ograničavane na manje učinkovite oblike, pri čemu su muškarci ti koji ih vrednuju, pritom postavljajući zahtjev da koriste muški stil. Dakle, da bi žene kao liderice bile shvaćene "ozbiljno" od njih se očekuje da iskazuju moć na muški način, ali im se to isto s druge strane često zamjera jer time ugrožavaju općeprihvaćene društvene norme.

## Žene kao liderice

Kada se žene nađu na pozicijama moći, vrlo su često suočene s kontradiktornim očekivanjima koja se stavljaju pred njih. Na primjer:

- od liderica se očekuje da budu spremne na preuzimanje rizika, ali im mogućnost neuspjeha nije dopuštena,
- liderice dobivaju kredibilitet pokazujući "jačinu" i strogoću, ali istovremeno zamjera im se da nisu dovoljno "ženstvene",
- liderice nužno moraju biti ambiciozne, ali ne mogu očekivati uvijek jednak tretman kao muškarci (jednaka plaća za jednaki rad ili mogućnost daljnjeg napredovanja),
- od liderica se očekuje da preuzimaju odgovornost, ali i da slijede savjete drugih.

Od liderica se konstantno očekuje da dokazuju svoju kompetenciju, kredibilitet, snagu, iskustvo. I vrlo često se pritom procjenjuju strože nego li je to slučaj s muškarcima (npr. strože im se procjenjuje osobni izgled, iskazivanje emocija u javnosti itd.)

Stoga postoji potreba za ženskim stilovima vođenja koji će biti prihvaćeni i respektirani u različitim socijalnim i profesionalnim područjima i koji će omogućavati ženama da iskažu moć i autoritet na njima primjerene i prihvatljive načine, ne oponašajući stereotipe vezane uz muškarce. Osnaživanje postavlja pred žene zahtjev za izazovom mijenjanja tradicionalnih spolnih i rodni uloga, bilo da se to odnosi na poziciju na kojoj se nalaze, na posao koji rade ili na stil vođenja i komunikacije kojim se služe.

## Rodne predrasude

Predrasude koje se odnose na rodne uloge se najviše javljaju u slučajevima kršenja standardnih društvenih očekivanja. U skladu s time, za žene postoje poslovi i okruženja društveno prihvatljiva, i ona koja to nisu. Na primjer: za ženu je prihvatljivije da vodi odjel za upravljanje ljudskim resursima u avionskoj kompaniji, nego da bude pilotkinja, društveno je prihvatljivije da žena bude šefica medicinskih sestara u bolnici, nego šefica kirurgije ili ravnateljica bolnice. Postoji sumnjičavost i nepovjerenje prema ženama koje se nalaze na tipično muškim pozicijama ili koje manifestiraju osobine za koje se pretpostavlja da su svojstvene muškarcima. U skladu s time za žene je daleko prihvatljivije da se koriste skrivenom ili indirektnom moći.

Ukratko, osobine koje su potrebne ženi da bi bila dobra liderica uglavom nisu lako prihvaćene u radnim sredinama. Za kraj treba istaknuti da studije koje se bave istraživanjima o različitom percipiranju muškaraca i žena na pozicijama moći govore o tome da te razlike imaju manji značaj jednom kada žena dođe na poziciju moći, a najizraženije se manifestiraju tijekom samog procesa koji vodi do zauzimanja relevantnih društvenih pozicija.

#### **LITERATURA:**

*Oxaal, Z. I Baden, S., izvještaj "Gender and empowerment: definitions, approaches and implications for policy", Institut za razvojne studije. Sveučilište u Essexu, Bridge, 1997.*

*Batliwala Srilatha, "The meaning of Women's Empowerment: New Concept from Action", u Population Policies Reconsidered, Harvard University press, Boston, 1994.*

*Claire A. Etaugh, Judith S. Bridges, Allyn and Bacon "The Psychology of Women: A Lifespan Perspective", Needham Heights, 2001., str.206-208*

*"Human Development report", Oxford, New York: OUP, godišnji izvještaj 1995.*



# Feminističke kampanje i mreže

## Uvod

Feministička socijalna akcija oblikovala se na kolektivnim oblicima organizacije poput kampanji i mreža kao primarnih pokretača poboljšavanja položaja žena. Suštinski je u tome bilo redefiniranje društvenih problema, njihovo preoblikovanje u javna pitanja kojima se treba baviti društvo, a ne ostavljajući ih u domeni osobnih nesreća koje su zaboravljene sve tako dugo dok ih pojedinci sami ne riješe. Feministice su se usmjerile na javne politike, zakonodavstvo, kreatore politike i ravnodušnost u stavovima šire javnosti kako bi se priče žena o njihovim privatnim patnjama čule, pokazujući time da se o tome može ponovno pričati od strane samih žena svugdje, te tako tražiti promjene. Feminističke socijalne aktivistice nisu čekale da drugi stvore promjene za njih. Žene sa osobnim iskustvima u područjima koja su namjeravale popraviti započele su s akcijama koje su razvile nove usluge koje se sad oblikuju i vode od strane samih žena i za njih.

U ovom ću se poglavlju usmjeriti na primjere feminističke socijalne akcije kao oblika rada u zajednici koja je spojila žene i njihove podupiratelje u kampanje i mreže suradnje kako bi se promijenili društveni stavovi o muškim i ženskim ulogama u društvu, stvorilo zakonodavstvo koje ide u prilog ženama te razvili alternativni dobici za žene. Feminističke kampanje razmatram kao istaknute tehnike i oblike organiziranja koje žene koriste kako bi nadišle izolaciju i osigurale promjenu. Postignuća žena su ranjiva. Zbog toga kao stalni problem feministica ostaje razumijevanje njihovog podrijetla i njihova obrana od suvremenih napada.

Ženske kampanje i mreže istražujem u smislu procesa kroz koji feministice u zajednici identificiraju probleme koje treba razmotriti, načina na koji se žene kolektivno organiziraju te kroz teškoće koje trebaju razriješiti kako bi bile uspješne u uključivanju žena u kolektivnu akciju u zajednici. Ja kritički razmatram feminističke kampanje vezane uz skrb o djeci, obiteljsko nasilje nad ženama i djecom, seksualno nasilje nad djecom, mirovna pitanja i pitanja vezana uz zaštitu okoliša. Ja pokazujem da feminističke aktivistice u zajednici koriste slogan "osobno je političko" kao središnji organizacijski princip s ciljem redefiniranja pitanja koje društvo potiskuje u privatnu stvarnost te izvan društvene intervencije kao pitanja koja zahvaćaju sve. Ja otkrivam kako žene preusmjeruju tehnike i vještine koje su potrebne za redefiniranje problema prema feminističkim smjerovima

oblikujući ih na feminističkim principima. To uključuje: sondiranje feminističkih pokušaja uvođenja nehijerarhijskih načina rada, razvoj mreža podrške te korištenje njihovih iskustava kao žena u odnosima prema drugim ženama. Također ja vršim refleksiju o problemima koje žene dijele bez obzira na njihov status na tržištu rada.

Feminističke kampanje uvele su nova obilježja akcije u zajednici. Najistaknutija među njima bila su: priznavanje međuovisnosti između ljudi (Dominelli, 2002a); razvijanje inkluzije i solidarnosti među ženama; proširivanje subjekata koji su pokriveni akcijom u zajednici; kreiranjem novih oblika organizacija u zajednici (Adamson et al, 1988); te vrednovanje ženskog znanja (Belenky et al, 1977). Žene uključene u feminističke kampanje pružaju dokaz da se žene mogu uspješno organizirati kako bi poboljšale uvjete vezane uz specifična pitanja poput prostitucije ili obranile teško stečena prava, poput npr. reproduktivnih prava. Kroz njihovu akciju mit o ženskoj pasivnosti dobio je težak udarac.

## Mijenjanje svijeta za žene, muškarce i djecu

Feminističke kampanje i mreže počele su kao socijalna akcija usmjerena borbi protiv ženske nejednakosti u svim područjima života. Feminističke socijalne aktivistice imale su viziju boljeg svijeta koji bi se materijalizirao kao rezultat uklanjanja ugnjetavanja većine (ne manjine) populacije. Iskustva u tom području pokazala su da je postizanje tog cilja bila puno teže nego se predviđalo te da nije bilo dovoljno jednostavno promijeniti žene i njihov položaj u društvu. Postalo je jasnije da se uloge i status muškaraca i žena moraju promijeniti kako bi se ostvarili ravnopravni društveni odnosi. Međuzavisnost muškaraca, žena i djece zahtjeva promjene u njihovim životima kako bi se osigurala socijalna pravda i aktivno građanstvo za sve. Veze između ljudi i fizičke okoline značile su da dobrobit ljudskog roda također zahtjeva zdravu planetu. Na taj način napori usmjereni promjeni danas obuhvaćaju čitav svijet čak ukoliko oni počinju sa ženskim pitanjima.

## Mijenjanje svijeta za žene

Feminističke kampanje i mreže bile su suštinski pokretači socijalne akcije koja stvara prostore za žene i promiče njihova ljudska, politička, ekonomska i socijalna prava. Slijeđenje tih ciljeva doprinijelo je inovativnim oblicima rada u zajednici. Feminističke

kampanje i mreže uzimaju rodno uvjetovano ugnjetavanje žena kao svoju polaznu točku, nastojeći ga iskorijeniti mijenjajući društvene odnose u praksi i stvarajući time osnovu feminističkog rada u zajednici.

Važne feminističke kampanje koje propituju postojeće konfiguracije društvenih odnosa uključile su problem abortusa kroz Nacionalnu kampanju za abortus (NAC) (Greenwood and Young, 1976); reproduktivna prava kroz Kampanju za reproduktivna prava (RRC) (Frankfort, 1972; Davis et al, 1988); dekriminaliziranje prostitucije putem Programa za reformu zakona o odvetništvu (PROS) (McLeod, 1982; Dominelli, 1986a); uklanjanje nasilja i prijetnji ženama u obitelji (SWAF, 1980; Binney et al, 1981; Wilson, 1983; Mullender, 1997; McClennen, 2005) s kampanjama organiziranim većinom od strane National Women's Aid Federation (NAAF); kampanje za priznavanje specifičnih zdravstvenih potreba žena i osiguravanje boljih zdravstvenih uvjeta za njih (Ruzek, 1978, 1986; Doyal, 1983); kampanje za mir (Cook and Kirk, 1983; Dominelli, 1986c) i kampanje za zaštitu okoliša (Mies and Shiva, 1993). Ne može se očekivati da će postignuća učinjena u tim područjima trajati zauvijek. Npr. reproduktivna prava žena u SAD-u trenutno su ugrožena imenovanjem konzervativnih sudaca Vrhovnog suda koji mogu nadalje potkopati postignuća sudske presude *Rowe protiv Wade* kojom je abortus proglašen legalnim na području SAD.

U stvaranju feminističkih kampanja i mreža žene su morale redefinirati individualne socijalne probleme kao društvena pitanja. Čineći to, feministkinje su na vrh dnevnog reda stavile promjenu uloge muškaraca koji stvaraju teškoće za žene i djecu. Npr. kampanja NAAF-a protiv nasilja muškaraca u intimnim odnosima pokazala je da prihvaćanje društvenih stavova koji toleriraju ovlasti muškaraca u discipliniranju žena čini njihovo fizičko i emocionalno nasilje u obitelji legitimnim. Nadalje, NAAF je pokazao da žene nisu bile u mogućnosti napustiti nasilnog partnera ne zbog toga što su mentalno inferiornije, kao što sugeriraju neki teoretičari, nego stoga što im nisu dostupni materijalni uvjeti za odlazak, npr. posao, stanovanje i novac (SWAF, 1980). Nedostatak pristupa resursima od strane žena i nadalje predstavlja problem (Mullender, 1997).

Organizacija Žene protiv nasilja nad ženama (WAWAW) poduzela je širi udar prema nasilju muškaraca. Smatrajući da se nasilje proteže od pornografije do silovanja, WAWAW je ohrabrivao ljude da razmišljaju o muškoj agresiji na novi način (Lederer, 1982; McNeil and Rhodes, 1985; MacKinnon, 1993). Neke od inicijativa WAWAW-a bile su inovativne, npr. jedna od njih je tražila uvođenje policijskog sata za muškarce kad je Yorkshire-ski silovatelj hvatao žene na ulicama Leeds-a. Njihove demonstracije pod nazivom *Žene ponovno traže pravo*

*na noć* osnažile su poruku da žene imaju pravo na posao kojeg smatraju prikladnim. Njihov pristup podrazumijevao je da je iskustvo žena s rodnim ugnjetavanjem jedinstveno te su marširanjem kroz crnačke kvartove ignorirale utjecaj rasizma na te zajednice (Bishop, 1994). To se uklopilo u popularno obilježavanje crnih muškaraca kao seksualnih predatora te je potaknulo crne žene da zatraže specifičnu akciju protiv toga (Hooks, 1984; Bryan et al, 1985).

