

FRED FISHER

**PLANIRANJE SA GRAĐANIMA I ZA GRAĐANE**

*Izgradanja mostova između građana i lokalne samouprave  
radi uspostavljanja bolje međusobne saradnje*

Izbor, adaptacija i prevod prema: « Building Bridges between Citizens and Local Governments to Work More Effectively Together through Participatory Planning Part I and Part II Toolkit» - Resource Guide for Professional Association Contributing to good Local Governance»

Izdavač originala : UN – HABITAT – United Nations Human Settlements Programme  
ICMA – International City/County Management Association  
Partners Romania – Romania Foundation for Local Development

Izdavač prevedenog i adaptiranog izdanja : Trening i konsalting organizacija « Izbor plus»  
Adresa : Kolovorska 11a, 71 000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina

*Za izdavača: Direktor:* Elmida Sarić, Slavica Drašković  
*Uređivački tim:* Milan Mrđa, Slavica Drašković, Elmida Sarić  
*Prevod i adaptacija:* Slavica Drašković  
Recenzentski osvrt na Izbor, adaptaciju i prevod publikacije: Mr. Dušan Šehovac, Mr. Fadil Šero  
*Grafičko uređenje i DTP:* Džemil Kabil  
*Dizajn korica:* Džemil Kabil  
*Štampa:* Štamparija »Meligraf» Sarajevo  
*Tiraž:* 200 primjeraka  
*Sarajevo, 2004.godine*

CIP – Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka  
Bosne i Hercegovine  
352:659.442] (497.6) (035)  
Autor : Fisher, Fred  
Priručnik «Planiranje sa građanima i za građane –Izgradnja mostova između građana i lokalne samouprave radi bolje međusobne saradnje»-Sarajevo: Trening i konsalting organizacija «Izbor Plus»  
Izbor, adaptacija i prevod djela.» Building Bridges between Citizens and Local Governments to Work More Effectively Together through Participatory Planning, Part I and Part II –2004. – (171) strana; (30) cm  
ISBN 9958-9559-1-1  
COBISS / BH – ID 13784582

Copyright © UN – HABITAT – United Nations Human Settlements Programme

Sva prava zadržana.

Oslobođeno plaćanja poreza na promet na osnovu Mišljenja Federalnog ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport Federacije Bosne i Hercegovine broj : 04-15-4885-1/04 od 17.11.2004. god.

***Zahvalnost donatoru***

***Objavljivanje ovog Priručnika moralno i finansijski su podržali***

***Local Government Initiative/Open Society Institute  
i Partners Foundation for Local Development***

***na čemu izražavamo našu najdublju zahvalnost***

## PREDGOVOR

Ovaj priručnik namijenjen je uposlenicima u lokalnoj upravi i samoupravi kojima može omogućiti i olakšati pristup i komunikaciju sa različitim predstavnicima zajednice u širem i užem smislu ove riječi, prilikom rada na pitanjima od važnosti za građane tih zajednica; aktivistima koji djelujući u različitim udruženjima ili samostalno, kritički i konstruktivno podržavaju procese decentralizacije moći odlučivanja da im ponudi raznolikost mogućnosti u komunikaciji koje mogu primjenjivati ili ih nadograđivati i na posljetku onima koji kao facilitatori/moderatori na svoj način doprinose pozitivnim promjenama u okruženju, omogućavajući im da potpunije sagledaju odnose i stepen komunikacije između svih aktera uključenih u proces planiranja sa građanima i za građane.

Priručnik je osmišljen tako da sastoji od tri dijela Uvoda, Prvog dijela koji se bavi pojmovima i strategijama i Drugog dijela koji je praktični vodič kroz faze planiranja sa građanima i za građane.

U **Uvodu** ćete imati prvi susret sa osnovnim pojmovima sa kojima ćemo se družiti tokom nadamo se uzbudljivog ovladavanja novim kvalitetima u komunikaciji između građana i lokalne samouprave. Negdje ćemo navesti direktno prednosti razmjene mišljenja kroz rad u onom što se zove radionica, a negdje ćete biti u prilici da sa margina osjetite poruke koje o govore o razlikama između iscrpljujućih diskusija dvije ili više uključenih strana s jedne strane i dizajniranih oblika sastanaka koji imaju strukturu na način da diskusija i razgovor uključenih strana doprinose progresu procesa planiranja.

**Drugi dio** predstavlja pregled stavova i razmišljanja o nezaustavljivom trendu uključivanja i učešća građana ili u širem smislu javnosti u procese planiranja; bavi se diskutovanjem i rješavanjem problema u zajednici, kao i obradom jednog konkretnog slučaja i analizom svih faza koje prate ovu dvosmjernu komunikaciju. Drugim riječima naći će se to ponešto od historijata, stavova ključnih teoretičara i iskustva najznačajnijih praktičara u primjeni palniranja sa građanima i za građane sa raznih meridijana.

U ovom dijelu je razmotren i pristup koji povezuje strateško i akciono planiranje, njihove spojne tačke i različitosti.

U **Trećem dijelu** su ponuđene ideje za dizajn radionica facilitatorima koji će tek raditi ovakve facilitirane radionice planiranja sa građanima i za građane. Predstavljene su tehnike i faze facilitiranih radionice koje se mogu fokusirati kako na dogoročno strateško planiranje razvoja zajednice, tako i izradu plana akcije koji se tiče nekog hitnog problema u zajednici.

Uvod potpisuje Trening i konsalting organizacija Izbor Plus, koja je i uradila prevod i adaptaciju priručnika, čiji su autori Fred Fišer i njegovi saradnici.

## UVOD

Korištenje radionica i sastanaka na bazi **planiranja uz uključivanje i učešće građana**, u daljem tekstu **planiranje sa građanima i za građane** je u porastu, ali je još uvijek relativno nova pojava na Balkanu, a posebno u BiH. Povratna informacija dobijena od zainteresovanih strana kao učesnika u procesima planiranja govori da postoji pogrešno shvatanje onog na što se misli kada se kaže «radionica planiranja » ili «facilitiran sastanak/planiranje u zajednici». Najčešće pogrešno shvatanje je da se radionice često koriste kao sinonim za trening što nije ona vrsta događaja o kojoj govorimo kada su radionice planiranja u pitanju.

Radionice su prilika da se razmijene određena saznanja između učesnika da bi se došlo do rezultata – na radionicama se ne prenosi znanje sa trenera na učesnike.

U ovim okolnostima, imajući u vidu to da se od lokalne uprave i samouprave traži veća odgovornost za planiranje i organizaciju radionica planiranja i/ili sastanaka planiranja smatramo korisnim u ovom uvodu pojasniti pitanja kao što su različite vrste radionica, različite vrste rezultata radionica, različite uloge i zadaci facilitatora i odabir odgovarajućih učesnika.

Sadržajem problema koji se može pojaviti pred lokalnom upravom i načinom kako ga riješiti, bavićemo se u priručniku koji je pred Vama , dok u prostoru predviđenom za predgovor dajemo uvodne napomene o nekoliko tehničkih aspekata i značenja facilitiranih oblika komunikacije kao što su radionice i sastanci.

Da pogledamo prvo šta je zapravo **Facilitirana radionica koja ima za cilj planiranje sa građanima i za građane**, koju ćemo skraćeno zvati facilitirana radionica planiranja.

Facilitirana radionica planiranja je skup koji ima strukturu, u kome učesnici mogu dogovoriti posebne ciljeve i odgovornosti radi stvaranja obostrano dogovorenog konsenzusa i planiranja sljedeće faze njihovog projekta ili aktivnosti.

Radionica uvijek mora rezultirati nekim oblikom upotrebljivog rezultata; u protivnom postaje ništa drugo do diskusija. Iskustvo pokazuje da mnoge «diskusije» stvaraju ideje ili rješenja koja se nikada ne implementiraju zato što se te ideje zagube ili zaborave (slučajno ili namjerno). Stoga je facilitatorova uloga (jedna od mnogih) da se pobrine da rezultati radionice budu pravilno zabilježeni i da postoji veza između očekivanja onog ko je planirao radionicu (organizaciju ili instituciju «domaćina») i stvarnih produkata radionice.

Kao što ste primijetili , već smo spomenuli i nekog koga nazivamo facilitatorom, ponekad i/ili moderatorom.

Tokom pripreme i tokom samog održavanja radionice planiranja koriste se usluge nezavisnog, neutralnog, spoljnog facilitatora kao trećeg subjekta u procesu planiranja sa građanima i za građane (pored organizatora/inicijatora procesa i učesnika u njegovim fazama-građana kao zainteresovanih strana) koji daje strukturu radionici i njenim rezultatima. Radionice obično traju, 2 do 3 dana u zavisnosti od svrhe sastanka, složenosti situacije i neophodnih rezultata iako je moguće da traju pola dana ili dan ako se radi o usko fokusiranim rezultatima.

U zavisnosti od cilja planiranja sa građanima i za građane, složenosti problema koji se tim putem rješava, kao i od dinamike kojom se postižu rezultati , sam proces uključenosti i učešća

građana može biti mnogo duži, od jedne do dvije godine ( primjer: izrada nacionalnog plana akcije za mlade, strategija razvoja na regionalnom ili državnom nivou i slično).

Glavni kriterij za razvoj plana radionice je da se utvrdi sa organizacijom i/ili institucijom «domaćinom» (klijentom) šta oni traže kao REZULTATE što će im omogućiti da unaprijede svoje planove.

Jedna od ključnih odgovornosti fasilitatora je da obezbijedi da su traženi rezultati mogući u vremenskom okviru plana radionice i da pojasni ili dopuni ova očekivanja PRIJE početka radionice.

### ***Neki od mogućih rezultata facilitiranih radionica planiranja***

- Situaciona analiza
- Analiza zainteresovanih strana
- Analiza rizika
- Procjena potreba
- Analiza problema
- SWOT analiza (analiza s fokusom na unutrašnje slabosti i jake strane i vanjsko okruženje gdje se bavi šansama/prilikama i preprekama iz tog okruženja)
- Pravljenje mape iskustava
- Raspodjela odgovornosti
- Strateške opcije
- Strateški plan
- Operativni/akcioni plan

Pored fasilitatora, spomenuli smo i klijenta, zainteresovane strane i organizacije i/ili institucije koje mogu biti pokretači procesa planiranja sa građanima i za građane. Sa svim ovom pojmovima, sretaćemo se još, kroz ponuđene definicije istih, ali i kroz obogaćenje njihovih značenja u konkretnim primjerima situacija koje su vrlo bliske onim koje karakterišu i našu sredinu.

Da se osvrnemo na još neke specifičnosti sastanaka i radionica planiranja koje vodi fasilitator.

### ***Zašto bi vam mogla zatrebati radionica planiranja sa moderatorom/facilitatorom?***

Radionice sa facilitatorom mogu:

- Pomoći da se stvori zajedničko razumijevanje aktuelne situacije u odnosu na neki problem ili temu
- Pomoći da se razvije razumijevanje raznolikosti ideja i mišljenja u odnosu na određeni problem ili temu (različite zainteresovane strane, različita stanovišta)
- Pomoći da se stvori timski duh pomoću izgradnje konsenzusa među partnerima, zainteresovanim stranama, pojedincima
- Pomoći da se razvije zajednička vizija ili pristup prema budućnosti
- Pomoći da se pojasne uloge i odgovornosti u timu
- Pomoći da svaki učesnik iznese svoje mišljenje i da doprinos rezultatima

- Obezbijediti da su planovi jasni (kroz usvajanje strukturalnog pristupa), dosljedni i ostvarivi
- Pomoći da se identifikuju faktori rizika koji mogu smanjiti uticaj rezultata planiranja ili nanijeti štetu šansama za uspjeh
- Asistirati u razvoju odgovarajuće strukture rukovodstva/menadžmenta
- Asistirati u postizanju većeg vlasništva nad aktivnostima koje treba implementirati i drugim rezultatima

### ***Koja je uloga učesnika?***

Sami učesnici (koga pozvati?) biće određeni očekivanim rezultatima radionice i prirodom radionice. Da bi radionica bila uspješna, tj. da se dobiju traženi rezultati radionice, veoma je važno da su prisutni «pravi ljudi».

U radionici planiranja riječ je o dobijanju i raspolaganju dovoljnim brojem informacija da bi se donijele odgovarajuće odluke. Iz ovog proizilazi da učesnici moraju imati neophodno znanje o temi radionice i moć (ili dodijeljeni autoritet) da donose odluke u ime svoje organizacije. Ovo može rezultirati potrebom za više od jednog učesnika iz određene organizacije.

Učesnici nisu «posmatrači». Ukoliko u potpunosti ne učestvuju u radionici, onda ne bi trebalo da su na radionici. Tu su da obezbijede neophodan **sadržaj** za diskusije i odluke koje se donose.

### ***Koja je uloga fasilitatora?***

Facilitator je «vodič» obučen u tehnici vođenja radionice. On/ona je neutralan i više **kontrolira strukturu radionice** i njene individualne **proces** nego što obezbjeđuje informacije za sadržaj ili tehničke aspekte. Facilitator po svojoj prirodi zna malo o tehničkim stvarima koje su u vezi sa temom radionice. Primarna funkcija je da pomaže pri diskusijama učesnika tako da postoji struktura i obezbjeđuje da svi učesnici imaju priliku da na konstruktivan način daju doprinos sastanku. Facilitator je u jednom smislu «šef procesa». Facilitator može pomoći na razne načine:

- Da olakša proces donošenja konsenzusa
- Da pomogne da se riješe kritične kulturološke ili funkcionalne razlike
- Da otkrije osjetljive teme i pomogne u pronalaženju rješenja
- Da pazi na vrijeme da bi se izbjegle dugačke diskusije
- Da obezbijedi neutralno mišljenje

### ***Da li je spoljna facilitacija zaista neophodna?***

Kratak odgovor je, «da».

Teško je održati radionicu na kojoj se jedan od učesnika ponaša kao moderator; on/ona će sigurno imati sopstvene poglede i mogu pokušati da ih nametnu drugim učesnicima na sastanku. Organizacija inicijator radionice (najvjerovatnije da ima funkciju «predsjedavajućeg») često treba da ima veliku količinu informacija za sadržaj sastanka, i vidjeće da je veoma teško ostati neutralan u granicama sastanka. Ovo je pak značajan uslov da bi radionica imala efikasan ishod. Radionice na bazi planiranja sa građanima i za građane omogućuju učesnicima da upravljaju diskusijom o različitim temama uz znanje ili iskustvo koje je vezano za tu diskusiju.

Da bi se dobili traženi rezultati, veoma je važno da postoji djelotvorno učešće «pravih» ljudi (znanje, moć da se donose odluke).

### **Pitanje imena za pojmove koji su korišteni u priručniku i značenje skraćenica**

Drugi dio Uvoda odnosi se na objašnjenje terminologije koju ćemo koristiti u priručniku koji je pred vama. Polazimo od najvažnijeg sintagme: *planiranje sa građanima za građane*. Isto značenje imaju i drugi izrazi koji ćemo koristiti: *planiranje uz uključanje i učešće javnosti*, *planiranje uz uključanje i učešće građana*, ponekad ćemo reći samo *planiranje*, a negdje ćete možda pronaći u *participativno planiranje*. Razloge za ove male razlike nemojte tražiti u nemarnosti tima koji je radio na prevodu i adaptaciji priručnika, nego upravo u njegovom nastojanju da svim budućim korisnicima ovog priručnika približi što više sinonima za procese koji obilježavaju vrijeme i procese kojima smo savremenici.

Pažnju zaslužuje i naziv udruženja građana za dva tipa organizacije koje se u originalu nazivaju nevladine organizacije i organizacije u zajednici.

U našim okolnostima razlikujemo formalna udruženja ali i neformalne grupe građana.

Neformalne grupe su organizovane kao interesne grupe u zajednici okupljene oko zadovoljenja zajedničkog interesa, i često prestaju sa radom kad se taj interes ostvari.

*S druge strane iz iskustva stečenog u radu sa najznačajnijim udruženjima oba ova tipa u Bosni i Hercegovini, slobodni smo udruženja građana razlikovati kao udruženja građana koja kroz svoje misije obezbjeđuju specifičnu uslugu građanima (besplatna pravne pomoći, edukacije iz neke oblasti, kampanje zagovaranja za promjenu nepovoljnih zakonskih propisa, zaštita prava potrošača itd), i one koje nekad i mi nazivamo organizacije u zajednici, koje najčešće imaju predznak brojnog članstva (klubovi ribolovaca, lovaca, šahista, organizacija izviđača, profesionalna udruženja, sindikat, udruženja preduzetnika i poslodavaca).*

Značenje skraćenice UNCHS( The United Nations Centre for Human Settlements) je Centar Ujedinjenih nacija za ljudska naselja.

Skraćenica NVO znači udruženje građana.

Još smo u predgovoru rekli da se priručnik sastoji od tri dijela. To je njegova struktura organizovana prema tipu aktivnosti koje obrađuju dijelovi priručnika; drugi pogled na njegovu organizaciju je sljedeći: centralno mjesto zauzima analiza slučaja navedena u četvrtom poglavlju za koju se nadamo da će za mnoge od čitalaca biti podstrek za aktivnosti u institucijama i zajednicama u kojima žive i/ili rade kao i dobra osnova za rad svim budućim trenerima i facilitatorima. Prije analize ovog konkretnog slučaja, imamo osvrt na principe uspješnog planiranja i osnovne vještine komunikacije, a iza analize slučaja navedene sve faze kroz koje proces planiranja prolazi.

Budite slobodni podijeliti s nama svaki svoj komentar i sugestiju koji se odnose na prevod imena pojma ili prilagođavanje analize slučaja što više onim situacijama koje se dešavaju u vašim zajednicama i sredinama, da bi priručnik u nekom sljedećem izdanju više i potpunije ispunio svrhu zbog koje smo ga ovaj put pripremili.