Sudjelujući u feminističkim kampanjama i mrežama, žene koje prethodno nisu bile angažirane u javnim poslovima, stekle su povjerenje i vještine potrebne za propitivanje važećih definicija njihove stvarnosti te za suprotstavljanje ljudima koji imaju moć. Npr. žene u PROS-u pokrenule su javne kampanje koje su razotkrile čvrsto prihvaćenu definiciju šefa policije o prostituciji kao društvenog zla tražeći da to bude posao koji ima svoju vrijednost i korisnost (McLeod, 1982). Nikako ne znači da je ta definicija prihvaćena od strane svih, no PROS je uspio u stvaranju alternativnog gledanja na prostituciju i u *redefiniranju jednog navodno osobnog problema u društveno pitanje*.

Sljedeće važno obilježje feminističkih kampanja bila je predanost žena podizanju javne svijesti. Ono je uključivalo žene u stvaranje saveza i široke osnove podrške za njihove aktivnosti, pozivajući sindikate i profesionalne organizacije da podrže njihove zahtjeve (Bishop, 1994). Aktiviranje takve podrške tražilo je da se žene organiziraju unutar tih organizacija tijekom nekog vremena. Njihovi lokalni naponi u konačnici su rezultirali osiguranjem podrške za njihovu borbu od strane nacionalnih sindikata kroz tzv. Trade Union Congress (TUC), npr. kampanja radnika koji rade u vlastitoj kući (Hopkins, 1982), RRC i kampanje za jednake plaće (Munro, 2001). Feministkinje su uspjele u pridobivanju muških sindikalista, osobito onih u javnom sektoru gdje je žensko članstvo veliko, kako bi prepoznali značaj nedostatka kontrole žena nad njihovom fertilitetom tijekom radnog vijeka i njihovu ulogu u potiranju jednakih mogućnosti i razvoju karijera žena na radnom mjestu (Kettle, 1998).

Ženski interesi došli su do izražaja primarno zbog toga što su se feministkinje organizirale kako bi osigurale da se to desi. Feministička socijalna akcija u promoviranju ženske dobrobiti pokazala je kako je skrb o djeci i muškarcima loše služila aktualnom društvenom dogovoru. Time je nasilje u braku predstavljeno kao štetno za emocionalni razvoj djece, muškaraca i žena. Feministički rad na tom području ukazao je na hitnost propitivanja muških stereotipa i pružanju pomoći i podrške muškarcima neophodne za prekidanje granica njihovog ugnjetavanja i ugnjetavačkih uloga (Dominelli, 1982, 2002a). Time su feministkinje redefinirale pitanja,

ranije shvaćana kao privatne teškoće, u društvena pitanja te su osigurale druge oblike podrške npr. državna zabrinutost nad ekstremnom prenatalnošću u britanskim zatvorima pridonijela je prihvaćanju PROS-ove kampanje za dekriminalizacijom, a tjeskoba javnosti vezana uz skrb i prava djece utjecala je na gledišta ljudi prema obiteljskom nasilju.

Feminističke kampanje traženjem socijalne pravde za žene nose implikacije za sve one koji doživljavaju nepravdu gdje god da se ona pojavi. Moralni aspekt tih kampanja pružio je feministkinjama mogućnosti stjecanja daljnjih resursa za njihove kampanje te je bio odlučujući faktor u osiguravanju podrške i simpatije od strane pojedinaca i organizacija koje nisu dominantno feministički orijentirane. Ti podupiratelji su dio šire mreže kampanja koja pokriva ne-feminističke grupe.

Široko zasnovana priroda mreža tih podrški proširuje mogućnost da se socijalna promjena izazvana kroz kampanje proširi izvan usko ženskih pitanja. Širenjem mreža podrške istovremeno su se zaustavila feministička djelovanja te su umjesto transformiranja društvenih odnosa njihove kampanje rezultirale djelomičnim reformama koje su zadržale status quo. Npr. američke feministkinje su otkrile da je promjena legislative u vezi abortusa počela djelovati protiv interesa žena kad su liječnici otkrili da mogu steći enormni profit obavljajući abortuse (Frankfort, 1972). Klinike za abortuse pretvorile su abortus u robu te su započele proces medicinskog tretmana koji je ženu ostavio u osjećaju nemoći i iskorištenosti (Worcester and Whatley, 1988; Friedlin, 2002). Oni pak koji su se suprotstavljali ženskim reproduktivnim pravima potaknuli su bučne i ponekad nasilne napade na ta postignuća žena te su uspjeli u uvođenju kontra-zakonodavstva.

Privatizacijom javnih usluga privatnom je sektoru dana mogućnost za stvaranje profita. U velikoj Britaniji se prodaja javnih usluga putem privatnih nositelja procjenjuje na 30 milijardi funti godišnje. Zdravstvene i obrazovne usluge koje čine 13% BDP-a Velike Britanije predstavljaju zlatnu koku za privatne poduzetnike. Štoviše, država je putem privatizacije javnih ustanova kroz njihovo povezivanje s privatnim poduzetnicima podcijenila ulogu žena u stvaranju njihove vlastite stvarnosti na način da je kontrola prešla k muškarcima (Sale, 2005).

Neke feminističke promjene, u odjelima socijalnih službi, ustanovama i probacijskim službama, proširile su se kroz hijerarhijske institucije kako bi njihove organizacijske strukture i praksu učinile upitnim (McLeod, 1982). Rad NAWF-a na području obiteljskog nasilja izložio je relativno zanemarivanje i nedostatak razumijevanja socijalnih službi za potrebe žena koje se

oporavljaju od obiteljskog nasilja te ih je prisilio da osiguraju resurse zlostavljanim ženama, uključujući skloništa. Stav NAWF-a o samoodređenju žena i demokratskom donošenju odluka onih koji žive u skloništima promovirao je prihvaćanje tih praksi u skloništima organiziranim od lokalnih vlasti. Te prakse se razlikuju od autoritarnog načina rada koji se ranije koristio u tim ustanovama. NAWF-ova skloništa otkrivaju da žene obilježene kao klijentice mogu organizirati svoj vlastiti život ukoliko im se osiguraju mogućnosti i potrebni resursi (Binney et al, 1981), činjenica koju je vlada usvojila u važeće upute o podupiranju žena u situacijama obiteljskog nasilja (Home Office, 2004).

Radnici u zajednici, socijalni radnici i probacijski službenici uključeni u feminističke kampanje razvili su interne grupe za podršku među kolegama i suosjećajno upravljačko osoblje među poslodavcima. Takva je podrška bila suštinski važna ne samo za nastavljanje ispunjavanja ciljeva kampanje nego i za ublažavanje osjećaja izoliranosti i očaja koje su osjetili radnici kad su se suočili s organizacijskom nepopustljivošću i otporom prema zahtjevima za promjenom (McLeod, 1982). Saveznici mogu također biti suštinski važni u pružanju osobne podrške stručnim radnicima (Bishop, 1994).

## Obilježja feminističkih kampanja i mreža

Feminističke kampanje i mreže značajno su se oblikovale u feminističkom političkom zemljovidu te su igrale značajnu ulogu u uspostavljanju feminističkog rada u zajednici. Kao glavni oblici feminističke kolektivne organizacije, feminističke kampanje i mreže su fluidni entiteti strukturirani oko grupe ili grupa žena koje rade na postizanju promjene u pojedinim aspektima njihove stvarnosti kao dijela procesa iskorjenjivanja seksističkog ugnjetavanja. Feminističke kampanje su normalni oblici direktne akcije koje se temelje na nekim problemima, a uključuju demonstracije i masovne pokrete. One mogu biti mali lokalizirani poslovi u kojima grupa žena nudi podršku jedna drugoj te traži specifične resurse za njihove probleme, poput Southwark Asian Women's Aid (Malek, 1985) ili to mogu biti nacionalni ili međunarodni poduhvati poput Women's Peace Movement (Cook and Kirk, 1983). Feminističke mreže također mogu biti ad hoc grupe za podršku koje osposobljavaju žene da se povežu jedna s drugom. Povremeno razlika između kampanje i mreže može biti nejasna, npr. NAWF je organizacija za provođenje kampanja koja ima nacionalnu mrežu skloništa koje žene mogu koristiti. Feminističke kampanje i mreže čine dio procesa feminističke aktivnosti koja transformira društvene odnose. Kampanje i mreže počinju redefiniranjem društvenih problema (Dominelli and McLeod, 1989).

## Redefiniranje društvenih problema

Ključno razumijevanje feminističkog pokreta je u tome da su odnosi između pojedinaca prožeti s odnosima moći ukorijenjenima u ideologiji ženske podređenosti i muške nadmoćnosti. To je iznjedrilo često citiranu frazu "osobno je političko" kao kraticu koja označava spolnu politiku koja prožima svaki aspekt života žena od onog intimnog do najudaljenijeg (Millet, 1969). Spolne politike tiču se moći, društveno legitimne moći muškaraca da kontroliraju žene i nepriznate moći žena da se opiru toj kontroli i da se zalažu za svoja prava da žive sukladno principima jednakosti koji ne pretpostavljaju podređenost drugima. Feministkinje su ostvarile tu svijest kolektivno kroz ispitivanje individualnih iskustava kao žena i kroz uspoređivanje s drugim ženama u sličnim situacijama. Takvi uvidi inicijalno su se pojavili u poprilično slabim, nestrukturiranim sastancima žena koje su se skupile kako bi osvijestile svoj položaj. Okupljanja tog tipa su se proširila i ženska pitanja su se počela razmatrati na sistematičniji način. Takva zajednička druženja pružila su osnovu za grupe koje su radile na podizanje svijesti koje su se snažno oblikovale unutar feminističkih organizacija (Dreifus, 1973). Trenutno se te grupe koriste od strane trećeg feminističkog vala kako bi stvarale teorije iz svojih iskustava i vrednovala raznolikost i različitost kao osnove za feminističku akciju, čak ukoliko se ona odvija i na individualnoj razini (Siegal, 1997).

Redefiniranje socijalnih problema s feminističke perspektive suštinski je važno za propitivanje dominirajućih definicija problema i za razvijanje feminističke svijesti. To je također preliminarni korak u oblikovanju feminističkih kampanja i mreža. Redefiniranje društvenih problema s feminističke perspektive demistificira društvene odnose te otkriva opseg do kojeg oni podređuju žene u javnoj areni te djeluju na njihovu štetu. Neke od najranijih feminističkih kampanja i mreža razvile su radikalne feministkinje napadajući muško nasilje, posebice muško fizičko nasilje i silovanje žena u obitelji. To je tražilo redefiniranje problema od razine osobnog problema između muškaraca i žena prema društvenoj stvari uključujući sve muškarce i žene zato što su takvi napadi sankcionirani dovođenjem žena u podređeni položaj (Brownmiller, 1976).

Od tada doticani su i drugi oblici muškog nasilja kao što je pornografija, silovanje u braku, pitanja zaštite okoliša i globalne nuklearne prijetnje. Feminističke analize pokazale su kako oblici muškog nasilja, koji počinju s muškim pokazivanjem prezira prema ženama nazivajući ih pogrdnim imenima kao što je "kurva" ili "drolja" i negirajući njihova ljudska prava i dostojanstvo, završavaju duboko ukorijenjenom mržnjom prema

ženama i opravdavanjem silovanja ili ubojstva. To je pokazano na primjeru 6. prosinca 1989. godine kad je muškarac ušetao na Sveučilište u Montrealu, Kanada i izvršio femicid. Muškarac je upucao 14 studentica inženjerstva koje su predstavljale feministkinje koje je on mrzio zato što su htjele ući u muški svijet obrazujući se za inženjere. On je zastupao stajalište da mjesto žena u zajednici nije u javnoj sferi plaćenog rada nego u privatnosti doma služeći potrebama muškarca. To je precizna definicija položaja i uloge žena u društvu koje propituju feministkinje.