## **PRVI DIO**

### **Pojmovi i strategije**

Autor prvog i drugog dijela je Fred Fisher koji je radio u saradnji sa ekspertima iz:

- Partneri - Mađarska
- Partneri - Slovačka
- Partneri - Rumunija
- Partneri za Međunarodne demokratske promjene
- Univerzitet Teksasa u Arlingtonu
- Ujedinjene nacije, Centar za ljudske naseobine UNCHS (Habitat)
- Institucije za obuku u Centralnoj i Istočnoj Evropi i Jugoistočnoj Evropi (Trening institucije iz ovih zemalja) Partneri iz Rumunije, Fondacija za lokalni razvoj (FPDL) su organizovali izradu ovog priručnika uz finansijsku pomoć:
- LGI-Inicijativnog programa lokalne vlade, Instituta za otvoreno društvo (OSI)
- UNCHS (Habitat) Centra Ujedinjenih nacija za ljudska naselja, pod programom «Lokalno liderstvo i instruktorsko upravljanje» koji je finansiran od strane Holandske vlade.
- Dizajn: Paul Popescu

### **Sadržaj Prvog dijela:**

Poglavlje 1: Stavovi o planiranju sa građanima i za građane

---

Poglavlje 2: Najbitnije karakteristike planiranja sa građanima i za građane

---

Poglavlje 3: Uvodne napomene za proces planiranja sa građanima i za građane

---

Poglavlje 4: Početak procesa planiranja sa građanima i za građane

---

Poglavlje 5: Uspostavljanje produktivnih partnerstava

---

Poglavlje 6: Od dugoročnog strateškog planiranja do operativnog/akcionog planiranja

---

Poglavlje 7: Utvrđivanje i analiza činjenica

---

Poglavlje 8: Planiranje toka akcije

---

Poglavlje 9: Primjena planova, mjerenje uticaja i nastavak procesa

---

# Poglavlje 1

## STAVOVI O PLANIRANJU Sa građanima za građane

*Sastati se znači početak;  
Ostati zajedno znači napredak;  
Sarađivati znači uspjeh.  
arapska poslovice*

Sadržaj poglavlja

Kratak pregled o refleksiji i uključenju i učešću građana(RAU)

---

Principi RAU

---

Neki tipični metodi i pristupi RAU

Stavovi Svjetske banke o planiranju sa građanima i za građane

Planiranje sa građanima i za građane i pitanje polova( Džender pitanje)

NVO, OCD i planiranje sa građanima i za građane

UNCHS (Habitat): premošćivanje jaza

Privatni sektor i planiranje sa građanima i za građane

Planiranje sa građanima i za građane nije nimalo lako

Šta doprinosi uspješnoj saradnji (planiranju )

Pouke iz UN Habitat programa tokom planiranja sa građanima i za građane

Šta sprečava da dođe do uspješne saradnje  
(ili zbog čega nije uspješna kada i dođe do nje)

Upoznavanje sa leksikonom

---

---

## Skala uključivanja javnosti

---

---

### Sažetak

---

Ovo poglavlje umnogome je istorijskog karaktera i pomalo teorijsko. Možda neće biti naročito interesantno onima koji žele da što prije pređu na poglavlja koja su više orijentisana na aktivnosti. Ako sebe ubrajate u ovu grupu čitača slobodno pređite na drugo poglavlje. Možete i pročitati Zaljučak na kraju ovog poglavlja u slučaju da želite samo osnovne informacije iz istorijata planiranja sa građanima

U oblasti koja se bavi razvojem u toku je jedna vrsta revolucije. Tiče se *planiranja uz uključenje i učešće građana* ili kako smo ga nazvali na drugi način *planiranje sa građanima i za građane* i drugih aspekata učešća. U ovu masovnu revoluciju uključeni su oni koji su posvećeni tome da pomažu drugima socijalno, ekonomski i politički, kao i oni kojima se pomaže u razvoju. Robert Chambers, jedan od ikona razdoblja razvoja, kaže:

*S početka pedesetih, preko šezdesetih i sedamdesetih, kada je preovladavala ideologija razvoja, upravo su profesionalci znali odgovore... siromašni ljudi i ljudi iz našeg susjedstva imali su problem, a značajan dio tog problema trebalo je riješiti obrazovanjem i prenosom tehnologije. Ta je ideologija sve više preispitivana i osporavana. Ravnoteža je izgubljena. Razvoj koji je nametan odozgo prema dolje nije uvijek bio održiv. Sve više se uviđalo da smo mi jedan veliki dio tog problema i da je učešće ključan faktor održivosti i pronalaženja rješenja.<sup>1</sup>*

Chambers u nastavku govori kako je uključivanje javnosti postalo glavna tema razvoja. On tvrdi da je to nova ideologija Svjetske banke, iako se može osjetiti izvjesna doza skepticizma kada govori o stvarnoj posvećenosti Banke i njenom doprinosu pravom napredovanju u uključivanju i učešću građana. Uprkos velikoj galami koja se diže u vezi s uključivanjem javnosti, Chambers nas podsjeća da, "kako to obično i biva sa konceptima koji se sve više koriste, retorika ide daleko, mnogo dalje nego razumijevanje, da praksu i ne pominjemo."<sup>2</sup>

Smatramo da isto važi i za sve skraćenice koje su se posljednjih godina pojavile da bi opisale različite pristupe koje praktičari u oblasti planiranja sa uključanjem i učešćem građana koriste. Godine 1994. identifikovano je dvadeset devet različitih pristupa koji su se razvili od sedamdesetih. Najznačajniji među njima je proces pod nazivom *refleksija i akcije uz učešće (RAU)*, za koji njegovi autori priznaju da je skup metoda, tehnika i ponašanja. Ostale skraćenice koje u svom nazivu sadrže učešće u ovom ili onom obliku jesu PALM, LPP, PAO, PORP i PSA, da ne pominjemo još jedan RAU koji ima značenje *ruralna/relaksirana ocjena učešća*.<sup>3</sup> Naravno, sve ovo nameće sljedeće pitanje: da li je svijetu potreban još jedan priručnik o "planiranju uz učešće?" Malo kasnije ćemo se pozabaviti ovim pitanjem. Za sada, napravićemo kratak pregled novog talasa procesa koji zapljuskuje obale različitih zemalja svuda u svijetu.

---

<sup>1</sup> Blackburn, James with Jeremy Holland (eds.). "Who changes? institutionalizing participation in development". London: Intermediate Technology Publications, 1998, p. xiii.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. xiii.

<sup>3</sup> Cornwall, A., I. Guijt and A. Welbourn: "Acknowledging process: challenges for agricultural research and extension methodology", *Beyond Farmer First: Rural People's Knowledge, Agricultural Research and Extension Practice*, London: Intermediate Technology Publications, Ltd., 1994, pp. 98-117.

## Pogled na RAU (refleksija i akcija uz učešće javnosti)

S obzirom da RAU, odnosno *refleksija i akcija uz učešće*, ima ključni status u ovoj oblasti, kratko ćemo ga analizirati sa filozofske i konceptualne strane, kao i to šta sve ovaj pojam sadrži u praksi. Po njegovom glavnom zagovorniku, RAU ima duboke istorijske korijene. Među njima su i takve poduhvati u oblasti razvoja kao što su istraživanje akcije i refleksije, primijenjena antropologija, nauka akcije, kao i analiza agro-eko sistema. Na čelu onih koji su doprinijeli pristupu RAU jeste Paulo Freire sa svojom praksom i iskustvom *posvješćivanja* u Latinskoj Americi. Freire je smatrao da siromašni i eksploatisani ljudi mogu i treba da imaju mogućnost da analiziraju sopstvenu realnost. Ovaj pristup obrazovanju odraslih, iako zvuči pomalo prozaično, bio je dovoljno prijeteći za brazilske diktatore koji su u to vrijeme bili na vlasti da su Freire protjerali iz sopstvene zemlje.<sup>4</sup>

Bili bismo nemarni ako ne bismo pomenuli jednog od glavnih ljudi zaslužnih za sadašnji pozitivan stav prema istraživanju akcije i refleksije o uključivanju građana, Kurta Lewina. Njegov pionirski rad na ovim metodologijama datira još iz 40-ih godina prošlog vijeka, čime je stvorena konceptualna i istraživačka osnova za veliki dio onog što je do sada ostvareno. Ono zbog čega je Lewin toliko značajan jeste to što je u napore na prevazilaženju rasnih i etničkih nepravdi uključio i demokratsko liderstvo, grupnu dinamiku, iskustveno učenje, istraživanje akcije i teorije otvorenih sistema tokom tridesetih i četrdesetih godina. Naravno, raniji doprinosi *metodologijama istraživanja uključivanja građana* poticali su od ostalih pionira (npr. Patrick Geddes i Lewis Mumford). U ovako kratkom poglavlju, nažalost, nije moguće pomenuti sve one koji su prokrcili put za nove škole praktičara, kao one koji se vezuju za "refleksiju i akciju o uključivanju građana" (RAU).

## Principi RAU

RAU je do 1996. bio u primjeni u jednom ili drugom obliku u oko stotinu zemalja i predstavljao sjedište koncepata za preko trideset mreža vezanih za RAU. Nije lako sumirati principe i metode RAU. U skladu sa svojim opredjeljenjem da misli i radi "izvan okvira", Chambers se često izražava metaforama i poređenjima. Principi RAU, u obliku u kom ih je sumirao pokretač procesa, jesu sljedeći:

- **Predaja palice (ili nalivpera ili krede):** olakšavanje istraživanja, analize, prezentacije i učenja od strane samih ljudi da bi došli do rezultata i istovremeno učili.
- **Samokritička svijest:** facilitatori stalno i kritički analiziraju sopstveno ponašanje.
- **Lična odgovornost:** preuzimanje odgovornosti za ono što se radi umjesto da se, na primjer, oslanjamo na autoritet priručnika ili strogih pravila.
- **Dijeljenja:** koje podrazumijeva širok spektar tehnika koje su sada na raspolaganju, od razgovora preko ograde do fotokopija i e-mail poruka.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Chambers, Robert.: "Whose Reality Counts, Putting the First Last", London: Intermediate Technology Publications, Ltd., 1997, p. 106.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 157-8.

## Neki tipični metodi RAU

Prvi metod, onako kako ga Chambers opisuje, oslikava prvi princip, *predaja palice*. Među ostalima nalaze se:

- **Uradi sam:** građani kao stručnjaci i predavači, a ljudi sa strane kao početnici.
- **Lokalna analiza sekundarnih izvora;**
- **Preslikavanje i modeliranje;**
- **Vremenska ograničenja i analiza trenda i promjena;**
- **Sezonski kalendari;**
- **Svakodnevna analiza iskorištenosti vremena;**
- **Institucionalni dijagram;**
- **Sabiranje i rangiranje matrice;**
- **Zajedničke prezentacije i analize; i**
- **Planiranje uz uključivanje građana, planiranje budžeta, primjena i monitoring.**<sup>6</sup>

RAU je djelotvoran, kako kažu ljudi koji ga primjenjuju, zato što se prave neki osnovni zaokreti u vezi sa orijentacijom, aktivnostima i relacijama, sasvim različiti od ranije profesionalne prakse. Među njima su sljedeći: od zatvorenog do otvorenog; od mjerenja do poređenja; od pojedinca do grupe; od verbalnog do vizuelnog; od višeg ka nižem; od rezervisanosti i frustracije do dobrih odnosa i zabave.<sup>7</sup>

Pokušavajući da sumira ključne momente iz skupa od preko deset temeljnih studija slučaja sa četiri kontinenta, vezanih za pristupe uključivanju javnosti tipa RAU, James Blackburn, urednik zbirke, rekao je:

*Uključivanje više predstavlja skup principa nego ideologiju, etičku normu prije nego model... suštinski, uključivanje se tiče toga da se nauči kako da se poštuju i slušaju mišljenja, osjećanja i znanje onih koji su nam ranije bili "ciljna grupa"; biti transparentan u namjerama da se umiješamo u njihove živote ... biti pažljiv pri decentralizaciji i prenošenju odgovornosti, dozvoliti onima sa manje moći da upravljaju velikim sredstvima i preuzmu više odgovornosti; dijeliti znanje i stručnost ... ukratko, radi se o otvaranju, preuzimanju rizika i ukazivanju povjerenja. Takve promjene ne dolaze lako onima koji su opterećeni naslijeđem niza godina formalnog obrazovanja i hijerarhijskih kultura.*<sup>8</sup>

<sup>6</sup> *Ibid.*, pp. 117-9.

<sup>7</sup> *Ibid.*, pp. 147-154.

<sup>8</sup> Blackburn, *op. Cit.*, p. 170.

**Vrijeme za razmišljanje:** odvojite par trenutaka da biste razmislili o onome što smo vam rekli o RAU (refleksija i akcija uz uključivanje i učešće građana). Dok ste čitali o RAU, na šta ste mislili? Kako biste to opisali prijatelju koji nikada nije bio dio nekog procesa uključivanja? Pribilježite par riječi za koje mislite da bi vam najviše pomogle da opišete proces RAU svom prijatelju.

---

---

---

---

Planiramo da vas povremeno nakratko prekinemo u čitanju da biste uradili dva kraća zadatka: (1) razmislite o onome šta ste upravo pročitali; i (2) pribilježite par napomena o tome kakve to veze ima sa vašim iskustvom. Ovakva mjesta nazivamo **pauza za refleksiju**, mjesta na kojim možete da se zaustavite, predahnete i razmislite o dijelu puta koji je za vama.

RAU, i čitav spektar pristupa uključivanju javnosti koji je iz njega nastao, umnogome se tiču *oslobađanja*. Radi se o oslobađanju moći i autoriteta koji se vezuju sa tehničku pomoć koja se pruža odozgo nadolje. Radi se o oslobađanju zatvorenih sistema za planiranje i raspodjelu sredstava. Radi se o oslobađanju opravdanih budućih projekata i programa o sumnjivim kvantitativnim podacima koji umnogome opravdavaju ranije aktivnosti i, kao što je Blackburn sugerisao, radi se o "otvaranju, preuzimanju rizika i ukazivanju povjerenja".

*Stavovi Svjetske banke u uključivanju i učešću građana/planiranju sa građanima i za građane*

Svjetska banka se kasno uključila u nadmetanje u vezi s uključivanjem javnosti. Tokom 1990. osnovana je organizacija Grupa za vještine unapređivanja uključivanja javnosti, da bi organizovala proces konsultacija, istraživanja i radionica. Ove međusobno povezane aktivnosti imale su za rezultat javno deklarisanje politike uključivanja javnosti (1994) u nizu izvještaja. Teško da je razlog za podripanje reputacije bio pristup prihvatanja rizika, učenja putem prakse i aktivnosti kao pristup ovom problemu.

Po izvještaju Svjetske banke o njihovom iskustvu u uključivanju javnosti, ono se kretalo od: (1) preuzimanja pasivne uloge u inicijativama koje pokreće uprava; (2) nastavljanja prethodnih ili sadašnjih inicijativa koje su pokrenule uprave koje pozajmljuju sredstva do (3) aktivnog angažovanja i insistiranja na primjeni pristupa koji podrazumijevaju uključivanje javnosti. U jednoj studiji slučaja koju su navodili kao primjer da bi potvrdili svoje aktivno učešće, zaposleni u Banci organizovali su posebne sastanke sa interesnim grupama, održavali sastanke u toku misija sa zajednicama koje su bile obuhvaćene i nadgledali premještaj stanovnika u zahvaćenim oblastima.<sup>9</sup>

Mora se priznati da je mnogim agencijama za pružanje pomoći bilo teško da dijele moć i podižu nivo političke svijesti i moći kao svoje eksplicitne ciljeve projekta. U tome je dijelom sadržan paradoks agencija za pružanje pomoći. One vrše uticaj i kontrolišu moć putem sredstava koje daju dok se istovremeno zaklinju da žele da razviju kapacitete na lokalnom nivou i podstaknu uključivanje javnosti. Kao da miješate vodu i ulje. U vrijeme kada se sve to dešava, čini vam se da se to u razumnoj mjeri poklapa. Kada miješanje prestane, dolazi do onog što se i predviđalo.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Jennifer Rietbergen-McCraken (ed.). "Participation in Practice", Washington, DC: The World Bank, 1996, pp. 7-8.

<sup>10</sup> Nici Nelson and Susan Wright (eds.). "Power and Participatory Development", London: Intermediate Technology Publications, Ltd., 1997, p. 195.

Izgleda da su na izvjesnoj distanci principi i praksa Svjetske banke koja se tiče uključivanja javnosti i oni koji rade u toj oblasti, na koje uglavnom ne utiču norme i operativne procedure Banke. Kreatori politike Svjetske banke, koji rade iz svog sjedišta, često su ubijeđeni da bi poklanjanje veće pažnje i primjena planiranja principa i strategija uključivanja javnosti mogli biti od koristi. Na primjer, takvi naponi na unapređenju uključivanja javnosti trebalo bi da povećaju interne stope prinosa na projekte koji donose prihod i postignu veće poštovanje rokova otplate kreditora ukoliko oni sami učestvuju u planiranju projekta i donošenju odluka. Iz perspektive menadžera koji rade na terenu, za ovakvo uključivanje javnosti potrebno je mnogo vremena. Može se oslabiti miješanjem politike i kronizmom, a može se ponuditi vrlo malo neposrednih dokaza da zaista rezultira većom uspješnošću bilo u pogledu finansijskih transakcija, bilo u pogledu javnih usluga. Istina se bez sumnje nalazi negdje na pola puta.

Veći multilateralni donatori, kao što je i Svjetska banka, sve više eksperimentišu sa "preinvesticionim paketima". Oni podrazumijevaju jednogodišnju pilot fazu koja prati studiju opravdanosti, a prethodi velikom zajmu. Banka daje zajam različitim interesnim grupama da razviju, testiraju i podstiču uključivanje javnosti u procese planiranja i utvrđivanja budžeta. (Ako želite više da pročitate o aktivnostima Banke na planu uključivanja javnosti, pogledajte *Priručnik Svjetske banke o uključivanju javnosti*, IBRD, Washington, 1999).

### **Polovi i uključivanje javnosti**

Oni koji pišu o uključivanju javnosti s aspekta polova/džendera, rezultate tehnologije uključivanja javnosti ne ocjenjuju uvijek pozitivno. Pa, ipak, u oblasti pola i uključivanja građana došlo je do značajnog napretka. Guijt i Shah, dva najaktivnija istraživača u ovoj oblasti, smatraju da usmjeravanje pažnje na pol pomaže da se prevaziđu neki paradoksi uključivanja javnosti.

Upotreba termina "uključivanje" skriva različite poglede na njegove ciljeve i praksu, kako kažu Guijt i Shah. Oni tvrde da je kod mnogih programa i projekata uključivanje javnosti loše definisano i bez ikakvog značenja. Previše se često koristi da se opišu zastarjele konstatacije između osoblja angažovanog na projektu i članova zajednice. Kao Trojanski konj, u stanju je da prikrije manipulaciju, pa čak i prisilu pod plaštom društvene prihvatljivosti.

Zbog sve veće pažnje koja se poklanja pitanju polova, došlo je do većeg angažovanja stručnjaka za ovo pitanje u unapređenju uključivanja javnosti. Ovo je pozitivan korak za uključivanje uopšte, zato što se pažnja usmjerava na potrebu za pristupima planiranju koji su fleksibilniji i orijentisani na sadržaj.

Kada su sumirali ključne faze procesa uključivanja javnosti koji su inicirani spolja, Guijt i Shah kazali su da su rane 90-te godine prošlog vijeka doba kada je "uključivanje javnosti postalo imperativ". Upravo tokom ovog perioda agencije koje dotiraju sredstva počele su da zahtijevaju da procesi uključivanja javnosti budu uslov za davanje sredstava. Iako su ovakvi preduslovi rezultirali pozitivnim doprinosima, autori tvrde da nije utvrđen "konsenzus u pogledu onoga što bi trebalo da čini kvalitetan rad."

Termin *paradoks* provlači se tokom ozbiljne diskusije o uključivanju javnosti i razvoju. Guijt i Shah opisuju trenutnu situaciju kao *paradokse uključivanja javnosti*. Prvi paradoks tiče se standardizacije pristupa, koji je u suprotnosti sa jednim od ciljeva uključivanja javnosti: pobjeći od ograničenja klasičnog planiranja u potrazi za fleksibilnijim metodologijama koje su usmjerene na sadržaj. Drugi paradoks je zaokupljenost tehničkim metodama umjesto onima koje su orijentisane

na davanje moći. Bavljenje pitanjem polova, kako tvrde Guijt i Shah, pomaže da se ove kontradiktornosti prevaziđu.<sup>11</sup>

Veći naglasak na pitanje polova tiče se jednakog angažovanja žena i muškaraca na ravnopravnoj osnovi. Da bi se ovo postiglo, ženama se daje mogućnost da identifikuju svoje prioritete i planove. Muškarci su angažovani na isti način, ali uz istovremeno poštovanje položaja žene. Rezultat toga je da prioritete žena dobijaju ključni značaj u planiranju uz uključivanje javnosti.

### **Udruženja građana i uključivanje javnosti**

Udruženja građana/građanske organizacije (NVO) i druge organizacije koje se nalaze u samoj zajednici/neformalne interesne grupe bile su na čelu procesa uključivanja javnosti i godinama su ih na razne načine podržavale državne i međunarodne organizacije, uključujući i Centar Ujedinjenih nacija za ljudska naselja (Habitat). Razlog za to što postoje u tako velikom broju može se pripisati uvjerenju da one predstavljaju važnu poziciju u procesu koji politika i moć ponekad ugrožavaju. Porodica udruženja i neformalnih grupa organizacija znatno je doprinijela procesu razvoja, naročito u pogledu dijaloga i akcije vezane za uključivanje javnosti.

Ove organizacije zajedno predstavljaju širok spektar različitih vrijednosti, motiva, institucionalnih okvira, misija, veličina, nivoa uticaja i sposobnosti za pružanje programa i usluga. Njihov uticaj u svijetu raste iz minuta u minut, krasi ih idealizam, nove mogućnosti da služe, frustracija zbog načina na koji druge institucije propuštaju da pruže obećanja i mandate i, ali sasvim rijetko, zavist. U porodici organizacija trećeg sektora, ima, nažalost, nekoliko šarlatana i mnogih koji nisu kompetentni. Ove riječi sa negativnim prizvukom nemaju za cilj da negiraju ulogu i doprinos udruženja građana, kakoa formalnih tako i neformalnih već da podsjetite na realnost i upozore.

U tranzicijskim državama Centralne i Istočne Evrope (CilE) nevladine organizacije / udruženja građana i neformalne intersne grupe, popunile su važnu prazninu s obzirom na to da su mnoge centralne vlasti i lokalne uprave bile prilično spore u procesu usvajanja demokratskih vrijednosti i kreiranju mogućnosti da se građani čuju i angažuju. Institut za otvoreno društvo, pod rukovodstvom Džordža Sorosa, bio je odlučan u svojim finansijskim, intelektualnim i programskim opredjeljenjima za uvođenje promjena u ovaj region svijeta. Partneri za demokratske promjene, još jedna međunarodna NVO koja se posebno bavi zemljama CilE, izgradila je mrežu kancelarija koje su opredijeljene za unapređenje građanskog društva i kulture promjena i upravljanja konfliktima.

U Latinskoj Americi, Južnoj Africi i mnogim dijelovima Azije, NVO i neformalne grupe odigrale su ulogu snažnog vođe procesa na državnom i lokalnom nivou svojim uključivanjem u veliki broj različitih inicijativa za uključivanje javnosti. Njihovi naponi kreću se od popunjavanja praznina u mreži socijalne i ekonomske pomoći građanima, pa sve do pripremanja puta za zastupničku demokratiju. Za mnoge siromašne i ugrožene ljude, ove institucije predstavljale su jedinu nadu da će se neko baviti njihovim potrebama.

<sup>11</sup> Guijt, Irene and Meera Kaul Shah, "Waking Up to Power, Conflict and Process", *The Myth of Community, Gender Issues in Participatory Development*. London: Intermediate Technology Publications, 1998, pp. 4-5.



Neki smatraju da su aktivnosti NVO na planu uključivanja javnosti pomalo slične ulozi socijalnog radnika. Predstavljali su svoje klijente (građane) prilično uspješno i tako spriječili da se građani i lokalne uprave ne sukobe već na prvom koraku. Kao što se otvoreno priznaje u nedavnoj publikaciji Međunarodne koalicije Habitat, uključivanje javnosti "predstavlja tradicionalnu ulogu NVO, naročito u projektima koje podržavaju međunarodne agencije."<sup>12</sup>

### **Habitat: premošćivanje jaza**

U dosadašnjoj diskusiji nismo pomenuli ulogu centralnih i lokalnih vlasti i odnosa između javnosti/građana i trećeg sektora. Habitat je u značajnoj mjeri doprinio naporima lokalne uprave da uspostavi inicijativu u zajednici i prilično je odmakao u naporima da "premosti jaz" između javne prakse menadžmenta i aktivnosti javnosti. Pošto je imao kredibilitet u obje sfere, uspješno je pomogao da se naglasi potreba za većom saradnjom između trećeg sektora i lokalne uprave, kao i za pružanjem modela i podrške iskorištavanju obostranih koristi.

Od 1984. Habitat je obavio niz operativnih istraživanja putem Programa za razvoj zajednica, Programa Agenda 21, Programa žene i Habitat, kao i Programa za unapređenje naselja i okruženja.

Nedavno zaključeni Program za razvoj zajednica (PRZ) već je primjenjivan u Africi, Aziji i Latinskoj Americi, u preko šezdeset naselja i opština. PRZ premošćuje jaz time što prihvata trostruki pristup planiranju uz učešće javnosti u zajednici. Kao prvo, radi zajedno sa centralnim vlastima da bi sproveo u praksu načela koja pomažu aktivnosti zajednice. Zakonodavstvo o uključivanju javnosti obezbjeđuje ljudima pravo da se organizuju, formiraju OCD, pregovaraju sa javnim sektorom, kao i da koriste javne resurse. Nacionalni programi decentralizacije ojačavaju lokalne uprave i stimulišu ih da rade sa NVO i neformalnim grupama. Kao drugo, PRZ radi sa lokalnim upravama na tome da promijene stav državnih službenika o domaćinstvima sa niskim primanjima i njihovim organizacijama. Ovi napori dopunjavaju se uspostavljanjem i testiranjem finansijskih, pravnih i administrativnih metoda kojima se omogućava lokalnim upravama da zajedno sa organizacijama u zajednici planiraju, finansiraju i upravljaju razvojem zajednice. Kao treće, PRZ radi direktno sa udruženjima građana i neformalnim grupama na razvoju sposobnosti ljudi za uspješno učešće. Tu se podrazumijevaju vještine upravljanja zajednicom putem organizovanja, identifikovanja problema i postavljanja prioriteta, mobilizacije resursa, pregovaranja, razrješavanja konflikata, menadžmenta, održavanja, monitoringa i evaluacije.

Programom Agenda 12, Habitat podstiče uključivanje javnosti u cijeli spektar interesnih grupa u zajednici. Program se u početku sprovodi u šest gradova u tri regiona u svijetu i uključuje grupe građana, građanske organizacije i lokalne uprave u četvorostepenom pristupu razvoju kapaciteta. Svaki korak u procesu zasniva se na metodama uključivanja javnosti. Tu spadaju: razvoj svijesti i strategije (uspostavljanje konsenzusa o prioritetima aktivnosti); razvoj ljudskih resursa i jačanje institucija; razvoj metoda planiranja i menadžmenta i unapređenje dijaloga u javnosti putem diseminacije i razmjene.

---

<sup>12</sup> "Building the City with the People", Mexico City: Habitat International Coalition, 1997, p. 56.

## Privatni sektor i uključivanje javnosti

Robert Hargrove godinama pomaže korporacijama i ostalim organizacijama iz privatnog sektora da se približe novim načinima menadžmenta i rada. On daje jednu interesantnu opservaciju koja se tiče saradnje kao društvenog trenda. "Da bismo krenuli u budućnost," kaže Hargrove, "moramo prebaciti težinu na suprotno stopalo."<sup>13</sup> On dalje kaže da je društvo u prošlosti izuzetne pojedince vidjelo kao izvor značajnog i trajnog ljudskog dostignuća. On predviđa da se izvor budućih dostignuća čovjeka neće pripisivati izuzetnim pojedincima već izuzetnim kombinacijama ljudi. Ove kombinacije mogle bi da uključe ljude koji se već smatraju izuzetnim. Tu bi mogli da se nađu i obični ljudi koji otkriju svoje sopstvene mogućnosti da budu izuzetni tokom zajedničkog rada. Mi, jednostavno, moramo biti impresionirani Hargrovovom metaforičkom analogijom dok razmišljamo kako da mobilišemo lokalne grupe običnih građana i lokalnih državnih službenika da preduzmu izuzetno teške i važne zadatke u svojim zajednicama.

Hargrovove opservacije podržavaju i dva konsultanta za menadžment koji rade u Južnoafričkoj Republici, iako oni uvrštavaju mnogo veći broj ljudi u tim za uključivanje javnosti. McLagan i Nel prikupili su ubjedljiv skup podataka i iskustava da bi podržali svoju premisu da je *zajedničko upravljanje* jedan od najvažnijih pitanja našeg vremena. Do zajedničkog upravljanja dolazi kada oni koji nisu dio sistema koji donosi odluke u njihovo ime postanu dio procesa donošenja odluka na osnovu svoje sposobnosti da doprinesu. Ono počinje da utiče na sve sfere života: obrazovanje, poslovanje, organizacije u zajednici, čak i porodice i, naravno, upravu. Ono što najviše impresionira i što je najvažnije u vezi sa ovom diskusijom jeste njihov pregled sadašnjeg istraživanja onog što se obično opisuje kao izuzetno uspješne organizacije. Najveći broj primjera je iz privatnog sektora, iako su oba autora saradivala sa NVO i javnim institucijama tokom svojih karijera.

U njihovoj zbirci koja sadrži više od deset velikih studija u nekoliko zemalja, uključujući preko 2.000 organizacija iz različitih oblasti, jedan zaključak je sasvim jasan. Praksa koja vodi velikom uspjehu jeste praksa koja podrazumijeva uključivanje javnosti. Drugim riječima, autentično uključivanje javnosti vodi velikom uspjehu. Nadam se da ćemo ovo imati na umu i kasnije kada počnemo da se bavimo instrumentima za unapređenje planiranja uz uključivanje javnosti između lokalnih uprava, organizacija građana i građana.

Praksa koja je uspješna i podrazumijeva veliko učešće javnosti na koju su McLagan i Nel naišli u pregledu najvažnijih nalaza istraživanja ispoljava se na dva interesantna načina. Prvo, organizacije koje su težile većem uspjehu često su ga postizale tako što su odbacivale prevaziđena načela, programe ljudskih resursa, vrijednosti i ponašanje u menadžmentu koji su uglavnom opisivani kao autoritativni. Oni podrazumijevaju stroge strukture za kontrolu, hijerarhije nadležnosti i moći, ograničen pristup informacijama, sistematske napore da se moć oduzme radnicima koji se nalaze niže na ljestvici, kao i nizak stepen tolerancije za višeznačnost i greške.

Nasuprot tome, metode za koje su ustanovili da doprinose uspješnosti u organizacijama koje su istraživali obuhvataju sljedeće:

- odnosi na poslu koji se zasnivaju na međuzavisnim potrebama i poštovanju, a ne na hijerarhiji moći i uticaja;

<sup>13</sup> Hargrove, Robert. *"Mastering the Art of Creative Collaboration"*. New York: Business Week Books, 1998, p. 2.

- sistematski naponi da se razvije sposobnost u cijeloj organizaciji, ne samo na vrhu, tako što će se ohrabriti i nagraditi napredovanje u karijeri i učenje na samom poslu;
- podjela procesa odlučivanja na svim nivoima organizacije, počev od učešća pri definisanju strateških ciljeva korporacije, pa sve do nadležnosti radnika na radnom mjestu, u prodavnici, da obustavi rad kada nešto ne ide kako treba;
- kriterijumi uspješnosti i kontrolni sistemi su interne prirode i kreiraju se u samoj jedinici, nisu nametnuti sa strane;
- javnost i odgovornost (osobine koje pripisujemo javnim institucijama) i
- pristup informacijama, ljudima i resursima.<sup>14</sup>

Kada se ove promjene uporede sa onima koje se promovisu u PRZ i s ostalim pristupima unapređenju uključivanja javnosti koji su ranije pomenuti, zadivljuje koliko su slični. Pa, ipak, razlikuju se u jednoj bitnoj stvari. Rijetko se vidi *viša uspješnost* kao eksplicitan cilj u unapređenju uključivanja i učešća građana.

### **Uključivanje javnosti/Planiranje sa građanima i za građane nije lako**

Proces uključivanja javnosti u Sjedinjenim Američkim Državama prolazio je kroz težak period početkom šezdesetih godina. Na sreću, neprilike su otklonjene i proces je bio ne sasvim neizmijenjen, ali svakako bogatiji za mnoga iskustva. Pokret građanskih prava u Sjedinjenim Državama sredinom dvadesetog vijeka nastao je kao reakcija na užasnu diskriminaciju rasnih manjina, uglavnom Amerikanaca afričkog porijekla. Zajedno sa tim pokretom došle su i radikalne promjene u zakonodavstvu, koje je na početku inicirala savezna vlada. Ovakva načela praćena su nizom predviđenih nagrada i kazni čiji je cilj bio da se uprave pojedinih država (ispod saveznog nivoa) usklade se mandatom savezne vlade.

Uključivanje javnosti bilo je uslov koji je postavljan lokalnim upravama da bi mogle da se kandiduju za dotacije savezne vlade, čiji je cilj bio da se postigne socijalna i ekonomska jednakost među različitim rasama. Službenici lokalne uprave i građani su uskoro otkrili da su djelotvorni procesi uključivanja javnosti jedan vid ponašanja koje se uči; ešavalo da lekcije koje su se učile budu "bolne". Mnogi državni službenici nisu bili oduševljeni time da treba da dijele svoja ovlašćenja za donošenje odluka sa građanima. Smatrali su da su izabrani zbog svojih političkih vještina i podrške koju uživaju od većine glasača, pri čemu su, naravno, ignorisali činjenicu da je mnogim Afroamerikancima uskraćen pristup glasačkoj kutiji u ta mračna vremena – ili su bili ljudi koje su lokalne uprave unajmljivale zbog njihove stručnosti. Najednom su građani, često su to bili siromašni i nedovoljno obrazovani ljudi, na šta oni nisu mogli mnogo uticati, preispitali nadležnost i stručnost izabranih rukovodilaca. Kao rezultat toga, proces uključivanja javnosti, koji je uglavnom pratio primjenu saveznih programa za davanje dotacija, postao je zagušen kontroverzama.

<sup>14</sup> McLagan, Patricia and Christo Nel, "The Age of Participation", San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995, pp. 29-68.

S vremenom su službenici lokalne uprave koji su bili izabrani i postavljeni na ta mjesta počeli da uviđaju značaj i prednosti koje se mogu ostvariti uključivanjem građana u autentični proces planiranja uz uključivanje javnosti. Njihove vještine i samopouzdanje u pogledu saradnje sa građanima takođe su se popravili. One lokalne uprave i zajednice koje su vješto izigravale uspješnost lokalnih partnerstava bili su predmet pažnje. Nacionalna građanska lige (NGL) je sve to kasnije dokumentovala u svojim nalazima. NGL je nevladina organizacija koja funkcioniše na saveznom nivou i čiji je cilj unapređenje građanskih inicijativa i uključivanje u njih.

### Šta je potrebno za uspješnu saradnju (uključivanje i učešće građana)

NGL je u saradnji sa ostalima sprovela veliko istraživanje početkom 90-ih god. da bi ustanovila zašto su neke zajednice uspješnije od ostalih u saradnji koja prevazilazi političke, društvene i ekonomske granice. Njihovo istraživanje obuhvatilo je preko pedeset temeljnih studija uspješne saradnje među zajednicama. Po nalazima NGL, da bi saradnja bila uspješna, ono što mora biti već prisutno, ili se mora ugraditi u proces od samog početka jeste:

- **Pravi momenat i jasna potreba za saradnjom.** Da li su interesne grupe spremne da sarađuju i da li osjećaju da je neodložno potrebno da sarađuju?
- **Jake interesne grupe/zainteresovane strane.** Da li su pouzdane, dobro organizovane i u stanju da uspješno zastupaju svoje interese?
- **Široka osnova angažovanosti.** Da li su svi značajni sektori društva adekvatno zastupljeni u pitanjima koja ih se direktno tiču, a o njima se vodi debata, ili ih je zastupljeno samo nekoliko, uglavnom iz jednog sektora? Da li su žene i muškarci podjednako uključeni na svim nivoima? Da li se poklanja pažnja njihovim prioritetima i da li su žene uključene u odlučivanje?
- **Pouzdanost i otvorenost procesa.** Da li sve interesne grupe smatraju da je proces fer, uključujući zajedničko odlučivanje, otvorenost procesa za sve, a ne samo za vodeću partiju koja stavlja svoj pečat na sve i da li se proces odvija po dogovorenoj proceduri koja obezbjeđuje ove osobine međusobnog uključivanja?
- **Posvećenost i/ili uključivanje rukovodilaca na višem nivou.** Ukoliko gradonačelnik, na primjer, ne može da se uključi u proces, da li šalje predstavnika koji ima ovlašćenja da donosi odluke? Da li građani ili organizacije građanskog društva šalju svoje najbolje predstavnike za uključivanje?
- **Podrška ili privola "ustanovljenih" nadležnosti i moći.** Da li su ključne institucije ili blokovi moći – na primjer, opštinska skupština, privredna komora, lokalne NVO, manjinske grupe – pristale da daju podršku i slijede preporuke koje su rezultat procesa saradnje?
- **Prevazilaženje nepovjerenja i skepticizma.** Da li su prethodno uloženi napor na tretiranju ovih pitanja i njihovom prevazilaženju?
- **Jako rukovođenje procesom.** Da li se procesom saradnje uspješno rukovodilo? Neki primjeri ove ključne uloge su: obezbijediti prisustvo i uključenost interesnih grupa tokom perioda frustriranosti i skepticizma; uvažavati mali uspjeh tokom procesa; pomagati

- interesnim grupama da pregovaraju o teškim pitanjima i primjenjivati norme grupe i osnovna pravila.
- **Uspjesi tokom procesa.** Da li su uspjesi tokom procesa ostvareni, da li se nastavilo dalje, da li su priznati i obilježeni da bi služili kao podsticaj i doprinijeli održivosti?
  - **Pomak ka krupnijim pitanjima.** Da li su učesnici u procesu manje okupirani uskim interesima svoje zajednice i više se bave širim interesima zajednice na putu svog sazrijevanja pomoću saradnje? <sup>15</sup>

### **Pouke koje je UN-Habitat naučio na svom putu ka uključivanja i učešća građana / javnosti**

Organizacija Habitat pri Ujedinjenim nacijama stekla je mnoga iskustva tokom godina primjene pristupa o planiranju uz uključivanje javnosti. Ovi napori podrazumijevaju izazove raznih kultura, regiona i sektora. Da bismo otkrili neke činjenice, kratko ćemo se osvrnuti na pouke, kako putem Programa Agenda 21, tako i putem Programa o upravljanju zajednicama.

- Planiranje sa uključivanjem i učešćem građana /javnosti i aktivnostima na primjeni postignutih rezultata moraju obavezno početi od tačke na kojoj se lokalne institucije i rukovodioci nalaze, a ne od tačke na kojoj biste vi željeli da se nalaze u pogledu njihove opredijeljenosti uključivanju javnosti i znanja i vještina neophodnih za uspješnu saradnju.
- Inicijative za podizanje svijesti obuka menadžmenta od sustinškog su značaja za uspješnost procesa Planiranja . Da bi obuke bile uspješne, moraju se prilagoditi nivou obrazovanja učesnika i njihovom iskustvu. Ili, kao što je bila obuka opisana u programu jedne zemlje: “neformalna, neortodoksna, vođena potrebama, vezana za konkretne zadatke, orijentisana na kontekst, nije klasičnog učioničkog tipa, niti tipa predavanja, funkcija joj je facilitatorska i podrazumijeva angažovanje učesnika.”
- Upravo suprotno od onoga što biste mogli pretpostaviti, visok nivo komunikacije od suštinskog je značaja kada radite od nižih ka višim nivoima. Ono što oni na vrhu moći ne znaju o vašim naporima da privolite druge da učestvuju moglo bi itekako da podstakne sumnju i dovede do ograničavanja vaših napora.
- S druge strane, praćenje i provokativna pitanja službenika sa nacionalnog nivoa kada sami imaju učešća u rezultatu može mnogo da pomogne da se planovima koji se definišu i primjenjuju na lokalnom nivou da oština.
- Vjerovatno će biti neophodni napori na izgradnji kapaciteta da bi se poboljšale vještine uposlenika i osoblja lokalne uprave, kao i onih iz lokalnih NVO, neformalnih inteesnih grupa i ostalih partnera da sarađuju.