Redefiniranjem društvenog shvaćanja muškog nasilja nad ženama feministkinje su se usmjerile na društvenu konstrukciju muškosti i ženstvenosti više nego na biološke atribute (Brownmiller, 1976; Lederer, 1982; Gordon, 1988; Babacan and Gopalkrishnan, 2001) te su osvijetlile važnost sljedećih elemenata:

- rod: muškarci ugrožavaju ženska prava na sigurnu okolinu putem napada;
- rodno-neutralni jezik: korištenjem rodno-neutralnog jezika maskiraju se rodni odnosi moći, prikrivajući činjenicu da su muškarci napadači, a žene njihove žrtve;
- moć: muški seksualni napadi na žene tiču se moći, a ne seksa niti muških bioloških nagona;
- kontrola: opravdavanjem prava muškaraca da kontroliraju žene, društvo čini legitimnim muško korištenje nasilja nad ženama;
- normaliziranje: muškarci koji napadaju žene su "normalni" muškarci, a ne psihopati
- mržnja prema ženama: osobni seksizam je ukorijenjen u individualnoj muškoj mržnji i prijeziru prema ženama;
- institucionalni seksizam: društveni tretman žena žrtava muške fizičke i seksualne agresije osnažuje nasilje nad ženama. Policija, pravosuđe, sudovi i javnost doprinose tome smatrajući žene odgovornim za te napade;
- podređenost žena: podređeni društveni položaj žena odobrava vjerovanje muškaraca u njihovo pravo da prisile žene da se povinuju njihovim željama;
- ženska snaga: ženske snage omogućavaju opstanak tijekom njihovih mučnih iskušenja te njihovog pretvaranja od žrtve do preživjelih;

- glas žena: feministička teorija i praksa zasnovana je na vlastitom ženskom zbroju iskustava, dajući time ženama mogućnost da govore radije nego da prepuste da o njihovim uvjetima govore stručnjaci.

Otkrivanje dinamike muškog nasilja, iznošenje tog problema u javnu svijest te jačanje kapacitete žena koje su bile napadane da prežive, stvara temelj feminističkih kampanja i mreža vezanih uz te probleme. To je počelo kad su američke feministkinje u pokretu protiv silovanja organizirale diskusije o silovanju u New York-u tijekom 1971. godine. Ti događaji omogućili su ženama svojevrstni forum koji je slomio izolaciju i strah koji ih je sprječavao da svoj problem iznesu u javni prostor te je time započeo proces obrazovanja Amerikanaca u vezi stvarnosti sa silovanjem (Davis, 1989). Iste godine feministkinje su u Berkeley-u, California, osnovale 24 satnu kriznu liniju u zajednici poznatu kao Bay Area Women Against Rape. Ona je prerasla u krizni centar koji od svojeg osnivanja predstavlja model za krizne centre u slučajevima silovanja koje su feministkinje kasnije osnivale u ostatku Amerike i u drugim zemljama (Davis, 1989). Ti su centru pružali podršku ženama u borbi i nadilaženju boli i nemoći izazvanim nasiljem nad njima te za one žene koje su mogle prijaviti zločine i procesuirati ih pred sudovima (MacKinnon, 1933). Prerastanje iz pozicije žrtve u aktivnog borca zahtjeva takvu podršku.

Od tih dana feministkinje su razotkrile veliki broj seksualnih nasrtaja protiv ženske djece unutar navodno svete institucije obitelji kao i institucionalno zlostavljanje koje su prouzročili stručnjaci odgovorni za njih (Hooper, 1992). Razvile su mreže Grupa žrtava incesta kako bi pomogle u procesu oporavka (Dominelli, 1989; Armstrong, 1988; Kelly, 1988). Feministička socijalna akcija u vezi seksualnog nasilja također je otkrila kako su mladi dječaci fizički i seksualno zlostavljani od strane odraslih muškaraca (Russell, 1984). Rasvijetlile su problematičnu prirodu dominantne ideologije maskulinizma (McLeod, 1982; Dominelli, 1989, 2002a) i pritiske koje društvo stavlja pred muškarce kako bi se podredili bezosjećajnom, agresivnom, mačo stereotipu muškarca (vidi Festau, 1975; Tolson, 1977; Bowl, 1985; Hearn, 1987; Pringle, 1995). Anti-seksistički orijentirani muškarci preuzeli su pitanja koja su postavile feministkinje (vidi Hearn, 1987; Connell, 1995). Feministkinje su započele proces uklanjanja seksističkog ugnjetavanja kroz usmjerenost na žene no njihov je rad ukazao i na zaostali emocionalni razvoj djece i muškaraca te promovirao akciju usmjerenu k osiguravanju njihove dobrobiti. Eliminiranje seksizma će unaprijediti kvalitetu života djece, žena i muškaraca (Dominelli and McLeod, 1989; Dominelli, 2002a).

Postoji opasnost u redefiniranju socijalnih problema bez uzimanja u obzir drugih socijalnih podjela. Ukoliko feministkinje ne zaobiđu uspješno tu opasnost one time osnažuju druge oblike ugnjetavanja i umanjuju vrijednost svoje borbe za iskorjenjivanje rodne nejednakosti, npr. ignoriranje rasprava o međupovezanosti rasizma i seksizma u seksualnom nasilju značilo je da su bijele radikalne feministkinje u Velikoj Britaniji i Americi omaškom prihvatile rasistički pogled crnih muškaraca kao glavnih zlostavljača (Hooks, 1984; Bryan et al, 1985; Davis, 1989). Crne feministkinje istaknule su kako bez uključivanja rasizma u njihovu analizu akcije bijelih feministkinja u vezi silovanja potvrđuju rasističke mitove o kriminalitetu crnih muškaraca, seksualnim apetitima i zanemarenim činjenicama. Većina silovanja je počinjena od strane bijelih muškaraca koji više vole silovati crne žene nego što to čine crni muškarci sa bijelim ženama (Davis, 1989). Bijele feministkinje počinju odgovarati na njihove kritike i postaju osjetljivije na interakciju između rasizma i seksizma (Barrett and MacIntosh, 1985; Bhavani, 1993). Zahtjevi crnih feministkinja unaprijedili su razvoj principa bijelih feministkinja npr. slušanjem kako druge žene nabrajaju svoja iskustva i korištenjem toga za razvoj manje ugnjetavačkih oblika socijalne akcije. Refleksivnost u postupanju s kriticizmom omogućila je feministkinjama da se uključe u procese usvajanja novih uvida i razumijevanja te je time feminizmu dano obilježje otvorenosti i nezavršenosti (Dominelli, 2002a).

### Grupe za podizanje svijesti

Grupe za podizanje svijesti predstavljaju još jedan alat koji koriste feministkinje kad rade sa ženama. Te su grupe omogućile ženama da se okupe, da razgovaraju o svojim životima i da organiziraju promjene u njima. Žene su započele sa svojim iskustvima kako bi razumjele rodno ugnjetavanje i njegov utjecaj na njih i druge žene te kako bi razotkrile njegovu društvenu uzročnost (Morgan, 1970). U ranim danima pokreta za oslobođenje žena, bijele žene iz srednjeg sloja analizirale su vlastita iskustva u grupama za podizanje svijesti te su zaključile kako je ugnjetavanje žena univerzalan događaj u životima žena (Friedan, 1963). Ti uvidi prošireni su kako bi obuhvatili starije žene kao aktivistice koje se bore za svoju dob (vidi Friedan, 1993; Greer, 1993).

Kao prvo, društvene podjele kroz koje se ugnjetavanje javlja, bile su zanemarene kad su feministkinje podvele iskustva svih žena pod njihova vlastita (vidi Friedan, 1963). Lezbijke, crne žene i žene iz radničke klase odbacile su takve analize (vidi Davis, 1981; Carby, 1982; Amos and Parmar, 1984; Hooks, 1984; Lorde, 1984) te su rasvijetlile razlike koje se pojavljuju iz ženske seksualne orijentacije, klase, "rase", dobi i fizičke i mentalne spriječenosti (Wilson, 1993). Time se rasvjetljava žensko

iskustvo ugnjetavanosti kao kompleksno i varijabilno (Wilson, 1996). Postmoderne feministkinje su to razvile kako bi istaknule jedinstvenost iskustava te učinile upitnim relevantnost kategorije "žena" (Nicholson, 1990; Collins, 1991). Iz tog uvida slijedi da je sestrinstvo nešto na čemu se treba raditi, a ne nešto što se pretpostavlja. Bez obzira na to žensko iskustvo ugnjetavanosti kao žena bilo je suštinski važno u redefiniranju društvenih problema na način da se izloži rodni utjecaj društvenih odnosa (Morgan, 1970) i njihova društvena konstrukcija (Dominelli, 2002a).

Feministkinje su okupile žene u grupe kako bi raspravljale o problemima i podigle razinu svijesti o njima. Kroz podjelu osobnih iskustava žene su otkrile zajedničke probleme (Dreifus, 1973). Uvidjevši da su doživljavale slične probleme u ponešto različitim okolnostima ženama je omogućeno da propitaju gledište o tome da su one ubrzale probleme svojom (ne)aktivnošću i neadekvatnim postupanjem kao i da shvate da njihove nevolje imaju društveni temelj. Nastavljajući raspravu o razumijevanju njihovog položaja te o razvoju strategija za njihovu promjenu osiguralo je ovim grupama suštinski važnu ulogu u njegovanju ženskog povjerenja i samopoštovanja (Curno et al, 1982). To je isto tako osnažilo žene da javno govore o svojim pričama i iskustvima, da propituju prihvaćene definicije svojih problema i stereotipe o pasivnosti žena u tom procesu (SWAT, 1982) te da poduzmu akciju kako bi popravile same svoj položaj (Walker and Hennessy, 2004). Treba voditi računa kako se ne bi preuveličale sličnosti koje su istaknute u tim raspravama. U tom procesu žene su postavljale suštinska pitanja navedena u nastavku.

### Organizacijski savjeti

#### *(Re)definiranje problema*

1. Tko definira problem?
2. Za koga to predstavlja problem?
3. Što je problem?
4. Kako mi možemo riješiti problem?

## Kolektivna organizacija

Feminističke radnice u zajednici svoj rad temelje na ženskim individualnim iskustvima ugnjetavanosti kako bi otkrile probleme koji se trebaju riješiti putem kolektivne akcije. Okupljanjem žena u grupe feminističke radnice u zajednici radile su sa ženama kako bi rasvijetlile strukturalne dimenzije ugnjetavanja, kako bi redefinirale društvene probleme i umanjile vrijednost individualnih i patoloških pristupa ženskim

problemima koji su prevladavali u tradicionalnoj praksi rada u zajednici. Suštinski važno za taj njihov izazov bilo je ukidanje podjele društvenih problema na privatne stvari koje zahtijevaju individualna ili obiteljska rješenja i na javne stvari u kojima intervenira čitav niz službenih agencija, država i javnost. Usmjerenost na strukturalnu prirodu ugnjetavanja žena otkrila je potencijal feminističke akcije za društvenu transformaciju. Ostvarenje toga zahtjeva kolektivnu akciju i široku podršku za feminističke ciljeve. To daje feminističkim aktivisticama u zajednici ogromne zadatke podizanja svijesti među širom javnošću uključujući žene koje nisu feministkinje i muškarce.

Kolektivno se organizirajući žene su stekle hrabrost za vrednovanje osobnog znanja, da govore o tome te da postignu to da se njihov glas čuje te da se sazna o njihovoj patnji. Nasilje nad ženama u obitelji predstavlja ključni fenomen kojeg se tretiralo kao privatnu stvar sve dok feminističke kampanje u ranim 1970-ima nisu otkrile da definicija obiteljskog nasilja kao privatnog pitanja zapravo čini legitimnim njegovo kontinuirano pojavljivanje, optužuje žene koje su bile zatočene u svojoj mreži te ostavlja žene koje žele pobjeći tome bez pristupa resursima potrebnih da se to dogodi (SWAF, 1980). Feminističke kampanje su obiteljsko nasilje učinile društvenim problemom te su uspostavile mrežu skloništa koje pomažu ženama da napuste nasilne partnere. Feminističke analize obiteljskog nasilja otkrile su kako društvene definicije muškosti i ženstvenosti pretpostavljaju podređeni položaj žena i potpisuju prihvatljivost muškog korištenja snage kako bi kontrolirali žene. To čini sve članove društva odgovornim kako za nastavljanje obiteljskog nasilja tako i za njegovo uklanjanje. Taj je pristup urodio plodom u društvenim politikama koje odobravaju stajalište o tome da je obiteljsko nasilje zločin (Mullender, 1997), no postignuća na planu njegovog otklanjanja bilo je malo. Feminističke spoznaje također su se koristile za razvoj resursa za muškarce koji su bili uključeni u pomažuće odnose (Pringle, 1995).