---

<sup>15</sup> Chislip, David D. and Carl E. Larson, “**Collaborative Leadership, How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference**”, San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1994, pp. 51- 4.

- Iako bi se na osnovu aktivnosti u zajednici moglo zaključiti da nije potrebno voditi evidenciju ili primjenjivati formalne postupke podnošenja izvještaja, kao i sisteme praćenja i evaluacije to nije tačno.
- Planiranje uz uključivanje i učešće građana/javnosti na lokalnom nivou umnogome predstavlja čin izgradnje kapaciteta na institucionalnom i ličnom planu. Ovo treba shvatiti i shodno tome tretirati. Uspjeh koji bude vremenom ostvaren zavisiće od osnova koje se u ranoj fazi procesa saradnje budu izgradile i utvrdile.

### **Šta sprečava da dođe do saradnje (ili zbog čega nije uspješna kada i dođe do nje)?**

Kao što smo već rekli, rijetko se dešava da se uspješno uključivanje građana lako ostvari. Čak i kada lokalna uprava učini napor da uključi građane, oni često nisu voljni da se uključe. Evo nekoliko razloga zbog kojih građani eventualno ne žele da učestvuju:

- U prošlosti im je uskraćen pristup političkom procesu, tako da su sada oprezni.
- Nisu zaista zainteresovani, niti imaju veze sa pitanjima koja se nalaze pri vrhu političke agende. Pitanja u vezi sa kojima se traži od njih da daju doprinos putem uključivanja građana jednostavno nemaju veze sa njihovim potrebama i interesovanjima.
- Njihovo povjerenje u proces donošenja odluka uzdrmano je ranijim pokušajima da zajedno sa državnim službenicima učestvuju u rukovođenju i aktivnostima na donošenju odluka. Predstavници moći uvijek imaju posljednju riječ.
- Građani često ne znaju kako da učestvuju u javnim dijalozima ili procesu odlučivanja. Ovo govori u prilog tome da je učešće ili saradnja strukturirano ponašanje. Ovo se takođe odnosi na mnoge izabrane i imenovane službenike.

Da kratko pogledamo kako uključivanje javnosti izgleda iz perspektive državnih službenika. Uključivanje javnosti u sam proces planiranja sa građanima i za građane najčešće zahtijeva mnogo vremena, te je stoga i skupo. Državni službenici često smatraju da imaju ovlašćenja da donose odluke u ime svojih građana. Po njihovom mišljenju, pružanje mogućnosti građanima da se uključe ugrožava ta ovlašćenja.

Stručnjaci, kao što su npr. planeri i inženjeri, smatraju da saradnja građana može da ugrozi njihove profesionalne i stručne procjene i standarde. Nije neuobičajeno da se u lokalnim upravama koje usvajaju snažna i pozitivna načela i strategije u vezi sa uključivanjem građana dešava da mišljenja profesionalnog osoblja budu nadglasana, i to o pitanjima kao što su planiranje upotrebe zemljišta ili pružanje osnovnih usluga. Izazov je u tome da se obezbijedi forum gdje se mogu iskazati svi stavovi i ocijeniti u odnosu na potrebe i vizije zajednice, kako kratkoročne, tako i one dugoročne. Procesi planiranja uz uključivanje javnosti mogu vremenom biti uspješni jedino ako se sprovedu na otvoren i pošten način i u najboljem interesu cijele zajednice. Vrat ćemo se na ova pitanja pred kraj ovog poglavlja.

**Vrijeme za refleksiju:**

Prije nego nastavimo, odmorite se nakratko i razmislite. Prvo napišite šta, na osnovu vašeg iskustva i iz vaše perspektive, znače riječi učešće i saradnja.

---

---

---

---

Dobro! Evo još jednog zadatka koji vas molimo da uradite prije nego nastavimo. Pregledajte spisak kriterijuma za koje Nacionalna građanska liga-NGL kaže da su neophodni za uspjeh procesa saradnje (Možete ih naći na stranicama 11. i 12.). Izaberite dva ili tri za koja vam se čini da su najvažniji i pribilježite razloge zbog kojih mislite da su važniji od ostalih. Razmislite malo i o tome koliko bi ih bilo teško primijeniti u vašoj zajednici i pri tom imajte na umu i diskusiju o tome zbog čega saradnja nekada i nije uspješna.

---

---

---

---

Različita iskustva saradnje koje je NGL( Nacionalna građanska liga je nevladina organizacija koja funkcioniše na saveznom novou i ima za cilj unapređenje građanskih inicijativa i uključivanje u njih) istraživala i analizirala otkrivaju mnoge ključne vrijednosti, ponašanja i vještine koje moraju posjedovati oni koji planiraju da uđu u proces planiranja uz uključivanje javnosti. Vrat ćemo se na ove ključne karakteristike i mnoge druge pouke tokom ovog dugog putovanja koje podrazumijeva mnoge rizične zahvate, avanture i, povremeno, nezgode. Prije nego počnemo sa tim, osjećamo obavezu da razriješimo konfuziju koju smo možda izazvali upotrebom termina. Mi smo do sada neformalno koristili ključne termine kao što su uključivanje, učešće, saradnja, a da i ne pominjemo termin *PLANIRANJE!*

**Upoznavanje sa leksikonom**

Ključni termini koje smo do sada koristili u diskusiji imaju mnogo značenja. Podsjećaju nas na priču o slijepcima i slonu. Oni opisuju slona kao konopac, zid ili jastuk u zavisnosti od toga koji su dio dodirnuli. Što se tiče učešća, saradnje i planiranja, često na sličan način osjećamo iskivljenu sliku realnosti. Kako ćemo definisati nejasne termine zavisi od našeg životnog iskustva, uloge i statusa. Realnost često definišemo gledajući kroz prizmu ličnog. Da vidimo kako drugi definišu riječi i fraze koje ćemo često koristiti u ovom priručniku.

**Definicije: uključivanje javnosti**

**Uključivanje:** proces pomoću kojeg ljudi, naročito oni u lošijem položaju, mogu da vrše uticaj na formulisanje politike, kreiraju alternative, odluke o investicijama, menadžment i praćenje intervencija na razvoju zajednica. (Svjetska banka, Podnesak # 183: *Unapređenje uključivanja i Svjetska banka, 1992, str. 2*)

**Uključivanje:** proces pomoću kojeg interesne grupe vrše uticaj i uključuju se u kontrolu nad odlukama i resursima koje utiču na njihove živote. (Alan Fowler, *Uspostavljanje ravnoteže*, 1997, str. 16)

**Uključivanje:** način gledanja na svijet i djelovanje u njemu ... opredjeljenje da se pomogne stvaranje uslova koji vode tome da se znatno osnaže oni koji trenutno imaju malo uticaja na sile koje utiču na njihove živote. (James Blackburn i Jeremy Holland, *Ko se mijenja?* 1998, str. 3)

**Uključivanje:** proces osnaživanja koji omogućava ljudima **iz kraja** da vrše sopstvene analize, preuzimaju rukovođenje, ostvaruju veće samopouzdanje i donose sopstvene odluke. (Nici Nelson i Susan Wright, *Moć i unapređenje uključivanja*, 1995, str. 30)

**Uključivanje:** o tome ko odlučuje i zašto. (David Carnevale, *Pouzdana uprava*, 1995, str. 76)

Ovim definicijama dodajemo i našu:

**Uključivanje:** proces odlučivanja i rješavanja problema u kome pojedinci i grupe koje predstavljaju različite interese, stručnost i gledišta i rade za dobrobit onih na koje utiču odluke koje donose i aktivnosti koje su rezultat tih odluka.

Dok pokušavamo da dođemo do sveobuhvatnog opisa uključivanja, brzo uviđamo da to nije nimalo lak zadatak. Izgleda da se svi slažu da je uključivanje proces koji vodi odlukama koje donosi grupa pojedinaca od kojih svaki ima svoj doprinos pitanju o kom se diskutuje. Međutim, oni koji definišu proces sami polaze od svojih perspektiva i predrasuda o tome šta je značajno. Takav je i naš pristup ovom procesu. U kontekstu ovog priručnika, bavićemo se slučajevima uključivanja između lokalnih uprava, organizacija građana kao što su NVO, neformalne grupe i građana koji nisu dio ni jedne od organizovanih aktivnosti.

Sada ćemo pažnju usmjeriti na drugi niz termina koji se sve više koriste da bi se njima opisale zajedničke akcije.

### **Definicija: kolaboracija**

**Kolaboracija:** obostrano koristan odnos između dvije ili više strana koje idu za zajedničkim ciljevima tako što dijele zaduženja, ovlašćenja i odgovornost za postizanje rezultata. (David Chrislip i Carl Larson, *Rukovođenje putem saradnje* 1994, str. 5)

**Kolaboracija:** raditi nešto zajedno. Robert Hargrove, *Savladavanje umjetnosti kreativne kolaboracije*, 1998, str. 3. Hargrove poslije ove sažete definicije daje jednu interesantnu analogiju. Podsjeća nas da neke vrste ptica međusobnom kolaboracijom stvaraju lift koji ih nosi dva puta dalje nego što bi stigle da lete same. To je dobra analogija zato što ne samo da opisuje čin uključivanja već i definiše nivo uspjeha koji je rezultat tog uključivanja.

Kolaboracija ima lošu konotaciju u mnogim dijelovima svijeta gdje asocira na mutne odnose između onih pojedinaca koji imaju policijska ovlašćenja i doušnika. Šteta, zato što se kolaboracija sve više prihvata kao sredstvo za povezivanje različitih interesnih grupa (npr.



različitih nivoa uprave, državnih i privatnih preduzeća i organizacija) koje mogu da imaju koristi od udruživanja sredstava da bi postigle ciljeve koje su zajedno utvrdile.

Planiranje uz uključivanje javnosti, s druge strane, sugerise metod odlučivanja koji se uglavnom ostvaruje između lokalnih uprava i njihovih građana. Uzimajući u obzir da se ova dva termina često koriste da bi se opisali procesi i odnosi između raznih sektora društva, opredjeljujemo se da "natjeramo mak na konac" u vezi s tim šta koji od njih precizno znači.

**Napomena** TKO Izbor Plus: U materijalu Delphi International STAR projekat u BiH, nalazi se i ovakva definicija tipova saradnje:

**Kooperacija**-veze slabijeg intenziteta

U kooperaciji postoje neformalni odnosi sardnje dogovoreni na kraći rok-razmjenjuju se informacije vezane samo uz trenutni projekat. U ovakvom obliku saradnje ne postoji podjela ovlaštenja ni novca.

**Koordinacija**-veze srednjeg intenziteta

Koordinacija podrazumijeva nešto formalniji odnos, plan, podjelu uloga. Ona otvara puteve za komunikaciju, ali svako zadržava svoja ovlaštenja. Pitanje moći može biti sporno, ali se sredstva i zasluge dijele.

**Kolaboracija**-veze jakog intenziteta

Kolaboracija zahtijeva trajan odnos. Za nju je potrebno izgraditi novu strukturu, odrediti zajedničku misiju i obećati potpuno uključivanje. Karakterise je opsežno planiranje i potpuna komunikacija na svim novoima. Svaka strana ulaže svoja sredstva i ugled. Raspodjela moći može biti nejednaka, ali partneri zajednički ulažu i dijele.

**Definicija: planiranje**

**Planiranje:** proces koji se tiče svjesne evaluacije međusobno povezanih odluka i načela prije nego se preuzme akcija. Guy Benveniste, *Politika ekspertize*, 1972, str. 34.)

**Planiranje:** proces kojim se naučno i stručno znanje pridružuju organizovanoj akciji. (John Friedman, *Preusmjeravanje Amerike*, 1973, str. 246.)

**Planiranje:** poduhvat olakšavanja donošenja odluka i napor da se učine realističnijim i racionalnijim. (Abraham Kaplan, *Sprovođenje upita*, str. 403)

Kada se termin *planiranje* koristi sam, izgleda gotovo besmisleno. On je, u stvari, itekako značajan. Međutim, malo je onih koji uviđaju šta je planiranje – odlučivanje. Kada se prave planovi, takođe se i donose odluke. Možda se one neće primijeniti, ali će odluke svakako biti donesene. A sam čin planiranja obično ima veze sa raspodjelom resursa.

Termin *planiranje* postaje mnogo određeniji kada mu se dodaju riječi kao što su: *o uključivanju javnosti, sveobuhvatno, strateško, akcije, petogodišnje, razvojno*, da pomenemo samo one koje imaju najviše veze sa našim iskustvom. Tek kad dodamo kvalifikatore, sama riječ planiranje ima jasnu upotrebu.

S obzirom na to da se planiranje, kao drugi dio naše diskusije, može tumačiti na tako puno različitih načina u zavisnosti od našeg iskustva, ono zavređuje da mu posvetimo malo vremena. Za mnoge termin *planiranje* ima isto značenje kao i petogodišnji razvojni planovi koje sponzorise i kontroliše uprava. Ovi planovi, koji su nastali tako što udaljena birokratija ima obavezu da priprema takva dokumenta, uglavnom su bili mehanizmi za raspodjelu oskudnih sredstava na dugoročne fizičke i društvene investicije. Ovi periodični *veliki planovi* obično su predstavljali formalističke, čak i ritualne iskaze globalnih namjera i uglavnom su imali malo veze sa svakodnevnim aktivnostima ili realnošću. Uglavnom su se zasnivali na prognozama i predviđanjima. Ovakav pristup planiranju biće poznat onima koji rade i žive u, kako se to danas lijepo zove, zemljama tranzicije ili transformacije.

Zemlje koje ne spadaju u zemlje u tranziciji takođe su bile uključene u slične aktivnosti. Planiranje se, međutim, najčešće odvijalo na nivoima uprave ispod saveznog nivoa. Rezultati planiranja zovu se master ili generalni planovi. Ovi planovi često su bili preduslov za obezbjeđivanje pristupa sredstvima saveznog nivoa koja su se davala za određene vrste projekata i programa. Ovi procesi planiranja raspodjele sredstava bili su procesi donošenja odluke sa višeg nivoa za niže nivoe, u kojima su dominantnu ulogu imali izabrani službenici, gradski upravitelji i planeri.

Nacionalni višegodišnji planovi u zavisnosti od dijela svijeta iz kog potiču, nisu dobro funkcionisali iz više razloga. Oni su bili odraz razmišljanja malog broja izabranih pojedinaca koji su imali pristup formalizovanoj moći i odlučivanju, ili koji su imali znanje i vještine potrebne za profesiju planiranja. Njihovi "planovi" uglavnom su bili statični iskazi budućih namjera. Kao rezultat toga, ovi planovi često su postajali prepreka procesu upravljanja procesom odlučivanja u dinamičnom i promjenjivom ekonomskom, društvenom, političkom i fizičkom okruženju.

Uz to, kreiranje ovih dugoročnih planova rijetko je podrazumijevalo uključivanje onih na koje će njihova primjena najviše uticati. Građani su ostajali izvan krugova onih koji prave planove i donose odluke. Usljed toga, upravo su oni koji prave planove i donose odluke propustili mogućnost da postignu da oni na koje planovi utiču, građani, u potpunosti razumiju i prihvate planove kao svoje.

John Friedman, poznati urbanista, rekao je da je "proces društvenog usmjeravanja (moderan termin za planiranje) previše značajan da bi bio u potpunosti prepušten stručnjacima". On smatra da se proces planiranja mora "spustiti" sve do škola, farmi, fabrika, kancelarija i kvartova, da bi se što veći broj direktno uključio.<sup>16</sup> Drugim riječima, oni koji se bave planiranjem moraju uključivati sve veći krug drugih u proces planiranja i odlučivanja.

Postoji još jedan karakterističan aspekt vrste procesa planiranja uz uključivanje javnosti o kome govorimo. To je jedno uvjerenje da je planiranje sredstvo menadžmenta koje ima svrhu da tretira pitanja, probleme i mogućnosti u jednom stalnom procesu izgrađivanja zajednice. Planiranje uz uključivanje javnosti je dinamičan, organski proces, koji brzo i lako preformuliše svoje granice u skladu sa potrebama okruženja kojem služi. I, što je još važnije, planiranje podrazumijeva pripremu akcionih planova koji su realni i mogu se brzo primijeniti. Drugim riječima, planovi se ne prave u vakuumu. Štaviše, vjeruje se da je planiranje odlučivanje i da odluke do kojih dođemo putem procesa planiranja uz uključivanje javnosti "pripadaju" onima koji pomažu u tom procesu. Drugim riječima, procesi uključivanja javnosti povećavaju šanse da će primjena biti uspješna. Kada govorimo o planiranju na ovaj način, mislimo da planiranje uz uključivanje javnosti.

### Skale uključivanja javnosti

Željeli bismo da vas povedemo na jedno kratko putovanje u prošlost, u šezdesete godine prošlog vijeka u Sjedinjenim Američkim Državama, zemlji u kojoj je bilo dosta previranja u vezi s pitanjem uloge građana u procesima u zajednici. Sherry Arnstein, koja je u to vrijeme radila za NVO pod nazivom *Studije za običan svijet*, napisala je članak o žestokoj kontroverzi na ulicama većine gradova u unutrašnjosti. Opisala je razne pristupe uključivanju građana u vidu stepenica na metaforičkim stubama. Njeni opisi pomogli su da se rasvijetle različiti pristupi koji se koriste za primjenu uključivanja javnosti, od kojih su neki vrijedni hvale, a neki loši. S obzirom da se ovaj priručnik bavi konceptima i strategijama *planiranja uz uključivanje javnosti* i može da se vezuje za svaki nivo stuba Sherry Arnstein o uključivanju javnosti, pomislili smo da bi bilo dobro da podijelimo njene uvide sa vama.

*Zamisao o uključivanju javnosti pomalo podsjeća na to koliko ljudi vole spanać. Niko nije protiv njega zato što je dobar za zdravlje. Uključivanje onih kojim upravljate u njihovoj upravi je, teorijski gledano, ugaoni kamen demokratije/ideja koju svako poštuje i koju gotovo svako pozdravlja. Burni aplauz postaje umjereniji onda kada siromašni obojeni, Meksikanci, Portorikanci, Indijanci, Eskimi i bijelci počnu da zagovaraju ovaj princip. Kada siromašni definišu uključivanje javnosti kao preraspodjelu moći, američki konsenzus o ovom osnovnom principu eksplodira u mnogobrojne vrste rasne, etničke, ideološke i političke opozicije.*<sup>17</sup>

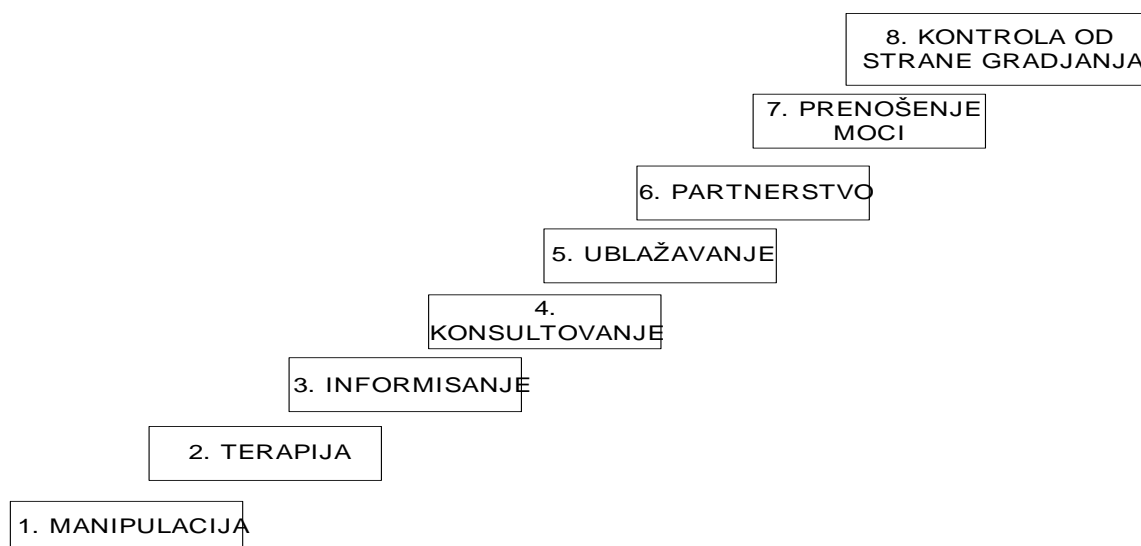
<sup>16</sup> Friedmann, John: "Retracking America", Garden City, New York: Anchor Press, 1973, p. xvii.

<sup>17</sup> Arnstein, Sherry, "A Ladder of Citizen Participation", *American Institute of Planners Journal*, July 1969, p.216.

Komentari Arnsteinove su po mnogo čemu savremeni. Oni odgovaraju atmosferi i situaciji u mnogim zemljama u svijetu. Konceptualni okvir koji ona stvara pruža nam uvide i od suštinskog je značaja za naše kolektivno razumijevanje procesa uključivanja javnosti. *Uključivanje javnosti predstavlja moć građana.* “To je preraspodjela moći koja omogućava siromašnim građanima koji su trenutno isključeni iz političkih i ekonomskih procesa da budu voljno uključeni u budućnost.”<sup>18</sup>

Stube Sh. Arnstein imaju devet stepenika, počev od najnižeg, stepenika *manipulacije*, pa sve do vrha, do stepenika *kontrole građana*. Da pogledamo nakratko svaki od stepenika da bismo pokušali da bolje razumijemo kako proces uključivanja građana može biti različit, katkad i destruktivan.

### Skala Arnsteinove



Stepenici na dnu stuba Arnsteinove su (1) *manipulacija* i (2) *terapija*. Ovi stepenici opisuju nivoe “neuključivanja”. Njihov stvarni cilj jeste da sprečavaju građane da učestvuju u planiranju i sprovođenju programa dok se onima na vlasti omogućava da “edukuju” i “liječe” učesnike. Jedan primjer je uključivanje siromašnih – koristićemo termin Arnsteinove radi lakšeg identifikovanja – u savjetodavne odbore da bi ih koristili u svrhe programa odnosa sa javnošću. Jedan drugi primjer je obezbjeđivanje “obuke” da bi se pomoglo siromašnima da prevaziđu uslove života koji su vezani za siromaštvo, koji su predstavljeni kao “mentalni problemi”.

Sljedeća dva nivoa uključivanja na njenoj skali su (3) *informisanje* i (4) *konsultovanje*. Arnsteinova smatra da su ovakve aktivnosti uključivanja javnosti samo simbolične. Primjeri uključuju sastanke na kojima se građani informišu o nekoj akciji koja će direktno uticati na njihov način života i

<sup>18</sup> 18 *Ibid.*

okružen. Komunikacija je obično bila jednosmjerna i bez mogućnosti za davanje povratne informacije ili pregovaranje, formalna, zastrašujuća i često je do nje dolazilo toliko kasno da se moglo vrlo malo uraditi da se utiče na odluke odozgo. Konsultacije su samo malo legitimnije u Arnsteinovoj progresivnoj skali shema učešća javnosti. Iako bi ovo mogao biti pravi metod za dobijanje informacija od građana, nema garancija da će se aktivnosti odvijati u skladu sa informacijama. Popularno sredstvo konsultacija uključuje ispitivanje stavova, sastanke u kvartovima i otvorene sastanke. Idući dalje prema gore, stepenik (5) predstavlja *ublažavanje*, malo viši nivo simbolizma u taksonomiji rastućih shema Arnsteinove. Na ovom nivou se često dešava da se siromašnima pružaju velike mogućnosti da daju savjete, ali još uvijek ne i da doprinesu svojim stručnim znanjem. Da li i sami osjećate da želite da osporite ove tehnike s obzirom da su tako "legitimne" u našim sopstvenim shemama uključivanja građana u aktivnosti?

Posljednja tri stepenika propisuju strategije za dijeljenje moći. To su (6) *partnerstvo* (7) *prenošenje moći* i (8) *kontrola od strane građana*. Na najviša dva stepenika, siromašni građani stiču kontrolu zahvaljujući pravilu većine u političkim i upravnim odborima ili kompletnu moć upravljanja. *Pitanje*: Da li se ovim imućni dovode u položaj siromašnih? Ako dovode, da li to vodi manipulaciji i ostalim sredstvima neučestvovanja?

U izvjesnom smislu, diskusija Arnsteinove je zastarjela. Njeni komentari ne uzimaju u obzir razlike u polovima, različite generacije, rase, niti etničku raznolikost i mogućnosti za izbijanje političkih nemira.

Izazov za mnoge od nas je da prihvatimo i unaprijedimo skalu Arnsteinove kao približnu predstavu stvarnog svijeta u kome živimo kada se radi o otvaranju zajednice za veće uključivanje javnosti. Niži stepenici na skali podsjećaju nas na situacije za koje svi znamo, bilo direktno bilo iz priča, o pokušajima da se uključimo u proces koji nije podržavao uključivanje javnosti. Oni koji su živjeli u autoritativnim državama svakako dobro znaju šta oni podrazumijevaju, ili, bolje rečeno, šta ne podrazumijevaju. Za sve nas, jednako učešće žena i muškaraca takođe se mora predvidjeti.

Skala Arnsteinove svakako je provokativna, one osjetljivije segmente uključivanja javnosti razbija na dijelove i baca nam ih u lice da o njima razmislimo. Kao što autor priznaje, stvarni svijet treba da razbije ove stepenike u mnogo malih stepenika sa mnogo blažim prelazima. I, kako ona kaže, ostaje nam da idemo gore-dolje po skali, da kombinujemo procese uključivanja koji će jednako odgovarati potrebama onih na vlasti i onih koji ne žele više da budu lišeni moći.

Ovo je pravi momenat da napravimo predah i razmislimo o porukama koje stoje iza stepenika i njihove upotrebe u procesu uključivanja građana.

**Vrijeme za razmišljanje:**

Sa kojim od stepenika se možete identifikovati na osnovu svog iskustva sa različitim oblicima *uključivanja i učešća građana*? Pribilježite par riječi o tim oblicima i okolnostima.

---

---

---

---

## Sažetak

Odveli smo vas na jedno putovanje kroz istoriju da bismo vas upoznali sa nekim od skorijih i ne tako skorih događaja u procesu povezivanja koji nazivamo planiranje uz uključivanje javnosti. Takođe smo pokušali da temeljno analiziramo termine koje koristimo tako što smo vam predstavili druge perspektive njihovog značenja.

U Drugom dijelu ćemo analizirati karakteristike i osobine zbog kojih je planiranje uz uključivanje javnosti jedinstveno i eventualno vrijedno sredstvo za definisanje i ostvarivanje zajedničkih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Diskusiju ćemo podijeliti na tri dijela. Prvi će se baviti osobinama koje definišu prirodu samog procesa, uključujući i kratku analizu koncepta društvenog kapitala, a zatim i uobičajenim osobinama demokratskog progresa (*tj. inkluzija, otvorenost, odgovornost*). U drugom dijelu bavićemo se vještinama i ponašanjem koje se vezuje za uspješno planiranje uz uključivanje javnosti. U trećem dijelu opisaćemo kratko različite faze planiranja uz uključivanje javnosti koje ćemo vam preporučiti na razmatranje (*tj. dijagnoza, planiranje, primjena*).

## Zaključak

- Planiranje uz uključivanje javnosti ima bogatu i često kontroverznu istoriju u zajednicama širom svijeta.
- Proces su opisivali mnogi pojedinci i pokreti na različite načine, a rezultat toga je da su ga čitaoci ili bolje razumijevali, ili bili zbunjeni, u zavisnosti od nivoa tolerancije koji pokazuju prema višeznačnosti.
- Planiranje uz uključivanje javnosti privuklo je pažnju svjetskih institucija, kao što su Svjetska banka i Habitat Ujedinjenih Nacija, kao i frustriranih građana koji žele da budu dio procesa donošenja onih odluka koje će uticati na njihov svakodnevni život.
- Ima dosta dokaza i dokumentacije o tome šta čini uspješno uključivanje javnosti. Pa, ipak, pravila uključivanja koja se čine najrazumnijima su ona do kojih se dođe kada lokalne uprave, institucije u zajednicama i građani počnu da saraduju.
- Nije svako uključivanje javnosti neophodno, niti svako mora da podrazumijeva učešće. To je proces koji može da bude, a i jeste bio, zloupotrebljavan i pogrešno primjenjivan.
- Uzimajući u obzir ova upozorenja, ono je ipak sredstvo velike moći koje dovodi do značajnih rezultata. Za one organizacije i pojedince koji se prema planiranju uz uključivanje građana odnose s poštovanjem i primjenjuju ga u okviru očekivanih mandata otvorenosti i odgovornosti, nagrada je donošenje boljih odluka i zajednička opredijeljenost za stvarnu primjenu planiranog.

## Poglavlje 2

### **NABITNIJE KARAKTERISTIKE PLANIRANJA sa građanima i za građane**

*Ako je išta sigurno, onda su to promjene;  
svijet koji planiramo za danas  
sutra već neće postojati u istom obliku.  
Philip Crosby*

#### **Sadržaj poglavlja**

Društveni kapital

Pitanja povjerenja, norme uzajamnosti i angažovanja građana

Planiranje uz uključivanje javnosti kao proces uvećavanja društvenog kapitala

Lokalne uprave-jedinstvene institucije

Principi uspješnog planiranja uz uključivanje javnosti

Koliko je principijelna vaša lokalna uprava

Komunikacija, zajedničko rukovođenje i timski rad:

Ključne vještine neophodne za osposobljavanje timova za planiranje

Zaključak

Do sada smo napravili kratak pregled historijata planiranja uz uključivanje javnosti, analizirali mnoge koncepte i modele, diskutovali o ulogama i predrasudama različitih učesnika u procesu i dali nekoliko upozorenja u vezi sa upotrebom, a nekad i zloupotrebom planiranja uz uključivanje javnosti kao strategijom koja podrazumijeva društvene, ekonomske, organizacione promjene, kao i promjene u okruženju. Ovaj kratak pregled otkrio je brojne vrijednosti, tehnike i principe kao i sugestije o tome kako biti djelotvoran u saradnji i koga uključiti u proces. Imajući ovo na umu, naš primarni zadatak u ovom poglavlju je da opširnije prikazemo mnoge od ovih elemenata, kao i da dodamo nekoliko novih.

Počecemo jednim opštim konceptom i strategijom poznatom kao *društveni kapital*, a zatim se pozabaviti osnovnim principima za koje smatramo da bi trebalo da pruže vrijednu osnovu i radnu polaznu tačku za sve vrste napora u vezi sa planiranjem uz uključivanje javnosti. To su uspješna komunikacija, zajedničko rukovođenje i timski rad. (Tijesno povezano za principima



planiranja uz uključivanje javnosti jeste uvjerenje da se lokalne uprave moraju posmatrati kao sastavni dio svakog procesa planiranja uz uključivanje javnosti koji se održava u zajednici.)

Kada se o potrebi da se izradi ovakav priručnik razgovaralo na dva potpuno različita kontinenta, Africi i centralnoj i istočnoj Evropi, odvojeno se došlo do saglasnosti o tome da NVO, neformalne grupe i lokalne uprave treba zajedno da rade na planiranju raznih vrste promjena u zajednicama kojima svi pripadaju. Uz ovakvu obavezu, pretpostavili smo da će lokalne uprave biti aktivni partneri za planiranje, puni elana. Takođe smo uključili i kratku raspravu o jedinstvenim ulogama i odgovornostima lokalnih uprava kao institucija lociranih u zajednicama.

### *Društveni kapital*

Planiranje uz uključivanje javnosti je proces koji se obično kreira da bi se tretiralo određeno pitanje, mogućnost ili problem sa namjerom da se riješi ili eksploatiše uspješno putem saradnje ključnih interesnih grupa. Ovo znači da moramo biti vrlo konkretni u pogledu ostvarenja, i to u kom obimu, od strane koga i u koje svrhe. Iako su ove utilitarne karakteristike uobičajeni parametri kojih ćemo se pridržavati, želimo da predložimo nešto složeniji okvir u okviru kog se može posmatrati planiranje uz uključivanje javnosti: *društveni kapital*.

Društveni kapital je termin koji je kreirao Robert Putnam da bi opisao "osobine društvene organizacije, kao što su povjerenje, norme i mreže koje mogu da poboljšaju efikasnost društva podržavanjem koordinisanih aktivnosti." <sup>19</sup> Robert Putnam je obavio ekstenzivno istraživanje na terenu u Italiji da bi utvrdio značaj "građanske zajednice" za razvoj društvenih institucija. Kada je Italija kreirala nove uprave za svaku regiju 1970. godine, Putnam i njegovi saradnici su dvije decenije analizirali efikasnost ovih novih uprava u odnosu na čitav niz društvenih i ekonomskih pitanja. Njihovo istraživanje je otkrilo primjere udruživanja, povjerenja i saradnje što je povoljno uticalo na dobru upravu i ekonomski prosperitet.

Kao i ostali oblici kapitala, društveni kapital je produktivan. Kada je planiranje uz uključivanje javnosti uspješno (postizanje određenih krajnjih rezultata koje ne bi bilo moguće u njegovom odsustvu), doprinosi društvenom kapitalu zajednice. Na primjer, kada se dvije ili više lokalnih uprava udruže da bi organizovale službu za zadovoljavanje njihovih zajedničkih potreba na efikasniji način nego da je one same organizuju zasebno, time se uvećava društveni kapital regije.

Planiranje uz uključivanje javnosti može da uveća društveni kapital zajednice ili regije, a ovakve vrste procesa uključivanja i saradnje može da podstakne i podrži akumulacija društvenog kapitala. Ovi procesi su uzajamno povezani i jedan drugog podržavaju i podstiču. Na primjer, jedan od autora živi u ruralnoj oblasti Pensilvanije koju opslužuju dobrovoljna vatrogasna društva. Ovi lokalni organi imaju međusobne sporazume o pomoći, što znači da su u stalnoj komunikaciji i pomažu jedni drugima kada dođe do nepredviđenih okolnosti koje ne mogu sami da riješe. To znači da jedna dobrovoljna organizacija može da se specijalizuje za određenu vrstu nesreće, dok se druge službe koje su članice sporazuma za uzajamnu pomoć mogu specijalizovati za neke druge vrste. Na taj način one optimalno koriste kapitalne investicije svoje službe, a istovremeno povećavaju kolektivni društveni kapital za saradnju.

Kao što nas James Coleman podsjeća, "grupa čiji su članovi pouzdani i imaju povjerenja jedni u druge biće u stanju da ostvari mnogo više nego slična grupa koja nije pouzdana i nema

<sup>19</sup> Putnam, Rober D: "Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy", Princeton, New Jersey: Princeton Press, 1993, p. 167.

povjerenja u druge”.<sup>20</sup> Coleman dalje kaže: “Što više ljudi jedni druge pozivaju u pomoć, utoliko će se više društvenog kapitala generisati. Suprotno tome, društveni odnosi odumiru ukoliko se ne održavaju; očekivanja i obaveze vremenom blijede; a norme zavise od redovne komunikacije.”<sup>21</sup> Da se poslužimo analogijom sa vatrogasnim društvom, što se više jedni na druge budu pozivali za pomoć i odgovarali jedni drugima kada se to od njih zatraži, to će njihova pouzdanost i povjerenje u druge biti veći.

### **Pitanje povjerenja, norme uzajamnosti i planiranja sa građanima za građane**

Povjerenje i pouzdanost su termini koji pokreću mnoge snažne emocije u mnogim dijelovima svijeta u kojima je povjerenje načeto ili uništeno na ličnom, porodičnom planu, na nivou zajednice, kao i na višim nivoima udruživanja. Povjerenje podrazumijeva proces izvlačenja zaključaka o motivima ostalih za postupanje na ovaj ili onaj način. Na osnovu ranijeg ponašanja i reputacije odlučujemo da li nekom pojedincu ili organizaciji možemo da vjerujemo. Takođe, treba misliti i na predvidljivosti i vjerovatnoće rizika. Što su organizacija i njeni članovi više predvidljivi u svojim postupcima, naravno na pozitivan način, to će se manje rizika, a više društvenog kapitala akumulirati tokom njihove međusobne saradnje.

Povjerenje u društvu nastaje kao rezultat složenog skupa varijabli. Od njih, dvije imaju suštinski značaj: *norme uzajamnosti i mreže uključivanja građana*. Norme uzajamnosti mogu se analizirati na dva načina: balansirane ili specifične razmjene, istovremena razmjena predmeta relativno jednake vrijednosti. Najočigledniji oblik na ličnom nivou jeste razmjena poklona između pojedinaca. Najveći dio njih zasniva se na očekivanju da će druga strana uzvratiti u okviru određenih parametara.

Značajnija vrsta uzajamnosti, gledano iz perspektive izgradnje društvenog kapitala, jeste ono što Putnam naziva “generalizovana uzajamnost – stalni odnos razmjene koja je u svakom momentu neravnomjerna, ali podrazumijeva uzajamna očekivanja da će korist koja se sada garantuje biti naplaćena u budućnosti.”<sup>22</sup> Ova norma, po Putnamu, izuzetno je produktivna komponenta društvenog kapitala. Zajednica koja se uključuje u ove norme generalizovane uzajamnosti može uspješnije da ograniči oportunitizam pojedinaca i grupa i riješi probleme za koje je neophodna zajednička akcija.

Da se vratimo na dobrovoljna vatrogasna društva. Ne samo da ona saraduju u okviru prethodno definisanih oblasti već se često i posmatraju kao sastavni dio sistema lokalne uprave. Iako ova društva obavljaju značajnu javnu službu kao građanska organizacija, ona se moraju oslanjati na lokalnu upravu za ostvarivanje pristupa važnim javnim resursima, npr. pristupa hidrantima na putevima, kontroli saobraćaja, kao i, povremeno, investicionim fondovima za veće investicije. Često su ovi generalizovani sporazumi o uzajamnosti neformalni i zasnivaju se na godinama iskustva i povjerenja. Pa, ipak, granice između dobrovoljnih vatrogasnih društava i lokalnih uprava pažljivo čuvaju obje strane. Svjesni su svojih sopstvenih domena i uviđaju koliko je značajno da očuvaju svoju nezavisnost.