Skrb o djeci bila je sljedeće područje u kojem su feministkinje promijenile gledište o tome kako je to privatni zadatak kojeg treba odraditi žena kod kuće. Međutim, ne želim reći kako feministkinje zahtijevaju da država postane instrument za nadzor obiteljskog života nego da društvo prizna djecu kao društvenu odgovornost i dodijeli im vlastita prava, a ne da na njih gleda kao lutke svojih roditelja koje vise na koncu. Društveni resursi trebaju pružiti nestigmatizirajuću i poticajnu dječju skrb za *sve* djecu te skrb o djeci treba prestat biti isključiva odgovornost žene (David i New, 1985). Iako nedostatna u osiguravanju javnog financiranja skrb za djecu u Velikoj Britaniji, Nacionalna kampanja za skrb o djeci (NCC) omogućila je ženama da

stvore veze između njihovog niskog statusa kod kuće i niske plaće na radnom mjestu (NCC, 1984, 1985). Poslodavci još uvijek smatraju da će žene raditi kratki period prije nego što napuste radno mjesto kako bi zasnovale obitelj te im uskraćuju nadogradnju njihovih radnih vještina, obrazovanje i bolje plaćeni posao (Aldred, 1981; Armstrong i Connelly, 1997; GMLPU, 2004). Novi laburisti su bezuspješno nedavno promovirali Nacionalnu strategiju skrbi o djeci kako bi osigurali mjesta za siromašnu djecu kako bi majke mogle osigurati svoje mjesto na tržištu rada (David, 1999). No čak i 2004. godine kad žene čine 45% radne snage, a 55% žena sa djecom ispod pet godina imaju plaćeni posao, žene mogu još uvijek biti suočene s otpuštanjem za vrijeme trudnoće (Frean, 2004; Hinsliff, 2004)

## Utvrdjivanje problema koje feministkinje trebaju rješavati

Problemi koje feministkinje žele rješavati u procesu transformiranja privatnih nedaća u javna pitanja povezani su s njihovim iskustvima rodnog ugnjetavanja. Ne postoje područja života, javna ili privatna, izvan feminističke domene. Do sada su se feministkinje bavile tim problemima rangirajući ih od fizičkih i seksualnih napada protiv žena u obitelji pa do problema militarizacije svijeta (Davis, 1989) i uništavanja okoliša (Mies and Shiva, 1993; Shiva, 2003). Specifičnost rodnog ugnjetavanja sugerira da će vrste problema koji su stavljeni na stol ovisiti o kontekstu i uključenim ženama. Neki su problemi sad stekli globalnu dimenziju i nagovještaj internalizacije rodnog ugnjetavanja što može sakriti napredak koje su postigle žene na tom području, npr. trgovanje ženama je pogoršalo seksualno iskorištavanje žena i djece (Moosa-Mitha, 2003). Uklanjanje tih oblika iskorištavanja zahtjeva veze među ženama različitih porijekla, resurse i stručnjake s područja "reda i zakona" na globalnoj razini.

Feministkinje su pokazale da žene aktivno stvaraju povijest. Žene nisu niti roboti koji plešu na muške tonove niti su pasivne žrtve u povijesnom procesu. Feministkinje su opisale utjecaj materijalnih okolnosti na ugnjetavanje žena i njihov doprinos u sprječavanju da se oslobode, npr. žena ostaje s nasilnim muškarcem zato što shvaća da je bez odgovarajućeg stanovanja i vlastitog prihoda ranjiva izvan tog odnosa. U redefiniranju društvenih problema feministkinje su pokazale ženski otpor ugnjetavanju na nebrojene načine. Neki su javni, neki privatni, neki uspješni, a neki neuspješni. Čak unutar nasilnih odnosa žene aktivno poduzimaju korake kako bi umanjile nasilje koje se nastavlja vršiti nad njima. Stalno propitivanje stavova partnera dio je strategije osiguravanja sigurnosti žena.

Slične teškoće navedene su od strane žena koje su doživjele nasilje od strane istog roda. To uključuje strah kod žena lezbijki da će biti "izbačene", nepovjerenje od strane onih koji su izvan, te sram i stigmatu povezanu s napadima od strane drugih žena (McClennen, 2005).

Ženski pokret se sastojao od različitih inicijativa koje se protežu od pisanja žena o vlastitim iskustvima kroz više žena koje se sastaju kako bi razgovarale o svojim životima pa do većih grupa koje organiziraju masovne kampanje u vezi problema u zajednici. To feminizmu pruža bogatstvo raznolikih organizacijskih oblika dok istovremeno povećava njihovu fragmentiranu pojavnost. Fragmentacija može biti slabost u određenim situacijama kao što je nacionalno ili međunarodno organiziranje žena (Wilson and Weir, 1986). No na lokalnoj razini to predstavlja jakost koja pomaže ženama da stvore prostore za postizanje svojih ciljeva na odgovarajući način (Segal, 1987; Collins, 1991).

Dogma izbjegavanja (Eschewing dogma) predstavlja središnje načelo feminističke teorije i akcije. Žene razvijaju organizacijske oblike koje najbolje odgovaraju njihovim ciljevima oblikujući privrženost tom principu u praksi. Problemi koje je otvorila tzv. Working Women's Charter (Wilson and Weir, 1986; Segal, 1987) spremno su privukli podršku ženske među-sekcije dok su drugi tražili održiviju akciju prije nego što ona postane javno prepoznatljiva, npr. pravo žena da javno izražavaju seksualnu privlačnost za druge žene (Hunt, 1990). Neki su problemi inicijalno bili rješavani od strane male grupe žena koje su ovisile o drugim ženama da se pridruže njihovim naporima i postepeno dobivaju širu podršku. To se desilo feminističkim socijalnim radnicama koje su nadvladale društveno negiranje dječjeg seksualnog nasilja dok su se bavile s njim (vidi Bass and Davis, 1988; Bell, 1988).

Feministički pokret je bio kažnjen zbog svojeg predstavljanja kao vlasništva bijelih feministkinja srednje klase (Hooks, 1984; Bryan et al, 1985). Istraživanje borbi koje su poduzele žene u zajednici pokazalo je da su feminističke aktivnosti obuhvaćale različite žene - žene iz radničke klase, srednje klase, crne, bijele, starije, žene s invaliditetom i lezbijke. Svaka od tih grupa osvijetlila je i posvetila svoju energiju različitim pitanjima. Definicija tog problema ili pristupa od strane jedne grupe može se sukobiti s drugima (vidi Wilson, 1993). Poziv bijelih feministkinja za "abortus na zahtjev" otuđio je crne žene koje su istaknule da je njihov problem bio u tome da su prisiljene na abortus (Hooks, 1984; Bryan et al, 1985). To je dovelo do veće prihvaćenosti redefiniranja problema kao prava žena da kontroliraju vlastiti fertilitet na način koji najviše odgovara njima i do kampanja protiv prisilne sterilizacije (Sidel, 1986). Sklonost feminističke akcije da bavljenje

jednim problemom razotkriva druge ukazuje na refleksivnost feminističkog pokreta (Dominelli and McLeod, 1989).

Feministkinje se moraju čuvati minimiziranja ili ignoriranja ženskih borbi zbog nedostatka pristupačnosti u medijima i izdavaštvu (Hunt, 1990). Uvažavanje tih zamki je životno važno kad se žene iz radničke klase i crne žene bore za bolji život što ne smije biti obezvrijeđeno i nevidljivo. U eri masovnih komunikacija žene uključene u komunikacijske mreže mogu definirati teren ženskog pokreta jednostavno zato što se u očima medija njihovi naponi bolje odražavaju. Žene bez pristupa takvim resursima također se bore za poboljšavanje svojih uvjeta. Njihovi naponi mogu biti neopjevani, no bez obzira na to oni postoje te mogu biti razotkriveni na razini lokalnih zajednica.

Primjeri za to su borbe za preživljavanje feministkinja iz radničke klase i crnih feministkinja, za osiguravanje dostojanstvenog stanovanja, pomoći za skrb o djeci, za jednakost na radnom mjestu, te za ukidanje rasističkih imigracijskih politika i praksi. Ova pitanja i nadalje potiču crne ženske aktivistice. Feministkinje iz radničke klase i crne feministkinje koriste organizacije na radnom mjestu kao što su sindikati kako bi dobile prava na plaćeni posao te istovremeno propituju rasističku i seksističku prirodu organizacije radnih mjesta. Tijekom tih borbi one su stvorile veze među sobom na radnom mjestu i u zajednici. Povijesno gledajući crne žene su se, tražeći kvalitetu zapošljavanja na Mansfield Hosiery i Grunwick-u, a nešto kasnije na Gateway Gourmet-u, čvrsto oslanjale na mreže podrške u zajednici stvarane tijekom godina kako bi ih održale u dugotrajnim borbama s poslodavcima koji ih nisu željeli čuti. U štrajku na Mansfield Hosiery zabrinutost sindikata bila je najveća zapreka crnim ženama u postizanju jednakosti plaća (CIR, 1973). Na Grunwick-u je sindikalni pokret prihvatio svjetliju poziciju no propustio je podržati žene kroz odobravanje protu-seksističke i protu-rasističke prakse (Rogaly, 1977). Žene radnice na Grunwick-u koristile su pritisak zajednice kako bi preusmjerile sindikalni pokret od seksističkih i rasističkih pozicija koje su njih isključivale iz toga da postanu njihovi punopravni članovi zato što su bile Azijatkinje i kako bi uvjerile svoje obitelji u njihova "prava da se povežu s drugima" (Lane, 2005). Dok je Gateway Gourmet osporavao ometanje letova British Airways-a tijekom 2005. godine Sindikat transporta i radnika prepoznao je rasno zasnovane socijalne odnose i podržao azijske žene na etnički osjetljiv način (SchNEWS, 2005).

## Žene stupaju u kontakt s drugim ženama putem organiziranja

Oblikovanje mreža ključna je sastavnica u oblikovanju procesa putem kojeg žene ostvaruju kontakt sa drugim ženama i osiguravaju podršku od drugih žena. Gilchrist (2000, 271) definira umrežavanje kao uvježbani proces kojim se uspostavljaju odnosi i kontakti između ljudi i organizacija, koji se njeguju i koriste na obostranu korist i kao središnji proces "smanjivanja nesigurnosti". Umrežavanje omogućuje ženama da ostanu povezane, a ono može biti formalno i neformalno. Ukoliko se radi o neformalnom umrežavanju to se može jednostavno odnositi na uključivanje žena koje mogu tražiti druge žene koje poznaju da im se pridruže u istraživanju ili osmišljavanju nekog problema (Curno et al, 1982). Te žene tada traže druge žene da im se pridruže i neformalna grupa ili mreža je stvorena. Taj pristup dodaje osobnu dimenziju procesu umrežavanja, pri čemu se žene osjećaju udobnije pri raspravljanju o pojedinim pitanjima nego kad se susreću s grupom stranaca. Uspostavljanje povjerljive i opuštene atmosfere suštinski je važno za žene kako bi se osjećale slobodne i bile neposredne u razmjeni svojih iskustava te u oblikovanju ili proširivanju socijalnog kapitala.

Formalniji pristupi odnose se na postavljanje informacija na mjestima susreta na kojima se često okupljaju žene, npr. lokalni dućani, praonice rublja, liječničke ordinacije. Žene mogu otisnuti plakate pozivajući druge žene da se pridruže njihovoj grupi u određenoj aktivnosti. Ili mogu koristiti lokalne novine kako bi sastavile članke o svojem radu i pozvale žene da im se pridruže. Ugnjetavanje njih kao žena povezuje članove grupe i omogućava međusobnu empatiju s nevoljama drugih žena u situacijama koje možda nisu same iskusile (Dreifus, 1973). Empatija može dovesti do nepotpunog razumijevanja neke situacije ugnjetavanja te stoga feministkinje prestaju govoriti u ime drugih žena. World Wide Web predstavlja forum putem kojeg žene mogu doći jedna do druge te osigurati podršku za svoja pitanja, čak i među ljudima koje ne poznaju ili ih nisu nikada sreli. Svjetski marš žena koristi web napisan na tri jezika kako bi kreirao globalnu solidarnost žena (vidi [www.marchemodiale.org](http://www.marchemodiale.org)).

Sudjelovanje žena u tim aktivnostima često je pritisnuto između njihove predanosti kućanstvu i plaćenog posla. Žene se mogu izložiti značajnom riziku kako bi sudjelovale u feminističkim kampanjama. Mnoge žene moraju savladati značajno neprijateljstvo od strane muških partnera koji omalovažavaju njihov interes za feminističke aktivnosti te mogu tražiti podršku u savladavanju sukoba unutar intimnih odnosa (SWAT, 1982; Finn, 2001; Hoong Sin, 2002). Sljedeći navod

objašnjava strahove žene uključene u Afan Council Offices:

Ceri je počela plakati. Rekla je da nije željela ići kući, ali će morati ići. Nije rekla svojem suprugu da je odlazila na protest. Samo mu je rekla da je išla na sastanak. Rekla je kako mu se nije usudila reći da je bila vani cijelu noć (a kamoli tri noći!) zato što bi joj on to zabranio. Misli da će je on sada istući (SWAT, 1982, 25).