Putnam kaže da mreže angažovanja građana povećavaju mogućnosti za uspostavljanje i održavanje uspješnih normi generalizovane uzajamnosti. U slučaju dobrovoljnih vatrogasnih službi, te mreže uključuju:

<sup>20</sup> Coleman, James S: “*Foundations of Social Theory*”, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990, p. 302

<sup>21</sup> *Ibid*, p. 321

<sup>22</sup> Putnam, *op. Cit.*, p. 172

- pomoćna udruženja, koja često vode i organizuju supruge vatrogasaca;
- rutinski društveni događaji koji angažuju širu zajednicu i koriste se za prikupljanje sredstava i dobijanje podrške;
- rjeđi, ali planirani krupniji događaji koji skreću pažnju na uzajamne odnose koji postoje između njih i zajednice (tj. parade i karnevali) i
- učestvovanje u drugim mrežama kao što su sportske lige i uslužne organizacije, čime se održavaju društveni odnosi između vatrogasaca i ostalih građana.

Sve ove međusobno povezane aktivnosti podstiču akumulaciju društvenog kapitala i pokazuju koliko su značajne mreže uključivanja građana i norme uzajamnosti. Onima kojima ne odgovara analogija sa dobrovoljnim vatrogasnim društvom predlažemo da razmišljaju o mnogim udruženjima na nivou kvarta, sportskim klubovima, horovima i ostalim organizovanim aktivnostima koje uključuju mreže građana u njihovoj zajednici.

Nažalost, moguća je i negativna strana ovih mreža angažovanja građana i normi uzajamnosti. Etnički sukobi, dominacija po osnovu pola i druge vrste konflikata u zajednici često su rezultat mreža građana zatvorenog tipa, iako bismo ih teško nazvali stubovima građanskog društva. Pa, ipak, pravila koja upravljaju ovim zatvorenim mrežama angažovanja građana imaju mnoge iste karakteristike kao one za koje Putnam i ostali smatraju da su od suštinskog značaja za akumulaciju društvenog kapitala.

### **Planiranje uz uključivanje i učešće javnosti kao proces uvećavanja društvenog kapitala**

Uprkos ovoj mračnoj strani, principi i postupci koji stoje u osnovi pojma društvenog kapitala važni su za proces planiranja uz uključivanje javnosti. Ili, kao što to sugeriše i podnaslov, planiranje uz uključivanje javnosti važno je kao vid procesa akumulisanja društvenog kapitala. Njegov doprinos može se izračunati na bar tri načina.

- Pokušaji planiranja uz uključivanje javnosti predstavljaju vrstu sirovih sastojaka koji vremenom doprinose akumulaciji društvenog kapitala. Produktivne međurazmjene između lokalnih uprava, građanskih organizacija i građana su kao novac uloženi u banku koji uvećava kapital i stvara kamatu.
- Aktivnosti na planiranju uz uključivanje javnosti, ukoliko su uspješne, pravi su primjer pozitivnih normi uzajamnosti i stvaraju nove mreže uključivanja građana. Po Putnamu i ostalima, one su važni izvori povjerenja u društvu koji pogoduju okruženju koje je neophodno za uvećavanje društvenog kapitala.
- Pokušaji planiranja uz uključivanje javnosti svjesnom nadgradnjom na osnovu društvenog kapitala u okviru lokalne zajednice mogu da obezbijede institucije lokalne uprave i demokratije u onim mjestima gdje su one nestabilne i ojačati ih kada postanu sigurnije.

O posljednjoj stavci moramo malo više reći. Neki smatraju da u društvima gdje javne institucije uživaju povjerenje i pouzdanje i u kojima građani vjeruju da demokratski proces zaista funkcioniše, ovi isti atributi ne govore u prilog potrebi većeg uključivanja građana. Drugim riječima,

sistem funkcionise, građani imaju dobru zastupljenost i svako zna koliko planiranje uz uključivanje građana može da bude zahtjevno, kako u pogledu vremena, tako i u pogledu energije. Ukoliko se situacija promijeni (idući ovom logikom), vrijeme je da se izglasa nepovjerenje izabranim predstavnicima. Uspješni sistemi lokalne uprave i demokratije koji dobro funkcionišu ne isključuju potrebu za uključivanjem građana. Umjesto toga, oni postaju snažniji i bogatiji upravo zahvaljujući raznim metodama uključivanja građana.

Kao što nas Putnam podsjeća u svojoj realnoj ocjeni sopstvenog entuzijazma u pogledu ovih složenih metoda, "uvećavanje društvenog kapitala neće biti lako, ali je to ključ za uspješno funkcionisanje demokratije".<sup>23</sup> Kada govorimo o demokratiji, da razmotrimo i jedinstvenu ulogu i resurse koje lokalne uprave sobom nose kao partneri u proces planiranja uz uključivanje javnosti.

### **Lokalne uprave- jedinstvene institucije**

Može se činiti očiglednim, ali lokalne uprave jesu jedinstvene institucije. One predstavljaju sve građane na teritoriji koju obuhvataju. Svjesni smo da ima mnogo građana koji bi doveli u pitanje precizno značenje ovakvog iskaza na osnovu uspješnosti mnogih lokalnih uprava. Naravno, jedna od osobina demokratskih sistema lokalnih uprava, ukoliko funkcionišu kako treba, jeste mogućnost da biračko tijelo izglasa nepovjerenje onima koji predstavljaju njihove interese.

Zahvaljujući svom zakonskom mandatu ili legitimitetu da predstavljaju sve građane, lokalne uprave potencijalno imaju dovoljno poluga u radu sa ostalim nivoima uprave i svim sektorima zajednice. Imaju ovlašćenja da sazivaju sjednice i utvrđuju načela i zakone da bi da se ostvario veliki broj ciljeva dotične zajednice. Lokalne uprave imaju institucionalnu memoriju ne samo u smislu arhiva, mapa i ostalih dokumenata već i u kontinuitetu zaposlenih i funkcionera koji su vrlo često u stanju da se vrate na kolektivno iskustvo i iskoriste vrijedne informacije ili uvide. Jedan od autora radio je sa veoma iskusnim inženjerom, koji je imao osamdeset i četiri godine i koji se sjetio situacije koja je uštedjela gradu mnogo novca i tako riješio nepravdu iz ranijih vremena.

Lokalne uprave često imaju povjerenu nadležnost da ubiru prihode, upravljaju finansijama i koriste budžet lokalne zajednice da bi ostvarile kratkoročne programske ciljeve i dugoročne investicije u zajednici. Mandat u dijelu finansijskog menadžmenta predviđa mogućnost pravljenja izbora i podrške planiranja uz uključivanje javnosti i obezbjeđuje potrebna sredstva za primjenu planova. U mnogim zemljama lokalne uprave mogu da koriste buduće fiskalne izvore kao garanciju za dugoročne zajmove da bi gradile javne objekte koji su prijeko potrebni.

Lokalne uprave predstavljaju kontinuitet, stabilnost, iskustvo i nadležnosti koje su često od neprocjenjivog značaja za proces planiranja uz uključivanje javnosti. One su instrumenti koji preuzimaju rezultate napora na uključivanju javnosti i staraju se da obezbijede njihovu primjenu. Jednako je važno i to da lokalne uprave upravljaju glavnim fizičkim resursima kao što su ulice, zgrade, javne službe i još mnogo toga.

Lokalne uprave su institucije koje mogu, ukoliko imaju motiva, da održavaju i ojačaju *kulturu demokratije* u zajednici. Šta se podrazumijeva pod terminom *kultura demokratije*? U velikoj mjeri misli se na zajednička očekivanja o tome kako se građani ponašaju jedni prema drugima i šta očekuju od službenika lokalne uprave i osoblja. Kultura demokratije definiše norme ponašanja koje obezbjeđuju uljudnost među građanima i propisuju nepisana pravila koja uzimamo zdravo za gotovo u našim svakodnevnim susretima sa komšijama i institucijama lokalne uprave.

<sup>23</sup> *Ibid*, p. 185

U smislu ove diskusije, pretpostavljamo da će kultura demokratije dobiti na snazi zahvaljujući uključivanju građana i angažovanju u poslove zajednice. Vremenom, ovi postupci građana prevešće se u društveni kapital. A društveni kapital će zauzvrat definisati kvalitet života u zajednici. U ovoj mreži složenih odnosa lokalne uprave, društvenog kapitala i pitanja kvaliteta života pretpostavili smo živo prisustvo građana koji saraduju sa lokalnim upravama putem dijaloga i aktivnosti na planiranju djelovanja. Drugim riječima, putem planiranja uz uključivanje građana.

### Principi uspješnog planiranja uz uključivanje javnosti

Proces planiranja uz uključivanje javnosti, ukoliko pretenduje da postane stalno i vrijedno sredstvo u životu jedne zajednice, mora biti zasnovan na skupu dogovorenih i vodećih principa. Smatramo da su najznačajniji za proces planiranja uz uključivanje javnosti upravo raznovrsnost, jednakost, otvorenost, odgovornost i transparentnost, od kojih svi predstavljaju potkomponente građanskog povjerenja. Da pogledamo ukratko ove osnovne principe planiranja uz uključivanje javnosti.

**Raznolikost:** Iako bi temeljna analiza interesnih grupa trebalo da da presjek različitih pojedinaca i grupa koji moraju biti uključeni u poseban proces planiranja uz uključivanje javnosti, nikada se ne smije pretpostaviti da se mreža baca dovoljno široko. Kada razmišljamo o raznovrsnosti, pitanja pola, rase, etničke pripadnosti i starosti odmah nam padaju na pamet, ili bi bar trebalo. Međutim, potreba za raznolikošću ide mnogo dublje kada razmišljamo o tome ko bi mogao da doprinese procesu planiranja uz uključivanje javnosti. Šta je sa razlikama u društvenom statusu u zajednici, raznolikosti u vezi sa geografskim položajem, nivoima ekonomske moći, životnom i radnom iskustvu, političkoj pripadnosti i onima za koje se zna da drugačije razmišljaju o pitanju koje se razmatra? Doprinosi jedinstvenih perspektiva, kao i ovih koje smo upravo pomenuli, mogu biti značajni za postizanje ciljeva vezanih za uključivanje javnosti.

**Jednakost:** Ovaj princip povezan je sa raznolikošću tako što u proces odlučivanja unosi pitanje kao što je *koliko*. Jedan zagovornik unapređenja uključivanja javnosti (trend i fokus su predmet diskusije u prvom poglavlju) kaže da to znači jednaku zastupljenost svih sektora zajednice sa jednakom proporcionalnošću.<sup>24</sup> Ovo može donekle biti korisno u široj perspektivi unapređenja uključivanja javnosti, ali bi takođe moglo i odmah da izazove kaos ukoliko se primijeni na proces planiranja uz uključivanje javnosti. Pa, ipak, jednaka zastupljenost, veći pristup sredstvima moći i uticaja i ostali ključni kriterijumi pravičnosti i zastupljenosti ne mogu se zanemarivati kada se planira proces planiranja uz uključivanje javnosti.

**Otvorenost i transparentnost.** Ova dva principa zajedničkog angažovanja imaju dosta sličnosti. Transparentnost se tiče stepena do kog se proces uključivanja prenosi otvoreno drugima izvan tog procesa i otvoreno za spoljnu kontrolu. Nema tajni, nema skrivenih tačaka dnevnog reda, nema zataškavanja, nema sklapanja poslova u tajnosti: ovo je suština transparentnosti. Transparentnost se postiže dijeljenjem informacija i ideja voljno i brzo. Otvorenost, gledano iz naše perspektive, malo je drugačija. Ona se tiče procesa koji objedinjuje različite uvide i ideje i u kontaktu je sa onima koji nisu članovi tima koji učestvuje u procesu, podstiče ih da i oni daju svoj doprinos i otvorena je za proširenje članstva kako to sve veće potrebe i interesovanja budu nalagali.

<sup>24</sup> Welbourn, A: "RRA and the Analysis of Difference," *Sustainable Agriculture Programme RRA Notes No. 14*, pp. 14-23.

**Odgovornost.** Ovaj princip tiče se odgovornosti koja je, s druge strane, povezana sa ovlaštenjima za preduzimanje aktivnosti. U institucijama kao što je lokalna uprava, veze između određenih varijabli trebalo bi da budu jasne ukoliko organizacija ozbiljno prihvata transparentnost. Ako želimo da oni koji su zaduženi za aktivnosti na planiranju uz uključivanje javnosti budu odgovorni za aktivnosti koje preduzimaju, oni moraju imati i ovlaštenja i odgovornosti za preuzimanje aktivnosti. Odgovornost bez ovlaštenja može biti zamka. Nažalost, neki službenici lokalne uprave koriste proces uključivanja javnosti samo kao ukras, pri čemu onima koji su uključeni u proces ne daju ni ovlaštenja ni odgovornost. Rezultat toga jeste prikrivanje autoritativnih odluka pod plaštom uključivanja javnosti. Kada do ovoga dođe, teško je otkriti ko je odgovoran, ali nije naročito teško pronaći dežurne krivce. Ispada da su to oni koji snose odgovornost zbog obaveze ili ovlaštenja da preduzimaju aktivnosti.

**Povjerenje.** Kada ove principe uspješno primjenjujemo, već mnogo činimo na jačanju obezbjeđenja povjerenja javnosti. Većina pojedinaca ulaze u proces uključivanja javnosti opterećeni neprovjerenim pretpostavkama o motivima, poštenju, pretpostavkama i pouzdanosti onih sa kojima treba da sarađuju. Nivo povjerenja koji mogu da očekuju jedni od drugih i od onih koji su im pružili mogućnost da se uključe usloviće i kvalitet njihovih međusobnih odnosa i rezultata koje će ostvariti.

Ovi principi upućuju na visok nivo standarda i uspješnosti onih koji postaju dio procesa planiranja uz uključivanje javnosti. Pa, ipak, vjerujemo da su značajni za dugotrajnu održivost procesa planiranja koji podrazumijeva zajedničko djelovanje građanskih institucija, pojedinih građana i lokalnih uprava. Jedan od načina da se izmjeri potencijal za uspjeh u sprovođenju procesa planiranja uz uključivanje javnosti jeste da se pogleda kako bi prošla vaša lokalna uprava ako bi se ocjenjivala pomoću ovih principa.

Takođe možete da izmijenite tekst sljedećeg upitnika za evaluaciju da biste ga upotrijebili za glavne građanske organizacije (NVO i neformalne grupe ) koje su uključene u poduhvate planiranja uz uključivanje javnosti.

### **Koliko je principijelna vaša lokalna uprava?**

---

---

---

---

*Principi koji služe kao vodilja u pokušajima planiranja uz uključivanje javnosti takođe su značajni principi lokalne samouprave. Odvojite par trenutaka da biste ocijenili dostignuća vaše lokalne uprave u odnosu na ove principe, a poene sabirajte po sljedećem uputstvu.*

- 1 = nikada nije bilo važan princip
- 2 = značajno sada kada služi ličnim i "političkim" potrebama
- 3 = ponekada se smatra da je važno
- 4 = često se smatra da je to važan princip
- 5 = uvijek važan i sastavni dio naše lokalne samouprave

**Na osnovu uspješnosti moje lokalne uprave, evo kako bih ja ocijenio posvećenost i reakciju na sljedeće principe:**

• <b>Raznolikost</b> uklj1	2	3	4	5					
• <b>Jednakost</b> pri raspodjeli i korišćenju javnih resursa					1	2	3	4	5
• <b>Transparentnost</b> u aktivnostima i komunikaciji					1	2	3	4	5
• <b>Otvorenost</b> za nove ideje i različite stavove					1	2	3	4	5
• <b>Odgovornost</b> pri sprovođenju politike i aktivnosti					1	2	3	4	5
• <b>Uživanje povjerenja</b> građana					1	2	3	4	5

Ukupan zbir poena: \_\_\_\_\_

Ukoliko je ukupan zbir poena između 24 i 30, izrazite svoju zahvalnost izabranim funkcionerima lokalne uprave. Ukoliko je između 15 i 24, vrijeme je da im pomognete da budu više odgovorni u pogledu ovih principa. Ako je ispod 15, vrijeme je da im izglasate nepovjerenje.

## **Komunikacija, zajedničko rukovođenje i timski rad: osnovne vještine u procesu planiranja uz uključivanje javnosti**

*Gomila kamenja prestaje da bude gomila kamenja onog momenta kada je makar i jedan čovjek osmotri i u njoj vidi sliku buduće katedrale.*

### **Antoine De Saint-Exupery**

Analizirali smo neke karakteristike i osobine zbog kojih je planiranje uz uključivanje javnosti jedinstveno i potencijalno vrijedno sredstvo za definisanje i ostvarivanje zajedničkih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Takođe smo razmotrili koncept društvenog kapitala i kako on potpomaže i obezbjeđuje demokratske ideale i vrijednosti. Ili, ako želite da ta dva međusobno povezana konceptualna okvira okrenete naglavačke, možete isto tako reći da demokratski ideali i vrijednosti, kada već postoje u društvu, pospješuju i uvećavaju ono što Putnam i ostali nazivaju društveni kapital. Sada ćemo se usredsrijediti na neke posebne organizacije i lične vještine i ponašanja koja su neophodna za uspješne intervencije na planu planiranja uz uključivanje građana. To su uspješna komunikacija, zajedničko upravljanje i timski rad.

### **1. Komunikacija**

Ovo je tako široka oblast da bismo mogli o njoj diskutovati do kraja ovog priručnika. Na primjer, mogli bismo govoriti o raznim načinima na koje lokalne uprave mogu da komuniciraju da bi povećale svijest građana i njihovo uključivanje. Tu su, između ostalih, sredstva kao što su otvorene sjednice, ispitivanja mišljenja građana, kancelarije u mjesnim zajednicama, strategije javnog informisanja i sjednice fokus grupa. Međutim, naša namjera ovdje je da se usredsrijedimo na proces planiranja uz uključivanje javnosti, tj. direktan angažman službenika lokalne uprave, predstavnika i članova građanske organizacije i građanske i komunikacijske vještine koje će pomoći da proces odlučivanja i rješavanja problema bude što uspješniji.

Odmah se nameću dvije vještine. Jedna od njih je aktivno slušanje. Druga je postavljanje pravih pitanja. Obje ove vještine obuhvaćene su terminom Joharijev prozor, ali se on ne odnosi na interpersonalni aspekt komunikacije. Imajući u vidu ovo ograničenje Joharija, sada ćemo ukratko pogledati kako možemo biti uspješniji kada postavljamo pitanja i aktivno slušamo.

#### **Aktivno slušanje**

*Bog nam je dao dva uha i jedna usta,  
i trebalo bi da ih koristimo u toj proporciji.*

#### **Irska poslovice**

Kada ne slušamo, odnosno ne čujemo šta nam se govori, kako kaže konsultant Mike Robson, to je najveći razlog zbog kog članovi grupa ne mogu dobro da sarađuju. S obzirom na to da se ne može zasigurno znati šta neko drugi misli kada razgovara sa nama, lako se može desiti da imamo pogrešne pretpostavke.<sup>25</sup> Pošto nas ometaju druga dešavanja u životu, a skloni smo da formiramo ishitrena ubjeđenja o onome šta se govori i preokupirani onim što ćemo kazati kada nam se za to ukaže prilika, mi u stvari ne "čujemo" drugu osobu. Sljedeći put kad vas upoznaju sa nepoznatom osobom, možete testirati koliko ste pažljivi kao slušalac tako što ćete nakon

<sup>25</sup> Robson, Mike. *Problem Solving in Groups*, 2<sup>nd</sup> ed. Aldershot, UK: Gower Publishing, 1995



desetak minuta pokušati da se sjetite imena te osobe. Ako ste ime zaboravili, zapitajte se šta ste možda još propustili tokom razgovora.

Mary Walsh kaže da razvijanje četiri “aktivne” navike slušanja mogu da nam pomognu da odgovorimo potrebama ostalih ljudi da budu pažljivo saslušani i shvaćeni.<sup>26</sup>

**Slušajte bez predrasuda.** Važno je shvatiti da svi imamo određena osjećanja o onome što se govori i ko šta govori u određenom razgovoru. Budite svjesni toga, ali ostavite ta osjećanja po strani i slušajte da biste došli do uvida o gledištu drugih ljudi. I vi ćete uskoro imati priliku da iskažete svoje mišljenje.

**Identifikujte i uvažite osjećanja.** Budite pažljivi prema dubini osjećanja drugih ljudi u vezi sa temom o kojoj se diskutuje. Jezik tijela, ton glasa i upotreba jezika nose sobom važne pokazatelje osjećanja ljudi. Pokažite svoje razumijevanje i prihvatanje ovih osjećanja (empatija) jezikom tijela (oči, klimanje glavom, verbalni izrazi: hm, uh, ah). Kažite drugoj osobi da razumijete osjećanja. Recite nešto poput: “Shvatam koliko vas ovo uznemirava.” Ovakvi izrazi kojima pokazujete empatiju pokazuju toj osobi da je pažljivo slušate i time se stvara povoljna atmosfera za uspješnije rješavanje situacije.

**Parafraza.** Ponavljanje rečenog sopstvenim riječima ima nekoliko prednosti. Kao prvo, zbog toga morate pažljivo slušati šta se govori. Kao drugo, time drugoj osobi pokazujete da zaista slušate i pružate joj šansu da što jasnije izrazi svoje stavove.

**Postavljanje pitanja radi pojašnjenja.** Dešava se da značenje nečega što se kaže nije uvijek sasvim jasno. Umjesto da to tako i ostavite, ovo je prilika za vas kao “aktivnog” slušaoca da postavite pitanje kojim tražite pojašnjenje (npr. možete li mi reći još nešto ... ili možete li mi objasniti šta se zaista desilo...). Ovakva pitanja mogu da pruže dodatne činjenice ili mišljenja i ponekad spriječe nerazumijevanje.

### **Postavljanje pitanja**

Kao što nas Mary Walsh podsjeća, postavljanje pravih pitanja često se vezuje za umjetnost *aktivnog slušanja*. Koristimo ih da produbimo informacije koje su već prenesene, da bi se spriječilo nerazumijevanje, ili da vratimo razgovor na prvobitnu temu kada počne da se udaljava. Najčešće diskutovana pitanja koja pospješuju uspješnu komunikaciju jesu otvoreni i zatvoreni varijeteti. *Otvorena pitanja* podstiču istraživanje. *Zatvorena pitanja* imaju za rezultat “da” ili “ne” odgovore. Način na koji se ova pitanja postavljaju često je veoma delikatan. Na primjer, pitanje koje često postavljamo: “Možete li nam još nešto reći o tome?”, zatvorenog je tipa. Da bismo ga učinili otvorenim, treba samo da kažemo: “Šta nam još možete reći o tome?”

“Smatrate li da imamo bilo kakve opcije?”, očigledno je pitanje zatvorenog tipa. Bolje je pitati: “Kakve opcije mislite da imamo?” Otvorenim pitanjima dobijamo više informacija koje su relevantnije. Također, ona pomažu da se razgovor produžava.

**Istražiteljska pitanja** su druga po redu pitanja koja se komentarišu kao vrsta pitanja koja podstiču uspješnu komunikaciju. To su pitanja koja koristimo kada želimo da produbimo razgovor, pojasnimo neke stvari i saznamo više pojedinosti o temi o kojoj diskutujemo. Evo kako to izgleda:

<sup>26</sup> Walsh, Mary, *Building Citizen Involvement: Strategies for Local Government*. Washington, DC: International City/County Management Association, 1997.

“Šta mislite da je razlog što načelnik nije voljan da se uključi?”

“Zašto mislite da je predsjedavajući ranije završio sastanak?”

“Hm. Upravo ste rekli jednu interesantnu stvar. Kada ste se osjećali najranjivijim u toku rada s ovim klijentom?”

Ima nekoliko drugih vrsta pitanja koja se rijetko pominju kao pitanja koja doprinose uspješnoj komunikaciji i treba ih takođe uvažiti. Upozoravamo vas! Nisu sva korisna. **Prvo, uvodno pitanje.** To je nešto poput: “Kao načelnik opštine, da li ste razmišljali o tome da bi trebalo da budete odgovorniji u radu sa NVO u zajednici?” Ono što ova osoba zaista govori jeste: “**Vi** treba da budete odgovorniji u radu sa NVO u zajednici.” Uvodna pitanja obično imaju za cilj da daju konstataciju. Rijetko prenose dijalog na jedan viši nivo značenja i razumijevanja.

**Pitanje koje i nije pitanje:** Uvijek slušamo ovakva pitanja u toku grupnih razgovora. Na primjer: “Mogu li da postavim pitanje?” U najvećem broju slučajeva, lice koje traži dozvolu odmah postavlja pitanje koje ima na umu prije nego osoba od koje traži dozvolu i odgovori. Ne znači da su ovakva pitanja uvijek van funkcije ili da remete razgovor, njima se jednostavno trači vrijeme. Ona govore i o tome kako se ta osoba osjeća kao član grupe.

Takođe, postoje i **prijateljska i neprijateljska pitanja**, ali i pitanja za koja ne znamo tačno da li im je namjera prijateljska ili ne. Na primjer, jedno jednostavno pitanje kao što je: “Šta ti znači taj komentar?”, može da bude bezazleno i direktno pitanje kojim se želi dobiti više informacija. Moglo bi da bude i pitanje kojim se ispituje ili pruža podrška da bi se pomoglo da se razumije tema o kojoj se govori. Ili, pitanje može da bude i: “**ŠTA HOĆEŠ** da kažeš **TIM** komentarem?”, i to postavljeno na vrlo neprijateljski način. Ton glasa, govor tijela i deklinacije kojima se mijenja pitanje, iako istim riječima, pretvoriće jednostavno i prijateljsko pitanje u nešto što se može protumačiti kao lični napad.

**Retoričko pitanje** je uspješan način da se drugi natjeraju da razmišljaju o alternativama. Pitanje tipa: “A šta ako...” često nam pomaže da držimo opcije otvorenima u naporima da se uključimo u važno odlučivanje i rješavanje problema. Pitanje tipa “A šta ako...” pomaže nam da razmišljamo izvan utvrđenih okvira, da izbjegnemo zamke konvencionalne mudrosti.

**Refleksivna pitanja** ne izgledaju kao pitanja kada se stave na papir. Razlika je u načinu na koji se izgovore. Oni su način preformulisanja riječi drugih ljudi sa ciljem da se uveća i njihovo razumijevanje i naše. Refleksivna pitanja često izgledaju ovako:

“Smatrate da je glavni problem vezan za ispunjenje ciljeva koji su ranije postavljeni nedostatak stručnog osoblja?”

“Prema tome, u vezi s ovim, mislite da ste u bezizlaznoj situaciji što se tiče vašeg šefa?”

Izazov postavljanja refleksivnih pitanja je upotreba različite intonacije da bi se pokazalo da se očekuje odgovor od druge osobe, bilo da potvrđuje ono što ste rekli ili pruža dodatna razjašnjenja.

Analizirali smo, iako nakratko, intrigantnu i često zbunjujuću vještinu postavljanja pitanja. Pitanja mogu biti otvorena ili zatvorena, što znači da nas upućuju na dalje postavljanje pitanja, ili prekidaju diskusiju odgovorom tipa “da, ne ili možda”. Tu su i uvodna pitanja, vrsta pitanja koju

postavljaju manipulativni ljudi da bi dobili odgovore koje žele, a ne odgovor koji vi želite da date. Tu su i pitanja koja nisu pitanja, vrsta upita na koje niko ne očekuje odgovor.

Tu su i mnoge vrste pitanja koja nam mogu pomoći da budemo:

- bolji slušaoci tako što ćemo postavljati reflektivna pitanja;
- uspješniji u donošenju odluka tako što ćemo postavljati istraživačka pitanja i
- kreativni u rješavanju problema tako što ćemo upotrijebiti pitanja tipa “šta ako...”.

Prema tome, nemojte oklijevati sa postavljanjem pitanja kada se upuštate u poduhvat planiranja uz uključivanje javnosti i to, naravno, pravih pitanja.

Aktivno slušanje i postavljanje pravih pitanja su interpersonalne vještine koje su korisne kada se upuštamo u aktivnosti planiranja uz uključivanje javnosti. Sada želimo da se zadržimo na primjerima komunikacije između lokalnih uprava i građana. U ovoj diskusiji, fokus je više institucionalni, a manje lični. Naše sredstvo za to jeste Joharijev prozor.

### **Joharijev prozor**

Model *Joharijev prozor* za analizu primjera komunikacije otkrila su dva čovjeka, Joe i Harry, dok su vodili radionicu o interpersonalnoj komunikaciji prije mnogo godina, dakle “Johari” nomenklaturu. Naizgled je jednostavan, ali i istinski djelotvoran kao metod koji pomaže pojedincima i grupama da uspješnije sarađuju. Ovaj “prozor” opisuje promjene kvaliteta i kvantiteta informacija koje se razmjenjuju i razumiju između pojedinaca ili različitih grupa. Kritične varijable su *pružanje i primanje povratnih informacija*, čime se proširuje količina informacija, podataka, ideja i dijaloga koji se razmjenjuju tokom komunikacije.

Joharijev prozor ima četiri stakla, kao i mnogi kuhinjski prozori u nekim dijelovima svijeta. Međutim, graničnici između stakala ovog jedinstvenog prozora su pokretni i to u zavisnosti od protoka informacija između, u ovom slučaju, lokalnih uprava i građana. Staklo u gornjem lijevom uglu predstavlja ono što obje lokalne uprave znaju. Ovaj *otvoreni prozor* pravi se od kristalno čistog stakla. Cilj svake komunikacije u procesu planiranja uz uključivanje javnosti bio bi da se proširi ovaj otvoreni prozor.

Nasuprot otvorenom prozorskom staklu, u našem konceptualnom prozoru komunikacije nalazi se *nepoznato*. Ovo staklo predstavlja ono što je nepoznato objema stranama u njihovim naporima da zajedno sarađuju. Ono je, metaforički govoreći, obojeno crnom bojom. Predmet komunikacije između dvije strane jeste da se proširi *otvoreni prozor* i skine crna boja sa četvrtog stakla.

Druga dva stakla ovog prozora komunikacije predstavljaju ono što lokalna uprava i građani znaju, ali nisu međusobno razmijenili iz ovog ili onog razloga. Ova stakla su takva da omogućavaju jednoj strani da vidi kroz njega napolje, ali ne i drugoj da vidi unutra. U gornjem desnom prozoru, staklu koje se zove *skrivena agenda* su sve one stvari koje lokalna uprava zna, a građani ne. Iako je termin “skrivena agenda” pun vrijednosti i sugerije da lokalna uprava krije nešto od svojih građana, to u stvari i nije tako. U donjem lijevom uglu su one stvari koje građani znaju, ali ne govore lokalnoj upravi. Ovaj dio se zove *sljepa tačka*.

Ovaj model može poslužiti kao djelotvorno sredstvo za isticanje stanja komunikacije između različitih strana koje bi mogle biti uključene u proces planiranja uz uključivanje javnosti. Možete tražiti od svake od strana da nacрта kakve su njene percepcije o veličini svakog stakla u prozoru i razmijeniti ove impresije sa ostalima. Ovaj proces može mnogo toga da otkrije i uspostavi mjerila i ciljeve u vezi sa komunikacijom. (Pogledati Slike 1 i 2 koje opisuju kako funkcioniše proces redizajniranja prozora)

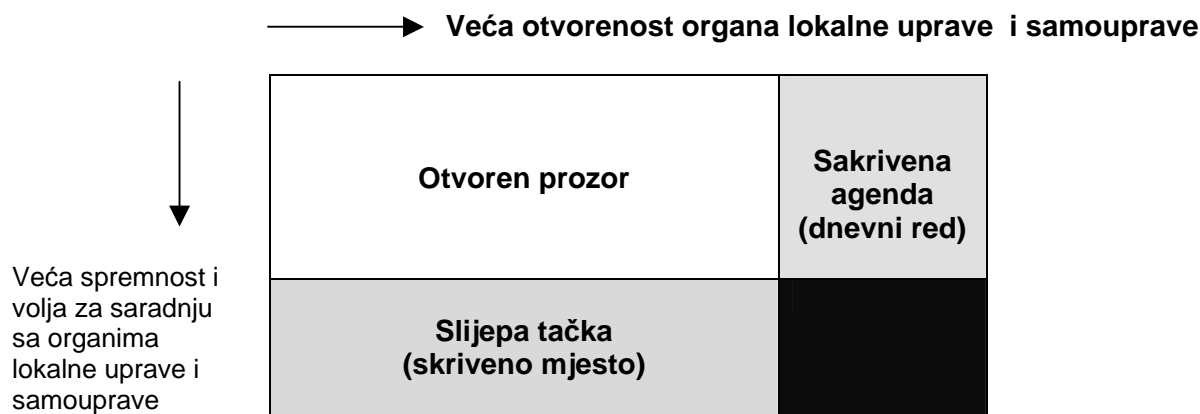
**Slika 1: Model komunikacije (Joharijev prozor)**

**Poznato organima lokalne samouprave**



**Nepoznato organima lokalne samouprave**

**Slika 2: Redizajniranje prozora (otvorenije komunikacije)**



## 2. Zajedničko rukovođenje

Druga ključna vještina koju smo ranije pomenuli kao značajna za proces planiranja uz uključivanje javnosti jeste *zajedničko rukovođenje*. Ovo je koncept koji je sve prisutniji u literaturi o menadžmentu, što, s druge strane, govori o tome kakvi su trendovi prisutni u organizacijama u svijetu. Približavanje podijeljenim odgovornostima u rukovođenju, ili *davanje ovlašćenja drugima* kako se obično pominje, ohrabruje iz više razloga. Ne manje značajno, iz perspektive ove diskusije, jeste opredjeljenje i primjena demokratskih principa i prakse u situacijama izvan lokalne uprave. Prisustvo demokratskih vrijednosti u zajednici i na radnim mjestima može samo da ojača riješenost da se vladajuće institucije ponašaju na što više demokratski način u svojim ulogama i odgovornostima. Da bismo ovo povezali sa našom uvodnom diskusijom, smatramo da ovaj trend takođe ima direktan uticaj na akumulaciju društvenog kapitala.

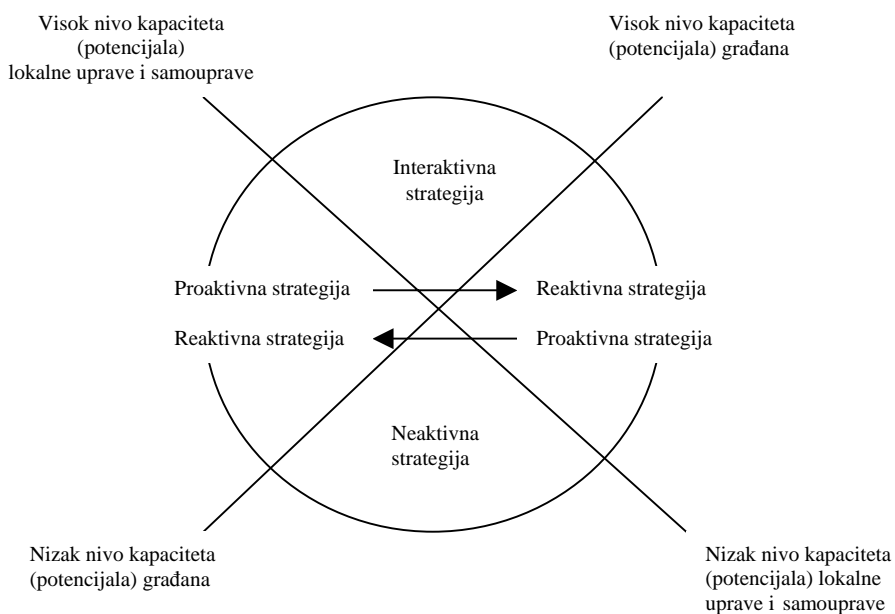
Konceptualni model zajedničkog rukovođenja koji želimo da vam predstavimo nalik je pristupu komunikaciji koji smo opisali kao Joharijev prozor. Sadrži četiri kvadrata interakcije i dvije varijable. S obzirom na to da se zajedničko rukovođenje, kao otvoreni prozor uspješne komunikacije, tiče lokalne uprave i građana kao ključnih partnera, treba da pogledamo koliki je potencijal ovih partnera kada treba obezbijediti da zajedničko odlučivanje i rješavanje problema bude uspješno.

Model zajedničkog rukovođenja (prikazan na Slici 3) predstavlja jedan način na koji možemo razmišljati o potencijalu partnera u zajednici i o tome kako definišu parametre konstruktivnog angažovanja u toku procesa planiranja uz uključivanje javnosti. Ovaj model polazi od pretpostavke da bi svaki pokušaj lokalnih uprava da se angažuju na uključivanju građana trebalo da bude u velikoj mjeri zasnovan na potencijalu svake strane da doprinese zajedničkom cilju.<sup>27</sup> Uzimajući u obzir ovu osnovnu pretpostavku, postoje četiri moguće strategije koje se mogu primijeniti:

- **Interaktivna** - visoki potencijali kojima se doprinosi kako u lokalnoj upravi tako i u zajednici koja je predstavljena putem organizacija građana i građana;
- **Proaktivna** - visoki potencijal u lokalnoj upravi a mali potencijal u zajednici;
- **Reaktivna** - mali potencijal u lokalnoj upravi i visoki potencijal u zajednici;
- **Neaktivna** - u kojoj se potencijal obiju za doprinos ocjenjuje kao nizak.

---

<sup>27</sup> This model is based on the work of Educational Systems and Design, Westport, Connecticut. We want to acknowledge the contribution of ESD and particularly Malcolm Shaw to this discussion.

**Slika 3: Model zajedničkog rukovođenja**

Proaktivna i reaktivna strategija podrazumijevaju uzročno-posljedične odnose, što treba imati na umu prilikom korišćenja ovog modela. Na primjer, kada građani sopstvenom inicijativom preuzmu projekat zajednice a da pri tom ne uključuju lokalnu upravu, lokalna uprava i njeni službenici nalaze se u reaktivnom stanju. Nema ničeg lošeg u tome ukoliko su odnosi između različitih uloga jasno preneseni kao što je to slučaj u komunikacijama otvorenog prozora i nema potrebe da lokalna uprava saraduje. To je primjer kada građani daju ovlašćenja, a ne kada su oni ti kojima se daju ovlašćenja.

Primjeri kada se građanima daju ovlašćenja od strane lokalne uprave koja dijeli uloge u rukovođenju i odgovornosti odgovarali bi dvjema strategijama. Jedna je *interaktivna* strategija, kada se građani uvode u proces odlučivanja kao značajni partneri. Druga je *proaktivna* strategija. Primjer ove druge strategije bila bi lokalna uprava koja predaje odgovornost za vršenje određenih usluga u mjesnoj zajednici koji ima obavezu da izgradi neophodan potencijal koji vremenom treba da postane više samostalan.