Cerin suprug iznenadio ju je diveći se njezinom stavu zato što se pojavila na TV. Epizoda je prisilila tu žensku grupu da ponovno ocijeni svoj rad, taktike i postignuća te da razmotri vezu između osobnih odnosa i političkog aktivizma. Ona također osvjetljava važnost integriranja teorije, prakse i učenja iz osobnog iskustva. Uplašenost pred teškoćama uslijed poduzete akcije može se pojaviti kad poslodavci vrijeđaju žene koje se bore protiv nejednakosti i seksističke prakse na radnom mjestu. Ženska uloga na javnom mjestu nastavlja se osporavati, poput tradicionalne prakse, religijskih i kulturalnih vjerovanja, te se propituje kroz ženske akcije (Hoong Sin, 2002; Lahiri-Dutt i Samata, 2002; Williams, L., 2004) i muška očekivanja vezana uz njih (Finn, 2001). U tom procesu žene su srušile svoju sliku supruga i majki i preokrenule je na način da postaju ikone u procesu izgradnje zajednice (Finn, 2001).

Feminističke grupe uzimaju u obzir ženske društvene uloge u pojedinim zajednicama na način na koji one interveniraju u njima i kroz vrstu podrške koju one pružaju kako bi oblikovale uključenost žena u kolektivnu akciju. Ženske odgovornosti u domaćinstvu su dostava namirnica i briga za objekte za skrb o djeci kao i planiranje susreta na odgovarajući način. Stvaranje veza između različitih sfera unutar kojih žene djeluju suštinski je važno ukoliko je više žena uključeno u feminističke kampanje i mreže. Postojanje službi koje olakšavaju sudjelovanje žena u feminističkim aktivnostima je u skladu s feminističkim principom "osobno je političko". Smanjivanje razlika u moći između žena i omogućavanje da više žena sudjeluje i doprinosi grupnim poslovima čini još jednu važnu dimenziju toga. To može značiti dijeljenje postojećih resursa diferencijalno prema različitim socijalnim pozicijama žena u smjeru postizanja jednakosti. Redefiniranje odnosa moći među ženama odgovara na ta pitanja. Egalitarizam mora prožimati sve odnose unutar grupe. Vrednovanje osobnog znanja žena suštinski je aspekt grupne interakcije te feministkinje moraju osigurati da se cijeni iskustveno znanje žena te da ono ima važnost u njihovoj profesionalnoj ekspertizi.

Feministkinje su pokušale smanjiti moć koja proizlazi iz formalnih položaja unutar grupa putem otklanjanja

moćnih uloga kroz ravnomjernije strukture donošenja odluka ili kroz raspodjelu ili njihovo rotiranje tako da sve žene mogu steći vještine posla te da nitko ne drži poziciju dovoljno dugo da oformi kliku koja učvršćuje individualnu moć (TRCCC, 1982). Također, žene dijele moć koja proizlazi iz stručnosti putem podjele znanja jedne s drugom. Smanjivanje nejednakih odnosa unutar grupe nije lako. U osiguravanju jednakosti feministkinje moraju paziti na "klopku lažne jednakosti" (Barker, 1986; Dominelli, 2002a). Ona podržava *iluziju* jednakosti, a zapravo stvara praksu nejednakosti pretpostavljajući kako sve žene imaju ista iskustva ugnjetavanja, da su na istoj polaznoj točki, da imaju pristup istim resursima te da mogu sudjelovati u istim akcijama. Drugim riječima lažna jednakost predstavlja zamku u normalizaciji svih žena unutar hegemonijskog ženskog iskustva bijelih žena iz srednje klase (Dominelli, 2002a).

Usprkos hrabrim pokušajima suprotstavljanja hijerarhijskim odnosima oni mogu ući u feminističke organizacije. Žene iz radničke klase suprotstavile su se takvim procesima organizirane od strane žena iz srednje klase kako bi se upoznale s boljim verbalnim izražavanjem (Finch, 1983; Davis, 1988). Žene iz srednje klase imaju pristup resursima koji promiču sudjelovanje u grupnim aktivnostima (Torkington, 1981). One su zanemarile žene iz radničke klase te mogu stvoriti hijerarhiju isključujući žene koje te resurse ne mogu kupiti. Novac stvara hijerarhiju koja ženama iz srednje klase osigurava glas dok istovremeno oduzima glas ženama iz radničke klase i crnim ženama. Primjer toga je očit na feminističkim akademskim konferencijama koje naplaćuju visoke kotizacije te sprječavaju žene s niskim prihodima da im se pridruže.

Kotizacije na kliznoj skali ne rješavaju taj problem zato što si siromašne žene ne mogu priuštiti putovanje, smještaj i troškove prehrane. Na taj je način njihov glas marginaliziran, ako ne i potpuno isključen, npr. Četvrti međunarodni kongres žena planiran u Hunter College-u u New York-u imao je samo troškove kotizacije između 200 i 275 USD. Visoki troškovi konferencije o ženama u Peking-u 1995. godine isključili su siromašne žene i privilegirale sudjelovanje bolje stojećih žena iz svake zemlje te su time one bile većinski predstavljene među delegatima. Ograničeni pristup novim informacijskim tehnologijama ograničava kapacitete siromašnih žena da se uključe u mnoge online diskusije o posljedicama Platforme za akciju (WEDO, 2005). Na lokalnoj razini, visoki troškovi prijevoza potiskuju siromašne žene iz sudjelovanja u feminističkim aktivnostima. Tu su žene iz srednje klase pokušale biti više uključujuće pomažući ženama iz radničke klase da sudjeluju u grupama osiguravajući im prijevoz i plaćajući troškove telefona i drugog pribora (Torkington, 1981). Dijeljenje resursa žene temelje na svojoj genijalnosti, upornosti i

organizacijskim vještinama kako bi ojačale solidarnost i "društvenost" u podržavanju drugih (Daniels, 1985).

Feminističke kampanje i mreže snažno su se oblikovale u ženskom zdravstvenom pokretu. U njemu su žene razmjenjivale medicinsko znanje kako bi smanjile hijerarhiju moći koja proizlazi iz kontrole liječnika nad medicinskim informacijama koje, ukoliko su dostupne pacijenticama, mogu prouzročiti poduzimanje aktivnije uloge tijekom tretmana (Ruzek, 1978; Doyal, 1983; Foster, 1989). Mnoge feminističke inovacije sada su uvrštene u National Health Service (NHS), npr. Well-Women klinike i primalje u bolnicama. Feministički zahtjevi za preventivnom medicinskom skrbi također su djelomice stavljeni na dnevni red, npr. pregledi dojki i vrata maternice. Žene su bile najvažnije u širenju zahtjeva za inovacije koje su se bavile novim razvojem u medicini, npr. Karen Gibson, Barbara Clark i Elaine Barber su provodile kampanju za omogućavanje svim ženama dostupnost skupim lijekovima za rak dojke poput Herceptina kojeg je National Institute for Clinical Excellence (NICE) ograničio na samo nekolicinu žena zbog troškova. Žene koje su se pobunile protiv toga razvile su cjepivo koje može za 70% smanjiti slučajeve raka maternice i omogućile ga dostupnim svim mladim ženama. Ti naponi također označuju nedovršenu prirodu feminističke socijalne akcije koja se stalno treba obnavljati kako bi mogla pratiti nove razvoje, resurse, znanje i izazove za zdravstvene nejednakosti koji nisu nestali protekom vremena. Feminističke inicijative bile su sprječavane od strane multinacionalnih korporacija koje su tražile mogućnosti za stvaranje profita u području zdravstvene skrbi kao i od strane vlada koje nisu željele potrošiti više javnog novca na lijekove.

Feminističke grupe organizirale su se oko socijalnih politika koje utječu na svakodnevni život žena kako bi pokazale da "političko je osobno", npr. propisi iz socijalne sigurnosti kao što je britansko "pravilo kohabitacije" i američko "pravilo muškarca u kući" koji podrazumijevaju žensku financijsku ovisnost o muškarcu (Land, 1976; Sidel, 1986). U Velikoj Britaniji tzv. Special Claim Squad (SCS) prisilio je samohrane žene koje su imale bilo kakav kontakt s muškarcem da postanu financijski ovisne o muškarcu i uplašio žene da će ostati bez prava na socijalna davanja. To je potaklo feministkinje da se organiziraju u obrani žena. Grupa za pravo žena na prihod pobunila se protiv aktivnosti SCS-a i tražila redefiniranje problema na način da se ženama osiguraju prava na nezavisne prihode (Torkington, 1981). Te aktivnosti otkrivaju da sve dok je osobno političko dotle je političko također i osobno što je dovelo do nekih promjena u zakonu o socijalnoj sigurnosti, npr. Zakon o socijalnoj sigurnosti iz 1986. koji je omogućio ženama da traže naknade za svoju obitelj.

Međutim, umjesto da ukloni financijsku ovisnost žena o muškarcima, promjene zakonodavstva iz područja socijalne sigurnosti u Britaniji preokrenule su problem osnažujući ovisnost unutar obitelji spajanjem ženskih i muških prihoda i čineći ih odgovornim međusobno jedno za drugo i za njihovu djecu. Agencija za podršku djece ponavlja te postavke danas. Takva rješenje posljedica su također i pogreški u kampanji pod nazivom "Disaggregation Now" koja je trebala biti prihvaćena u vladi. Tijekom kampanje feministkinje su tražile pravo žena na nezavisan prihod, a ne da njihov prihod bude smatran dijelom obiteljskog, osobito zbog toga što žene imaju manje prihode od muškaraca. Odgovor države bio je usvajanje zahtjeva žena za promjenom istovremeno ignorirajući njihovu manju mogućnost pristupanja tzv. "obiteljskim" resursima. Zakon o socijalnoj sigurnosti iz 1986. godine ukinuo je i pravo 16 i 18-godišnjaka na nezavisan pristup socijalnoj sigurnosti inzistirajući da ih podupiru njihove obitelji. To je stvorilo teškoće mladim ljudima koji nisu željeli ovisiti o svojim obiteljima i koji su željeli napustiti obiteljski dom. Također to je utjecalo na njihovo siromaštvo i slabiju pristupačnost resursima unutar obitelji čak i kad žive kod kuće.

## Pomoć, tehnike i upute za provođenje kampanje

U organiziranju pojmova feministkinje koje rade sa ženama u zajednici željele su podržati principe socijalne pravde, jednakosti, kontrole žena nad njihovim životima, međuovisnost i demokratsko donošenje odluka u njihovoj praksi. Ti problemi usmjerili su energiju žena prema podjeli vještina i znanja s drugim ženama stječući i zadržavajući kontrolu nad svojim organizacijama, izgrađujući povjerenje žena, reducirajući sukobe između radnika i korisnika ustanova te razvijajući strategije koje teže konsenzualnim "win-win" rješenjima za probleme (Brandwein, 1987).

Pored redefiniranja socijalnih problema feminističke kampanje i mreže u središte su dovele *proces* u kojima se rješavaju problemi i osvjetljavaju odnosi koje radnici u zajednici uspostavljaju s članovima grupe u zajednici. O unutarnjoj dinamici grupe i tehnikama podizanja svijesti pišem u sljedećim poglavljima polazeći od principa tehnika i vještina koje koriste feministkinje u aktivnostima kampanji. Oni pružaju organizacijske upute za socijalne radnike i radnike u zajednici oba roda za korištenje prilikom usvajanja prakse koja se podudara s feminističkim organizacijskim principima.

Provođenje kampanje zahtjeva specifične organizacijske vještine kako bi se mobilizirali ljudi i stvorila podrška nekoj stvari, kako bi se dobila informacija koja je

potrebna kako bi se otkrio problem i prikazao drugima, kako bi se nabavio materijal i ljudski resursi koji su potrebni za početak kampanje te kako bi se osiguralo da akcija ostane u okviru smjera u kojem grupa vodi kampanju. Uspješna primjena tih zadataka uključuje komunikacijski, organizacijski, politički i interpersonalni know-how. Stjecanje resursa i podrške od grupe zahtjeva da razmotri dolje navedena pitanja.

### Stvaranje grupa za podršku i saveza za realiziranje dogovorene strategije

- Koju vrstu podrške treba grupa?
- Koju grupu ili pojedinca se može pozvati kako bi pružio tu podršku?
- U kojem trenutku grupa traži vanjsku podršku?
- Koje će kompromise grupa učiniti kako bi dobila tu podršku?
- Koliko dugo grupa treba tu podršku?

### Resursi koji su potrebni za primjenu akcijskog plana

- Koji su resursi potrebni?
  - osobni
  - materijalni uključujući financijske i organizacijske
- Odakle ti resursi mogu doći?
  - grupe
  - podupiratelji
  - javne ustanove
  - trgovačka društva
  - ostalo
- Koliko je novaca potrebno kako bi se osigurali ti resursi?
- Za koji vremenski period su potrebni ti resursi?

### Pokretanje objekata za žene

- Koja vrsta objekta je potrebna?
- Koji su ciljevi tog objekta?
  - Što se radnici u zajednici nadaju da će postići?
  - Što korisnici žele postići?
    - povjerenje i samopoštovanje
    - nezavisnost kao žene i kapacitet da se bore za svoja prava usluge za zadovoljavanje potreba različitih žena, npr. crne žene, lezbijke, stare žene, žene s invaliditetom, žene s intelektualnim

teškoćama

- Što se grupa nada da će postići u svojoj interakciji s javnošću?
  - korištenje podizanja svijesti, političko obrazovanje i tehnike animacije s ciljem promjene stavova i ponašanja prema ženama
- Tko će donositi odluke u grupi i kako?
  - razlika između kolektivnog i individualnog odlučivanja
  - razvijanje načina suočavanja s hijerarhijom i promoviranje jednakosti
  - odobravanje demokratskog donošenja odluka i izgradnje kapaciteta
  - prihvaćanje politika koje ne diskriminiraju druge žene, npr. crne žene, lezbijke, stare žene, žene s invaliditetom, žene s intelektualnim poteškoćama
- Bilježenje aktivnosti objekta, sredstava i troškova
- Koji će objekti biti dostupni ženama?
- Gdje će ti objekti biti smješteni?
- Tko će imati pristup tim objektima?
  - pristup za korisnike, radnike i one koje oni pozovu
  - zaštita za korisnike i radnike (veoma važno ako je služba sklonište za žene). Pitanje pristupa (ili ne) za muškarce također se treba razmotriti
  - osiguranje da je objekt dostupan ženama s invaliditetom, da zadovoljava protupožarnim, građevinskim, zdravstvenim, sigurnosnim i drugim propisima
  - osiguranje da se oni koji koriste objekt prema drugim korisnicima odnose na neugnjetački način
- Tko će biti korisnici objekta?
  - kako će saznati za objekt?
  - hoće li se sami upoznati ili će ih upoznati drugi?
  - kako će oni biti uključeni u vođenje objekta?
- Koje će vještine, usluge formalnih savjeta, profesionalne usluge i obrazovne funkcije biti na raspolaganju korisnicima?
  - Koje usluge podrške će objekt nuditi ženama?
    - usluge skrbi o djeci, rekreacijske usluge, prostor za sastanke, privatnost unutar objekta
  - Koje usluge, poput prostora za vježbanje, pomoć u domaćinstvu, zapošljavanju i drugim pitanjima, trebaju žene, a koje se mogu pružiti od strane drugih izvan objekta?

Tko će pružiti tu uslugu?  
Kako će se doći do nje?  
Tko će platiti za nju?

- Kako će objekt biti financiran, obnavljan i održavan?
- Koje stavove i politike će objekt usvojiti prema muškim posjetiteljima?
  - npr. isključivanje nasilnih partnera iz skloništa može biti neophodno kako bi se zaštitile žene od nasilja, no to može biti u sukobu sa željom žena da razvijaju buduće odnose s njima ili da omoguću djeci da to ostvare
- Koje odnose će objekt razviti s drugim agencijama u dobrovoljnom, državnom i privrednom sektoru?
- Koju vrstu podrške grupa očekuje od javnosti?
  - pogađa grupe koje ona namjerava obuhvatiti
  - identificira žene i muškarce koji podržavaju stvar
  - razmatra političke organizacije i stranke, osobito ženske sekcije, ženske grupe, feminističke i nefeminističke grupe u zajednici, radničke organizacije, grupe za zaštitu okoliša, žene koje razmjenjuju grupna iskustva u uspostavljanju objekta i druge grupe
- Osiguravanje da odnosi s podupirateljima ne ugrožavaju egalitarne grupne procese i dinamiku u objektu kroz ustupanje njima kontrole nad akcijom
- Metode dopiranja do javnosti uključuju izradu letaka, komercijalne aktivnosti, novine, javne sastanke, pokrivanje postojećih medija (televizija, radio), članke, predavanja, internet, demonstracije, lobiranje, useljavanje i zauzimanje
- Upravljanje grupnim moralom

### Javni skupovi

Javni skupovi i nadalje su važni u repertoaru aktivizma u zajednici za objašnjavanje akcija javnosti i njezino uključivanje u aktivnosti osobito ukoliko javnost nije upoznata s postojanjem grupe. Ova okupljanja mogu promovirati inicijative sudjelovanja zajednice putem prenošenja informacija, mobiliziranja podrške za predloženi plan akcije, oblikovanja prikupljanja informacija koje su nepoznate organizatorima i stvaranja krovne organizacije koja organizira akciju u vezi određenih pitanja.

Javni skupovi mogu biti važni pokretač komuniciranja s masovnim auditorijem, ali lako mogu krenuti i naopako. Pažljivo promišljanje o vođenju skupa, priprema za

njega unaprijed i dodjeljivanje zadataka različitim članovima grupe suštinski je važno u osiguravanju da:

- su ljudi obaviješteni o skupu
- je skup dobro organiziran i vođen te
- skup postiže svrhu i ciljeve koje je grupa postavila.

Određivanje zapisničara pomaže u dobivanju zapisnika s događaja za korištenje u budućim dogovorima. Ukoliko je predmet rasprave ozbiljan ili kontroverzan stvorite opuštajući, ali umjeren početak skupa. Nakon dobrodošlice svih prisutnih predsjedavajući treba objasniti svrhu skupa te kako je namjerava ispuniti. Ukoliko je skup primarno društveni događaj osigurajte da je on ugodan.

Predsjedavajući skupom važna je i moćna osoba. Grupa treba pažljivo razmotriti tko želi tu poziciju. Ta osoba mora biti u mogućnosti kontrolirati skup i uspostaviti pravila reda tako da se skup održava uredno, mora dati ljudima na svakom prezentacijskom panelu mogućnost predstavljanja svojih poruka onima koji sudjeluju te mora upravljati sudionicima u publici na način da im da riječ. To uključuje omogućavanje onima koji podupiru i onima koji se protive određenim prijedlozima da govore na dogovoreni način te da predlože alternativne poteze onima koje je predložio organizator, čak i kad su oni kontroverzni. Oni također moraju biti spremni da se nose sa propitivačima i s onima koji ometaju događaj. Grupa može odigrati uloge u vezi takvih situacija unaprijed kako bi osnažila predsjedavajućeg u postupanju s takvim sudionikom. Grupa će možda trebati razmotriti druge načine podupiranja predsjedavajućeg u kontroliranju ometajućeg ponašanja. Ulogu treba stalno rotirati kako bi se i drugima osiguralo stjecanje vještine vođenja skupa te kako niti jedna osoba ne bi uzurpirala poziciju namećući osobnu moć.

Govornicima se trebaju dati posebne upute o tome o čemu trebaju raspravljati i koliko dugo smiju govoriti. Gdje god je moguće treba im unaprijed dati obavijest kako bi se potpuno pripremili za taj zadatak. Neke će se žene uplašiti zbog očekivanja govora na javnom skupu. Predsjedavajući će im možda morati pomoći da savladaju nervozu. Grupno igranje uloga može pomoći u smanjivanju tog straha. Govornici mogu nadopuniti svoje izlaganje korištenjem filmova, videa, slajdova, kompjutera ili drugih pomoćnih sredstava kako bi predstavili svoje poruke na zanimljiviji i uspješniji način. Organizatori trebaju osigurati ispravnu potrebnu opremu. Provjeravanje opreme prije skupa je dobra ideja.

Kod planiranja kraja skupa odredite osobu odgovornu za sažimanje glavnih točaka skupa i osigurajte da nekome bude dodijeljen zadatak da stavi prijedloge i radnje pred sudionike. Pozivi na akciju, molbe za donacije i detalji budućih susreta trebaju se napraviti u ovoj točki. Regrutiranje novih članova može biti neobično dug proces. Žene će otići prije završetka skupa ako su umorne ili ako imaju druge poslove koje trebaju obaviti. Započnite na vrijeme i završite na vrijeme. Ukoliko je grupa prethodno odlučila da je odgovarajuće nešto učiniti, predsjedavajući može pozvati one koji žele ostati nakon završetka skupa kako bi porazgovarali neformalno uz neko osvjježnje. To može biti produktivan način kontinuirane rasprave među onima koji su osobito posvećeni nekoj stvari.

## Letci

Letci su korisna sredstva za komunikaciju između akcijske grupe i zajednice zato što su relativno jeftini i lako ih je izraditi u različitim oblicima. Letci stanovnike mogu opskrbiti s grupnim viđenjima specifičnih problema i dati im aktualne informacije o kontroverznim stvarima. Budući da su letci usmjereni komunikaciji s ljudima oni trebaju izgledati dobro i dati jasnu i sažetu poruku. Presentacija i organizacija letka treba privući pažnju čitatelja i zadržati je sve vrijeme čitanja letka. On treba biti zanimljiv bez da ujedno na senzacionalistički način dotiče probleme ili degradira žene. Sljedeće točke mogu činiti minimalne upute u izradi letaka:

- **Budite informativni:** odlučite o problemu koji se treba riješiti, što grupa želi o tome i kome to treba reći. Letci trebaju pružiti ljudima sljedeće informacije:
  - Što se događa?
  - Tko to radi?
  - Gdje se to događa?
  - Zašto se to događa?
  - Kada se to događa?
- **Predstavite "činjenice" na ispravan način:** preciznost u objavljenim informacijama suštinski je važno ukoliko grupa ne želi izgubiti vjerodostojnost
- **Izradite zanimljive letke:** letci trebaju privući čitatelje putem prezentacije kao i putem toga što govore o određenom problemu. Treba koristiti različite tehnike za izgled kako bi se osigurala različitost. Letci trebaju biti lako prepoznatljivi. Privlačni simbol, pamtljiva skraćunica ili privlačno ime može odražavati specifičnu poruku u mislima čitatelja. Zaglavlja mogu istaknuti ključne točke ili prijenos signala između jedne poruke i drugih. Stripovi i slike mogu predstaviti grupnu poruku više na grafički način.

- **Izrada letaka:** napravite nacrt letka. To daje mogućnost grupi da vidi kako on izgleda i da ga čita. To također može pomoći da se označe pogreške prije tiskanja - komercijalno tiskanje može biti skup proces. Izaberite metodu koja je odgovarajuća za budžet grupe. Offset litografija može izgledati veoma profesionalno međutim može li si grupa priuštiti taj trošak? Ukoliko je dostupan kompjutor može li se letak napraviti uz pomoć njega? Fotokopiranje je jeftinije, ali oprema za dobru kopiju može biti skupa. Istražite različite dostupne opcije za tiskanje prije pristupanja izradi na određeni način. To je veoma važno u kontekstu stolnog izdavaštva i kompjuterske tehnologije koja čini nekad kompleksne i skupe tehnologije tiskanja dostupne malim grupama, a koje sad imaju pristup računalnim programima i stolnom izdavaštvu (CWIT, 2005).

- **Distribucija letaka:** distribucija letaka može biti skupa ukoliko to ne obavljaju volonteri. Grupa treba odlučiti tko će dobiti letke i hoće li se to plaćati. Ograničen pristup žena financijskim resursima može ovdje biti odlučujući. Razmišljanja o tome biti će pod utjecajem auditorija, njegovog odnosa prema grupi i resursa s kojima grupa raspolaže. Ljudi koji distribuiraju letke trebaju biti upoznati s njihovim sadržajem i spremni da odgovore na pitanja o njihovom sadržaju.

- **Imajte kontakt osobu:** letak treba imati ime, adresu i broj telefona nekoga tko je dostupan da odgovori na pitanja o grupi i njezinom stajalištu o određenoj stvari. U Velikoj Britaniji ime i adresa osobe(a) ili organizacije(a) koje tiskaju i izdaju letak je pravna pretpostavka.

- **Pazite na zakone u vezi tužbe i copyright-a:** zakoni protiv klevetanja pojedinaca odnose se na letke kao i na bilo koje drugo sredstvo komunikacije. Budite sigurni da oni nisu prekršeni. Predstavljanje činjenica o bilo kojem pitanju na korektan način je veoma vrijedno u čuvanju grupe od sudskih procesa i očuvanja vjerodostojnosti.

## Novine u zajednici

Izrada novina u zajednici omogućava aktivistima mogućnost korištenja alternativnih metoda prikupljanja, organiziranja i širenja informacija onima koje prevladavaju u tradicionalnim komercijalnim nacionalnim ili lokalnim novinama. Feministkinje organiziraju izradu novina u zajednici kolektivno. U tome se odluke uređivačke politike o tome kako će se novine izrađivati, o distribuciji i cijeni donose kroz urednički kolegij koji zajedno radi na ravnopravnoj

osnovi. Podaci su podijeljeni i pojedine žene su ohrabrene kako bi učile razne vještine. Forma tog postupka razlikuje se od hijerarhijske strukture vlasti nekog urednika koji upravlja odnosima među radnicima u tradicionalnom izdavaštvu.

Feministički način izrade novina uključuje različite koncepte novosti i onoga što je novinski vrijedno. Naglasak je stavljen na one koji su zahvaćeni nekim događajem u kojeg su uključeni kroz komuniciranje s drugima. Jednako važno obilježje jest da oni koji stvaraju novine svoja izvješća i cijelu izradu obavljaju na način koji je lako dostupan njihovom auditoriju. Navod o nepristranosti, neutralnim izvjestiteljima koji prikazuju njihov slučaj omogućava uključivanje aktivista. Širenje informacija i ono što je vrijedno objavljivanja nije niti ograničeno niti određeno profitabilnošću. Pitanje je u tome koje detalje žene žele saopćiti ili zahtijevati za poduzimanje akcije. Urednički kolegij izrađuje novine u zajednici poznate po njihovom potencijalu podizanja svijesti kroz pružanje kontroverznih informacija i stajališta koja tradicionalne novine ne priopćavaju.

Visoke ideale kolektivno izrađenih, neprofitno orijentiranih feminističkih novina u zajednici teško je ostvariti. Problemi se nalaze u održavanju kontinuiteta uređivačkog kolegija kroz duži vremenski period, prikupljanju sredstava za izdavanje novina u zajednici i upravljanju izradom na duži rok, osobito ako se novine u zajednici izrađuju bez naknade, kroz volonterski rad te ukoliko se distribuiraju besplatno. Usprkos tim teškoćama postoje uspješni poduhvati, uključujući i komercijalne u alternativnom feminističkom izdavaštvu koje je konsolidiralo svoj položaj i proširilo svoje djelovanje značajno vrijeme kao npr. *Virago, the Women's Press, Spare Rib* i *MS*. Prve od njih bile su preuzete od strane komercijalnih izdavača. *Spare Rib*, ugašene 1994. godine, pisale su o feminističkim stajalištima mnogo godina. *MS, Affilia* i *Feminist Review* su izdavane s proširenim temama, a neke nove su započete kako bi unaprijedile feminističko učenje, npr. *Gender and Social Policy*.

## Točke za razmatranje kod izdavanja novina u zajednici

- Tko će biti uključen u izradu novina i koju će ulogu imati svaki od sudionika?
- Kako će se novine izrađivati?
  - Kolektivno ili hijerarhijski pod vodstvom urednika?
- Na kojoj će se osnovi odlučivati o sadržaju novina?
- Koliko često će se novine tiskati?
- Kako će se novine financirati?
- Hoće li se novine naplaćivati? Ako da koliko (razmislite o implikacijama naplaćivanja u vezi dostupnosti ženama s nižim prihodima)?
- Kako će se novine distribuirati? Od strane koga (plaćenih ili neplaćenih radnika)?
- Kako će se upravljati ženskom uključenošću u izradu novina?
- Tehničke odluke:
  - Kojeg formata će biti?
  - Kako će se koristiti zaglavlje?
  - Kako će izgledati naslovnica?
  - Koja veličina papira će se koristiti?
  - Koliko će stranica imati novine?
  - Hoće li novine sadržavati fotografije?
  - Hoće li novine sadržavati strip?
  - Kako će se novine izrađivati (offset litografija, fotokopiranje, stolno izdavaštvo)?
- Kako će se raspodijeliti zadaci?
- Koje pretpostavke će trebati zadovoljiti kako bi se novine izradile?
- Navedite adresu izdavača i onoga koji tiska novine
- Pripazite na:
  - uvredljive navode u novinama
  - neprovjerene činjenice
  - regulativu u vezi copyright-a

## Pripremanje videa/filmova/uličnog kazališta

Grupe u zajednici postaju sve kreativniji komunikatori kako cijene opreme poput videa, digitalnih kamera i kompjutera padaju te time donose nove mogućnosti za širenje poruka. Ove tehnologije mogu povećati sudjelovanje u grupnim aktivnostima i osnažiti ljude putem korištenja eksperimentalnog znanja i dajući izražajnost njihovim glasovima. Proizvodnja i distribucija materijala ima tehničku dimenziju koja zahtjeva specifičnu obuku no pitanja o tome što ide u njih i tko ih izrađuje biti će slična onima koja se pojavljuju u izradi letaka i novina u zajednici (CWIT, 2005). Ulično kazalište može se organizirati s ograničenim rekvizitima te iskoristiti dramatične učinke prenošenja poruka snažno i moćno, dajući time snažan izraz komunikaciji putem ljudi koji nisu vješti u pisanoj riječi. Korištenjem videa i umjetnosti u zajednici može se

osnažiti grupe koje su ranije bile marginalizirane i pomoći ljudima da sudjeluju u obnovi svojih zajednica (Kay, 2000).

### Postupanje s medijima

Postupanje na uspješan način s medijima kritična je točka feminističkih radnika u zajednici. Postupanje s konvencionalnim medijima - televizija, novine, radio - zahtjeva od žena aktivistica u zajednici stjecanje važnih vještina. One uključuju učenje o tome kako pregovarati o putu kroz šumu iskrivljavanja, senzacionalizma i izrugivanja s kojim se suočavaju oni koji koriste tradicionalne medije kako bi komunicirali o radikalnim stajalištima; kako bi prezentirali svoj slučaj pravovremeno, te kako bi postupali sa sukobima i kontroverzama. Želja feministkinja da transformiraju društvene odnose čini od feminizma filozofiju anti-establišmenta koju mediji nevoljko simpatiziraju. Kako su smatrale feministkinje trećeg vala, feminističke perspektive mogu biti trivijalizirane ili predmet senzacionalizma s ciljem njegovanja neprijateljstva prema feminističkim stvarima.

Grupe u zajednici pokušale su postupati s dilemama i kontradikcijama koje se nalaze u interakcijama uz pomoć konvencionalnih medija i kroz razvijanje alternativnih oblika dramatične komunikacije npr. ulično kazalište, video u zajednici i alternativne publikacije poput ugašenog *Spare Rib-a*. Ranjivi zbog nedostatka financiranja ovi su oblici važni u svojim vlastitim pravima. Veličina auditorija kojem se obraćaju u usporedbi s glavnim medijima je mala. Sustavi potpore i resursa koji osiguravaju uspješan prijenos poruka na feministički način također su ograničeni. Zbog toga grupe u zajednici moraju na uspješan način iskoristiti kako tradicionalne tako i alternativne medije.

### Točke za razmatranje u postupanju s medijima

Postupanje s tradicionalnim medijima zahtjeva vještine, promišljanje i pripremanje. Ovdje su neke korisne upute za to:

- Što se smatra "vrijednim za objavljivanje"?
  - sukob
  - teškoće i opasnosti u zajednici
  - javni skandal
  - neobične stvari
  - individualizam
- Kako ta "novost vrijedna za objavljivanje" utječe na odgovor medija na vaš slučaj?
  - Pomaže li ona u prenošenju poruke grupe ili je prikriva?

- Osoba odgovorna za kontakte s javnošću:
  - Rotirajte je kako bi sve žene stekle vještine
  - Jesu li toj osobi dane jasne upute o tome što reći o određenoj kampanji ili akciji?
  - Kako je grupa odlučila o glasnogovorniku za svaku situaciju?
- Priprema (prije intervjua/pojavljivanja na radiju ili televiziji):
  - Prikupljanje i verificiranje potrebnih informacija
  - Igranje uloga na temu intervjua s članovima grupe
  - Je li tajming za intervju prikladan?
  - Kako će se organizirati dolazak glasnogovornika i grupe na intervju?
  - Sačinite informaciju o glavnim točkama želja grupe koje treba prodiskutirati
  - Procijenite hoće li ili neće reporter ili osoba koja provodi intervju biti simpatičan i kako se može utjecati na neprijateljstvo prema njemu?
  - Načini postupanja s neprijateljstvom novinara:
    - odbijanje intervjua (grupa gubi mogućnost predstavljanja svojeg slučaja);
    - postavljanje uvjeta za intervju o tome kako informaciju treba objaviti (to zadržava inicijativu na strani grupe)
    - traženje druge javnosti (pronalaženje izvora koji simpatizira grupu).
- Tijek intervjua:
  - Kako upravljate inicijativom ili kontrolirate njen smjer?
  - Definirajte za koja pitanja niste pripremili odgovor i pronađite razloge za to koje ćete iznijeti tijekom prezentacije, npr. zaštita identiteta ranjivih osoba; tajnost (važno za zaštitu akcija grupe); odgovornost vaše grupe (odgovorni ste kako za vaše poglede tako i za vaše ponašanje); loš osjećaj (nešto je bilo napadački ili degradirajuće).
  - Razmotrite kako bi se pružene informacije mogle iskoristiti. Objasnite zašto nećete komentirati ako to odlučite. Budite pozitivni u svojem pristupu i stajalištima. Budite prijateljski profesionalni kad odbijate komentirati (to može predstavljati poteškoću).
  - Pripazite na duga pitanja koja "opisuju" vaš položaj i traže samo odgovore sa "da" ili "ne". Oni su usmjereni iskrivljavanju slučaja s kojom se vaša grupa bavi.
  - Ne dozvolite da budete prisiljeni na davanje odgovora na pitanja za koja niste pripremljeni, osobito na telefon sve dok niste sigurni u odgovor.

- Zamolite novinara da nazove kasnije ukoliko je potrebno. U drugom slučaju mogli biste dati više informacija nego što je vaša grupa namjeravala dati.
- **Komentari pruženi "off the record":**
  - Takvi komentari mogu novinara učiniti sumnjičavim o tome što pokušavate sakriti ili pak mogu biti uzeti izvan konteksta i pogrešno navedeni te ih izbjegavajte davati.
- Ukoliko se nakon davanja intervjua sjetite još nečega što želite reći vratite se k novinaru i recite mu/joj o tome.
- Sačinite nakon toga bilješku o glavnim točkama vašeg razgovora s novinarom. Možda će biti potrebno provjeriti članak prije nego se on objavi ili kad se on objavi.
- **Pratite intervju nakon objavljivanja:**
  - Provjerite što novinar govori o vašem slučaju.
  - Pitajte o pravu na odgovor ukoliko smatrate da je vaš slučaj prikazan pogrešno.
  - Provjerite reakcije čitatelja/podupiratelja na članak ukoliko je moguće.
- Ne obraćajte se javnosti samo zbog nje same. Koristite javnost kako biste promovirali vaš slučaj, a ne da biste uzimali od nje.
- **Načini privlačenja javnosti:**
  - priopćenje za javnost
  - pisma uredniku
  - pisanje članaka
  - poduzimanje akcije.

## Priopćenje za javnost

Priopćenje za javnost je odskočna daska prema javnosti zato što grupi pruža mogućnost da prezentira svoje argumente i gledišta o određenoj kampanji ili akciji koja se razlikuju od stavova koje prenose mediji. Isto tako za grupu je lakše kontrolirati sadržaj priopćenja za javnost. Priopćenje za javnost je važan dokument i mora biti dobro pripremljen kako bi privukao interes za slučaj kojim se grupa bavi. Jednom kad je interes osiguran grupa treba raditi s onima koji su odgovorili na pozitivan način ukoliko želi daljnju pažnju javnosti. Grupa treba osigurati da su u priopćenju za javnost sadržani detalji u vezi kontakta na koji se javnost može obratiti. Internet stranica i e-mail adresa može osigurati razmjenu stajališta između grupe i šire javnosti (vidi [www.-unix.umbc.edu](http://www.-unix.umbc.edu)).

Točke za razmatranje u pripremi priopćenja za javnost:

- **Svrha:** što je svrha vašeg priopćenja za javnost?
  - pozadinske informacije
  - bilješka o događaju
  - izvješće sa skupa/događaja
  - detalji iz intervjua
  - osnova za intervju.
- **Vrijednost za objavljivanje:** je li ono što želite reći "vrijedno za objavljivanje"?
- **Stil:** je li vaš stil prikladan za taj zadatak?
  - koristite kratke, jednostavne rečenice
  - usmjerite se na činjenice
  - koristite navode pojedinaca koji su uključeni u kampanju ili u rad.
- **Suštinske informacije:** vaša informacija treba pokriti sljedeća pitanja:
  - Što se događa?
  - Tko to radi?
  - Gdje se to događa?
  - Kada se to događa?
  - Zašto se to događa?
- **Dužina:** prezentacija i utjecaj su pod utjecajem dužine:
  - pokušajte sažeti to na komad papira
  - ukoliko je moguće, koristite papir sa zaglavljem; ili pak u drugom slučaju stavite ime vaše organizacije na vrh stranice
  - dajte prednost važnim aspektima onoga što pokušavate reći.
- **Objavljivanje:** navedite *datum* objavljivanja na jasan način.
- **Embargo:** navedite *datum* kada se priča može objaviti ukoliko želite da se informacija zadrži do određenog datuma ili vremena:
  - izbjegavajte stavljanje embarga kad god je to moguće: umjesto toga preferirajte kasnije objavljivanje informacija.
- **Naslovi:** koristite naslove u prezentaciji svojih informacija, ali neka oni budu kratki i jednostavni.
- **Prvi odjeljak:** prvi odjeljak vašeg priopćenja za javnost je suštinski važan. On treba:
  - privući pažnju čitatelja
  - zadržati pažnju i interes čitatelja za to što grupa govori
  - odrediti ton priopćenja te se treba razlikovati od sljedećih odjeljaka.

- *Tipkana slova*: priopćenje za javnost treba koristiti tipkana slova kad je god to moguće. Ona omogućavaju lakše čitanje te je veća vjerojatnost da će priopćenje biti pročitano.
- *Kraj priopćenja za javnost*: kraj priopćenja za javnost treba biti jasno obilježen oznakom "KRAJ".
- *Kontakt osoba*: ime, adresa, broj telefona i e-mail adresa kontakt osobe trebaju biti navedeni na kraju priopćenja za javnost.
- *Fotografije*: navedite detalje jesu li fotografije dostupne ili ne, te mogu li ih mediji koristiti ili ne.

## Nove informacijske tehnologije

Nove informacijske tehnologije zasnovane na računalima otvorile su nove mogućnosti za žene i grupe u zajednici kako bi se umrežile u vremenu i prostoru budući da geografske granice i vremenski okviri postaju irelevantni. Razlike u pristupačnosti njima donose opasnost reproduciranja postojećih nejednakosti među ženama i siromašnim ljudima stvarajući nove generacije informacijski siromašnih i marginaliziranih ljudi te pogoršavajući socijalnu isključenost (Babacan i Gopalkrishnan, 2001; Burrows et al, 2005; CWIT, 2005).

### Stvaranje projekta na internetu

World Wide Web (WWW) je potaknuo revoluciju u komuniciranju te omogućio ljudima da komuniciraju jedni s drugima brzo bez puno posrednika. To predstavlja veoma vrijedno mjesto za informacije počevši od neformalnih anegdotalnih priča do sofisticiranih znanstvenih časopisa. Internet stranice mogu biti popularni način komuniciranja s ljudima u neformalnom, manje kontroliranom prostoru. Mogućnost formiranja chat-ova i diskusijskih grupa za prijenos vlastitih poruka bez cenzure je privlačno no pri tome postoji opasnost u kreiranju i korištenju takvih mogućnosti. Izbjegavanje cyber-lovacu, ostajanje unutar pravnih limita i komuniciranje o pitanjima na zanimljiv način odnosi se na to područje više nego na tradicionalne oblike komuniciranja. U stvaranju projekta na internetu možda će se trebati obratiti kompjutorskim stručnjacima koji nisu članovi grupe (Scott, 2001; CWIT, 2005). Za to treba pronaći resurse, no kad se to osigura tada sve žene iz grupe trebaju savladati kompjutorske vještine kako bi se tijekom vremena mogle uključiti u razvoj internet stranice ili stvaranje nove u budućnosti.

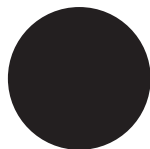
stranice:

- Što želite komunicirati?
- Tko je vaša publika?
- Koje objekte i informacije želite imati na vašoj internet stranici?
- Kako vašu internet stranicu možete učiniti jednostavnom za korištenje?
- Kako će se vaša internet stranica redovito obnavljati i kako će se s njom upravljati?
  - Tko će raditi taj posao?
  - Koliko će to koštati?
  - Kako ćete osigurati potrebne resurse?
- Koje ćete upute imati za korisnike koje oni mogu slijediti kako bi se ponašali na etičan način u vezi s onim čime se bavi internet stranica?
  - Kako će se to nadzirati i tko će to činiti?

## Zaključak

Feminističke kampanje i mreže bile su suštinski važne u unapređivanju ženskih pitanja te u iniciranju socijalne promjene. One su bile različite i pokrivale su svaki aspekt života žena - od reproduktivnih prava do jednakosti na radu. Pažnja je također posvećena procesima u kojima se žene organiziraju ili su u interakciji s drugim ženama. Te aktivnosti ne trebaju razmatrati ženska pitanja na način da pristupaju kao da su sve žene iste. Iskustva žena u ugnjetavanju razlikuju se, te feminističke kampanje i mreže trebaju isticati tu raznolikost među ženama kako bi se izbjeglo ugnjetavanje od strane drugih žena koje traže prestanak vlastitog ugnjetavanja, čak ukoliko organiziraju kolektivnu akciju s njima. U isto vrijeme one moraju pronaći zajedničke ciljeve i veze koje će im omogućiti jedinstvo koje treba stvoriti među ženama. Komuniciranje tih ciljeva s drugima predstavlja zadatak kojim se feminističke grupe trebaju baviti na osjetljiv način kako ne bi produžile odnose nejednakosti osobito one koji su očiti u reproduciranju "klopki lažne jednakosti".

Točke koje treba imati na umu u stvaranju internet



# Otvorena dnevna soba, u srcu kvarta, u dodiru s društvom

## CENTAR ZA MAJKE

Svaki centar ima svoj jedinstveni program budući da žene u njemu organiziraju aktivnosti u skladu sa svojim osobnim interesima i vještinama. Žene, sa i bez djece, dobrodošle su i pozvane da pridonese daljnjem radu centra. Iz ženskog angažmana i zanosa proizlazi vrlo ugodna atmosfera i uspjeh. Centar za majke ženama omogućuje:

- susrete s drugim ženama (multikulturalno mjesto okupljanja)
- kombiniranje skrbi i osobnog razvoja
- unapređenje društvenih vještina i umrežavanje
- prelazak na plaćena radna mjesta
- pružanje smislenog doprinosa društvu.

### Misija

Centri za majke ženama omogućuju kombiniranje skrbi i majčinstva s osobnim razvojem. Njihovi talenti i kvalitete ishodište su za aktivnosti u centrima. Žene su nositelji i organizatori aktivnosti koje smatraju bitnima. Žene koje dolaze u centre za majke predane su volonterke koje su aktivne u vlastitim obiteljima i često nemaju plaćeno radno mjesto. Žene su stup društva. Povezivanjem i stvaranjem spona one nastoje dati doprinos društvu svojim sudjelovanjem i predanošću.

### Četiri stupa

Već prvi centri za majke temeljili su se na četiri stupa, što ih čini drugačijim u odnosu na uobičajene centre u zajednici u kojima se posjetiteljima nude gotovi programi, a zadaci za (plaćeno) osoblje i volontere jasno su razgraničeni.

Stupovi:

#### 1. Samoorganiziranje i samostalno vođenje brige

Žene su aktivno uključene u oblikovanje programa i dijele odgovornost za atmosferu u centru. U nekim slučajevima lokacija se ženama daje bez naknade, a briga o centru vodi se zajednički.

#### 2. Otvoren program

Aktivnosti i usluge centara za majke proizlaze iz osobnih potreba i interesa žena. Žene preuzimaju vodstvo kada je riječ o osmišljavanju, razvijanju i provedbi aktivnosti. Od žena se očekuje da preuzmu odgovornost za svoje osobne talente i vještine: to su sastavnice povjerenja!

#### 3. Rad se 'nagrađuje'

Prema ženama koje se posvete redovnim dužnostima u centru odnosi se kao prema članovima osoblja. U zamjenu za njihovu predanost i posvećeno vrijeme omogućuje im se besplatno uključivanje u aktivnosti kao i korištenje različitih pogodnosti kao što su skrb o djeci i programi edukacije. "Nagrađivanje" stoga ne podrazumijeva nužno novčanu transakciju. Aktivno sudjelovanje pojedinih žena preraslo je u redovno, plaćeno radno mjesto u centrima za majke ili je pak bilo odskočna daska za pronalazak plaćenog radnog mjesta izvan centra.

#### 4. Djeca kao sastavni dio aranžmana

Majke se mogu potpuno posvetiti aktivnostima samo ako je osigurana odgovarajuća skrb o njihovoj djeci. Stoga je skrb o djeci jedan od važnih preduvjeta koje centri za majke ispunjavaju. Djeca su također važan izvor nadahnuća za ženske volonterske aktivnosti. Iskustvo pokazuje da je mnoštvo aktivnosti povezano sa skrbi i podizanjem djece, sigurnošću i njihovim obrazovanjem.

Mogućnosti za žene:	Stupovi:
Kombiniranje skrbi i osobnog razvoja	Samoorganiziranje i samostalno vođenje brige
Razvoj talenata i kvaliteta	Otvoren program
Prelazak na plaćeno radno mjesto	Rad se 'nagrađuje'
Unapređenje društvenih vještina i umrežavanje	Djeca kao sastavni dio aranžmana

### Organizacijske sugestije

#### Zagovaranje promjena

Zagovaranje bilo koje vrste promjena kombinira element samopomoći uz nastojanje da se postigne

društvena promjena. To je važan instrument koji se koristi u uklanjanju rodne podređenosti. U nastavku nekoliko smjernica koje mogu pomoći u procesu:

- odabir pitanja kojim se želite baviti
- diskutiranje s drugim ženama o konkretnom pitanju; o problemu će vjerojatno razgovarati i drugi; razmotrite na koji način svoj problem možete pretvoriti u problematiku koju mogu podržati oni koji s njime nemaju veze
- definiranje vlastitog akcijskog plana:
  - ukoliko su potrebne zakonske promjene, pobrinite se da razumijete odgovarajuće politike, dijelove zakonodavstva i parlamentarnu agendu, te kako lobirati među parlamentarnim zastupnicima i organizirati parlamentarnu podršku za vaš prijedlog
  - raspitajte se o raspoloživim resursima
  - poduzimanje aktivnosti i evaluiranje napretka.

## Organizacijske sugestije

### Oblikovanje grupa za podizanje svijesti

Ključne značajke:

- usredotočenost na ženska pitanja
- sastanci s drugim ženama
- davanje pozornosti ženama
- dijeljenje iskustava, znanja i vještina s drugim ženama
- jačanje ženskih kapaciteta i osnaživanje za provođenje akcija
- malene skupine
- redefiniranje društvenih problema iz feminističke perspektive usredotočene na ženska pitanja, na temelju iskustava žena
- potpora ženama u suočavanju s problemima koji ih pogađaju pojedinačno i kao kolektivitet
- promicanje povjerenja među ženama i snage kao ženske kvalitete
- podržavanje odnosa jednakopravnosti i grupne dinamike
- razvijanje feminističkih politika i kolektivnog pristupa rješavanju problema

## Formiranje grupe za jačanje svijesti

### Angažiranje žena za uključivanje u grupu

- kućni posjeti, mjesta na kojima se žene mogu sastajati, osobni kontakti i umrežavanje, izrada letaka, postavljanje oznaka, stavljanje oglasa u lokalnim novinama i oblikovanje ženskih skupina u obliku unija ili drugih specijaliziranih organizacija
- sastanci u prostorima koji su ženama pristupačni, uključujući žene s invaliditetom
- poticanje muškaraca da olakšaju sudjelovanje žena u grupnom radu tako što će pružiti potporu, npr. čuvanjem djece

### Organiziranje sastanka za podizanje svijesti

- organiziranje sastanaka u terminima koji ženama omogućuju sudjelovanje
- pružanje usluga podrške koje olakšavaju sudjelovanje, npr. jaslice, pristupačni prostori, osvježavajući napitci, uključujući one koji ispunjavaju vegetarijanske i religijske zahtjeve
- oblikovanje strukture i vodstva u skladu s potrebama sastanka/skupa; na nestrukturiranim sastancima struktura se obično oblikuje ad-hoc budući da neformalne hijerarhije narušavaju grupnu dinamiku (Dreifus, 1973.); uloge u vodstvu trebalo bi razmotriti unaprijed; rotacije unutar grupa smanjuju problem hijerarhije
- fokusiranje na agende koje odražavaju žensku problematiku; omogućavanje ženama da odlučuju o sadržaju rasprava rezultirat će temama koje one smatraju bitnima te većim sudjelovanjem
- uspostavljanje egalitarnog grupnog procesa; osjetljivost na privilegije, različitu dostupnost resursa, nejednakosti među ženama i načini njihovog prevazilaženja (Barker, 1986); osjetljivost na podjele koje proizlaze iz klase, rasne pripadnosti, dobi i spolne orijentacije (Hooks, 1984, Lorde, 1984); osjetljivost za žene koje imaju problema u izražavanju i aktualizaciji sebe te potpora u svladavanju tog problema (Dreifus, 1973); razmjena vještina i znanja; otvorene rasprave; nekrivljenje žena za podređeni položaj u kojemu se nalaze
- oblikovanje akcijskog plana; povezivanje osobnih iskustava i načina na koji društvo strukturira društvene odnose; fokus na konkretna iskustva; pretvaranje ženskog nezadovoljstva u konstruktivnost; redefiniranje osobnih problema kao društvenog pitanja; fokus na akcije koje mogu riješiti društvene probleme na kolektivnoj osnovi.