Termin *potencijal* ovdje se koristi kao kvalifikator kojim se utvrđuje sposobnost dvije strane da doprinesu svakom predloženom projektu koji podrazumijeva saradnju. Potencijal se utvrđuje kao kombinacija:

- **Resursa** - ljudskih, novčanih i materijalnih;
- **Pravaca** - dugoročni i kratkoročni ciljevi;
- **Uticaja** - sposobnost da se nešto završi putem drugih i
- **Energije** - lični i organizacioni podsticaj da se nešto postigne i sprovede.

Lokalne uprave imaju jedan dodatni potencijal: javni mandat da obezbijede rukovođenje, usluge i pravac svim građanima. Da bismo vam pomogli da odlučite koja je od ovih strategija najprikladnija za svaku pojedinu situaciju, pobrojali smo neke principe ili kriterijume koje bi trebalo razmotriti. (Pogledati Sliku 4) To su *ciljevi, resursi, hitnost, posvećenost i otpor prema promjenama*.

**Vrijeme za razmišljanje:**

Sam pojam zajedničkog rukovođenja mnogi ne prihvataju baš lako kao način rada, bilo da se radi o lokalnim upravama, radnom mjestu ili čak porodici. Zastanite na trenutak i pribilježite misli koje su vam padale na pamet dok ste čitali ove ideje o zajedničkom rukovođenju.

---

---

---

---

**Slika 4: Kriterijumi za zajedničko rukovođenje između lokalnih uprava (LU) i građana (G)**

Stil zajedničkog rukovođenja	Ciljevi	Resursi	Hitnost	Posvećenost	Otpor prema promjenama
Interaktivni	Zajednički i dobro se razumiju	I LU i G imaju resurse za tretiranje problema ili pitanja	ima vremena da se istražuje podjela resursa i odgovornosti	za ostvarenje cilja potrebna je posvećenost i LU i G	nizak nivo i u LU i u zajednici
Proaktivni	Ciljevi G su podrejeni LU	LU ima sve ili većinu resursa za tretiranje problema ili pitanja	brzina je važna i na LU bi odlaganje negativno djelovalo u postizanju ciljeva	dalja posvećenost G nije potrebna za ostvarenje cilja	nizak u zajednici
Reaktivni	Ciljevi LU podrejeni su G	G imaju sve ili većinu resursa za rješavanje problema ili pitanja ili će oslanjanje na G podstaći razvoj potencijala / resursa	G pokazuju potrebu za hitnom akcijom a na LU ne bi negativno djelovalo ako bi krenuli za njima	dalja posvećenost LU nije potrebna za ostvarenje cilja	nizak u lokalnoj upravi
Neaktivni	Nisu jasni ni LU ni G	ni LU ni G nemaju resurse za tretiranje problema ili pitanja	nijedna od strana ne smatra da je hitno potrebna neposredna akcija	ni LU ni G nisu posvećeni	visok u LU i/ili G toliko da bi aktivnosti bile štetne za obje



### 3. Timski rad

Timski rad je treća vještina koju smo ranije istakli kao važnu za primjenu planiranja uz uključivanje javnosti. Timski rad podrazumijeva saradnju službenika lokalne uprave i građana sa namjerom da se ciljevi koje su zajednički definisali ostvare što efikasnije i uspješnije. Do timskog rada takođe dolazi kada se dva ili više pojedinaca ili organizacija udruže u određene svrhe (npr. da bi ostvarili određeni cilj) za šta je neophodna koordinacija, saradnja i kolaboracija aktivnosti u okviru tima, organizacija i ljudi koje predstavljaju, da bi uspjeli da ostvare dogovorene dugoročne i kratkoročne ciljeve.

Uspješan timski rad zavisi od mnogih faktora. Ovi faktori tiču se zadataka da se ostvare utvrđeni dugoročni i kratkoročni ciljevi kao i da se održi produktivna interakcija između članova tima. Iako se ovi faktori mogu opisati na mnogo načina, sljedeći faktori, ukoliko ih se pridržava, mogu da učine da planiranje uz uključivanje javnosti bude prijatno i produktivno iskustvo.

Neke od ključnih karakteristika uspješnog tima su:

- Jasna, zajednička ideja o pravcu i svrsi.
- Članovi tima koji su puni elana, posvećeni i angažovani.
- Fokus na ostvarenju zadataka i ciljeva koji su ekstenzivni i zahtjevni.
- Humor, užitak i učenje.
- Međusobna podrška članova tima koji pomažu jedni drugima da sazriju i ojačaju.
- Potencijal pojedinaca da budu nepopustljivi i dovode u pitanje i istražuju pitanja koja drugi pokreću da bi došli do boljih rješenja.
- Dobre vještine slušanja kao i vještine postavljanja pitanja.<sup>28</sup>

Ove karakteristike takođe su i osobine bitne za život uopšte i može se nekima učiniti neobično što se one nalaze u ovom priručniku o planiranju uz uključivanje javnosti. Na primjer, među njima su humor, sposobnost da uživamo u nečemu i da učimo. Ako ste ikada bili član tima u kome su se ove osobine javljale brzo i prirodno, onda razumijete zašto se nalaze na ovom spisku i zašto su važne.

Nepopustljivost je još jedna neobična karakteristika. Vezuje se za uvjerenje da bi članovi tima trebalo da izazivaju jedni druge bez ovlašćenja za to. Naravno, nepopustljivost nije isto što i agresivnost. Ovdje se radi o tome da budemo saslušani i da pomognemo drugima da budu saslušani u vezi sa stvarima za koje smatraju da su važne.

Uspješni timovi su simbol ovih divnih osobina i mnogih drugih. Timovi najbolje funkcionišu onda kada njihovi članovi shvate da zajedno imaju više znanja, iskustva, vještina i uvida nego bilo ko od njih ponaosob. Najbolji timovi rade čak i više da bi vidjeli kako njihovi napori ne

---

<sup>28</sup> Eales-White, Rupert. *Building Your Team*. London: Kogan-Page, Ltd., 1995, p. 169.

predstavljaju samo ukupan zbir svih pojedinačnih doprinosa već i mnogo, mnogo više od toga. To se zove sinergija.

### **Ključne vještine neophodne za osposobljavanje timova za planiranje**

Oni koji su zaduženi da organizuju timove za planiranje uz uključivanje javnosti moraju imati na umu sljedeće kriterijume. Prije nego ovi timovi počnu sa radom, potrebno im je sljedeće:

- Da jasno razumiju koje su njihove obaveze.
- Da imaju ovlašćenja koja odgovaraju obavezama koje su im povjerene.
- Standardi najviših ostvarenja koji će ih podsticati da dostignu puni potencijal.
- Vještine i samopouzdanje koje im je neophodno da bi ispunili ove standarde.
- Znanje i informacije neophodne za donošenje razumnih i ispravnih odluka.
- Očekivanje da će im se s vremena na vrijeme davati povratna informacija o tome koliko su uspješni.
- Svijest o tome da postoji uvjerenje da će uspjeti u izvršenju zadatih obaveza.
- Uvjeravanja da mogu i da ne uspiju, iako to nije željeni rezultat.

Ukoliko su timovi za planiranje uz uključivanje javnosti sami sebe imenovali ili pokrenuli akciju osnivanja tima, ovi kriterijumi su ipak vrijedni i značajni. U stvari, oni mogu biti čak i značajniji za timove koji se iniciraju zbog potreba zajednice nego za timove koje zvanično "blagoslove" rukovodioci lokalnih uprava i zahtijevaju od njih da ispune ove standarde tokom saradnje.

Naredna poglavlja daće kratak pregled opšteg okvira za sprovođenje procesa planiranja uz uključivanje javnosti kao i neka korisna sredstva koja se mogu koristiti dok vaš tim bude napredovao iz jedne faze procesa u drugu. Prije nego nastavimo, evo nekoliko ključnih stavki koje smo obradili u ovom poglavlju.

## Zaključak

- Planiranje uz uključivanje javnosti je proces koji ima mnogo potencijala da unaprijedi kvalitet života članova zajednice, kao i lično i profesionalno napredovanje onih koji su uključeni u proces.
- Uspješno planiranje uz uključivanje javnosti uvećaće društveni kapital zajednice.
- Društveni kapital opisuje se kao “osobine društvene organizacije, kao što su npr. povjerenje, norme i mreže koje mogu da poboljšaju efikasnost društva tako što olakšavaju koordinisane aktivnosti”.
- Ključ za uvećavanje društvenog kapitala su *norme uzajamnosti* i *mreže angažovanja građana*. One su ključne za proces planiranja uz uključivanje javnosti onako kako se on definiše u ovoj analizi.
- Osnovni principi planiranja uz uključivanje građana su raznolikost, jednakost, otvorenost i transparentnost, odgovornost i povjerenje.
- Lokalne uprave su jedinstvene institucije u našim demokratskim društvima. One predstavljaju vrijedne resurse, nadležnosti i, iznad svega, sve građane jedne zajednice. Iako oni možda nisu direktno uključeni u poduhvate koji se tiču planiranja uz uključivanje javnosti na lokalnom nivou, trebalo bi ih konsultovati da bi dali svoj doprinos i eventualno se uključili.
- Da bi planiranje uz uključivanje javnosti bilo efikasno, djelotvorno i produktivno, neophodne su mnoge vještine onih koji učestvuju u tom procesu. Na vrhu liste su otvorena i konstruktivna komunikacija, zajedničko rukovođenje i timski rad.

# Poglavlje 3

## UVODNE NAPOMENE ZA PROCES PLANIRANJA Sa građanima i za građana

*Ako se igrate sa vlaknima, ona sama  
će ukazati na mogućnosti  
Annie Albers, tkalja*

### Sadržaj poglavlja

Pregled faza procesa uključivanja i učešća javnosti/građana

Završne napomene na krajun ovog poglavlja

Zaključak

Planiranje uz uključivanje javnosti može biti komplikovan proces. Ova poruka vam je nesumnjivo već postala jasna u prva dva poglavlja. Kao što ste vjerovatno i primijetili, ima mnogo modela, možda i previše. Teorije i strategije pune su različitih konceptualnih okvira. Neki su otvoreni, a neki strogo definisani, često su i rezultat predrasuda agencije ili institucije koja promoviše određenu vrstu angažovanja koje podrazumijeva uključivanje javnosti. Podrazumijeva se da ovakvi poduhvati nisu bez vrijednosti i predrasuda.

Planiranje uz uključivanje javnosti je logičan i postepen proces? Da i ne. Da, ima nekoliko faza u procesu koje su linearne i zahtijevaju da neki zadaci budu ispunjeni prije ostalih. S druge strane, dešava se da u toku procesa nije logično preći na korak "b" poslije "a", ili "d" prije "e". Na primjer, u ranoj fazi procesa analizirate ko su važne interesne grupe koje treba uključiti. Pošto detaljnije obradite određeni problem, na primjer, uvidite da vam je potrebno još interesnih grupa. Prema tome, morate da preradite analizu interesnih grupa. Ili, planirate tok akcije i shvatite da varijanta za koju ste se opredijelili nije održiva. Može se desiti da morate da se vratite unazad, u mnogo raniju fazu, da biste ponovo definisali problem. Ovakvi potezi unatrag mogu možda da izazovu nezadovoljstvo, ali sve to spada u tok putovanja, otkrivanja i postizanja održivih rezultata sopstvenim naporima.

Treniranje trenera za ovaj proces najuspješnije je kada se radi sa živim klijentom koji želi da mu pomognete da sprovede strateški plan za organizovanje zajednice, ili koji ima pred sobom težak problem koji se može riješiti pomoću procesa uključivanja javnosti. Ima i drugih načina da se pripreme treneri za ovaj proces i mi ćemo govoriti o njima u Drugom dijelu.

Izrada strateškog plana kao integralnog dijela svakog procesa planiranja uz uključivanje javnosti se ne preporučuje. Strateško planiranje je kao bogat i skup desert. Ne bi ga trebalo konzumirati svaki put kada imamo sesiju planiranja uz uključivanje javnosti. Međutim, *kreiranje vizije*, koje ima ključni značaj za planiranje strategije, može biti veoma korisno čak i kada se

bavimo nekim svakodnevnim problemom u kvartu. Zadržaćemo se izvjesno vrijeme na ovom višeznačnom pitanju kasnije, kada se budemo bavili različitim fazama procesa.

Trebalo bi koristiti spoljne facilitatore za pomoć u procesu planiranja uz uključivanje javnosti. Ovo je još jedan od iskaza koji podrazumijeva nekoliko odgovora tipa "da-ne-možda". S obzirom da je olakšavanje planiranja uz uključivanje javnosti ključni faktor za obezbjeđivanje uspjeha u mnogim procesima koji podrazumijevaju planiranje uz uključivanje javnosti, izvjesno vrijeme posvetićemo tome da vam pomognemo da se odlučite kako da tretirate ovo pitanje.

Primjena akcionih planova koji su rezultat planiranja uz uključivanje javnosti nije dužnost onih koji pripremaju akcioni plan. Kao što i vjerovatno pretpostavljate u ovoj fazi diskusije, ovo je još jedno od problematičnih pitanja. Iako je odgovor vjerovatno "da", ima par izuzetaka.

Ovo su samo neka potencijalna sporna pitanja o kojima treba razmisliti dok planirate putovanje u poduhvat planiranja uz uključivanje javnosti koje je puno otkrića. Na sreću, Iako ih je riješiti ukoliko se obavi mala priprema. Da, itekako vrijedi planirati aktivnosti na uključivanju javnosti da bi neka od ovih pitanja mogla biti razriješena prije nego postanu problematična.

### **Pregled faza procesa planiranja uz uključivanje javnosti**

Planiranje uz uključivanje javnosti može da obuhvati sve faze i korake opisane kao dijelove procesa ili samo neke od njih i to u zavisnosti od složenosti problema ili prilike da se isti rješavaju. Opisaćemo one faze i korake za koje mislimo da su značajne i neophodne da bi se obuhvatio najveći broj situacija koje se tiču planiranja i da bismo ponudili neke uvide u njihovu primjenu. Ukupan proces planiranja uz uključivanje javnosti podijelićemo u šest faza. U svakoj od faza naći će se niz posebnih koraka i zadataka koje treba obaviti.

**Faza I: započinjanje/iniciranje procesa planiranja uz uključivanje javnosti.** Ova faza obuhvata i "događaj okidač" koji motiviše pojedinca, grupu ili organizaciju da pokrene akciju kojoj bi pogodio proces planiranja uz uključivanje javnosti. Ovi događaji mogu biti problemi kojima se moramo baviti ili prilike koje se ne iskoriste. Problemi se obično otkrivaju kada postanemo svjesni da oni postoje, a prilike nastaju iz individualnih ili zajedničkih vizija o tome šta je moguće. U ovom momentu, oni koji predlažu da se koristi proces planiranja uz uključivanje javnosti mogli bi razmisliti o strateškom planiranju kao mogućoj opciji, naročito ako su utvrdili eventualnu priliku koju bi mogli da slijede.

**Faza II: uspostavljanje produktivnih partnerstava:** Uključivanje javnosti tiče se uspostavljanja partnerstava da bi se na lokalnom nivou obavili neki poslovi. Postoje partnerstva između lokalne uprave, NVO, neformalnih intersnih grupa i građana; partnerstva sa drugim lokalnim upravama, javnim institucijama na višem nivou, ili sa privatnim sektorom; a može to biti i kombinacija nekih ili svih od ovih navedenih mogućnosti. Ovaj početni napor da se uveća krug vizionara ili ljudi koji rješavaju probleme takođe je početak upotrebe sredstva analize interesnih grupa.

Ova faza takođe podrazumijeva odluke o tome da li treba ili ne treba koristiti facilitatora neke vrste da bi pomogao da se sprovede proces planiranja uz uključivanje javnosti. Poći ćemo od pretpostavke da će se u procesu koristiti facilitator, neko ko je sa strane, izvan kruga onih koji su inicirali proces ili neko od strana koje učestvuju u tome. Kreiranje uspješnog radnog angažmana sa facilitatorima ili konsultantima za taj proces često se pominje pod terminom

“sklapanje ugovora” o uslugama. Ovaj termin se ne odnosi na uobičajene pravne ugovore, već na proces *postizanja dogovora*

**Faza III: Dugoročno strateško planiranje ili operativno/akciono planiranje?** U ovoj fazi procesa želimo da prodiskutujemo opcije upuštanja u dugoročni proces strateškog planiranja, ono što nazivamo *uključivanje javnosti*, ili usmjeravanje napora na planiranju uz uključivanje javnosti prema neposrednom rješavanju problema. Ova opcija *fokusiranja* često se pominje pod nazivom “akciono planiranje”. Dvije ključne vještine, ili kreiranje vizija ili otkrivanje problema obuhvaćeno je ovom fazom, u zavisnosti od ciljeva koji se žele postići. Poslije ove faze utvrđivanja da li je proces dugoročan i strateški ili kratkoročan i orijentisan na probleme, proces planiranja uz uključivanje javnosti slijediće slične tokove događaja iako je kontekst veoma različit.

**Faza IV: utvrđivanje činjenica i analiza.** U zavisnosti od konteksta, kratkoročnog rješavanja problema ili kreiranja vizija na duže staze, uslijediće niz koraka koje treba preći prije nego se definiše strateški plan ili naznači detaljan tok akcije. Ovi koraci obuhvataju sljedeće: prikupljanje više podataka, informacija i ideja; organizovanje i analiza ovih izvora radi boljeg razumijevanja problema i prilika; utvrđivanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva koje treba postići i ocjenjivanje isplativosti ispunjenja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Ovaj konačni korak podrazumijeva sredstva kao što su SWOT (prednosti, slabosti, prilike i prijetnje) i analize na terenu.

**Faza V: planiranje toka akcije.** U ovoj fazi procesa, oni koji su uključeni će suziti ciljeve koje očekuju da ispune na jedan realan broj, utvrditi najbolju opciju/opcije pomoću kojih treba da ih ostvare i vjerovatno se angažovati na daljoj iteraciji interesnih grupa koje su neophodne radi implementacije. Ova faza planiranja takođe podrazumijeva i donošenje odluke o tome ko će šta raditi, sa kim i u okviru određenih parametara resursa, uključujući i vremenske okvire i preuzete obaveze u pogledu vremenskih ograničenja, da bi se ispunili dugoročni i kratkoročni ciljevi ili ispunila vizija. I na kraju, time će se željeti sagledati moguće posljedice primjene onog što će se preporučiti i propisati praćenje i shema evaluacije uticaja.

**Faza VI: primjena akcija, mjerenje uticaja i nastavak procesa.** Ova faza procesa obično ne spada u direktne obaveze tima za planiranje uz uključivanje javnosti. Pa, ipak, važno je da timovi za planiranje budu upoznati sa pitanjima i problemima vezanim za implementaciju. Takođe, dešava se da mnogi od onih koji pomažu u planiranju programa i aktivnosti koje uključuju koalicije službenika lokalne uprave i predstavnika zajednice budu direktno uključeni u primjenu.

### Završne napomena na kraju poglavlja

**Nelinearna priroda planiranja uz uključivanje javnosti.** Kada proces planiranja uz uključivanje javnosti opisujemo u fazama, to odmah stvara imidž linearnog postupka u kome se jedna faza niže za drugom, kao što je već opisano. Iako smo ovo već pomenuli, vrijedi ponoviti. Koraci su više ciklične prirode nego linearne, često se dešava da se moramo vratiti na prethodni korak ili fazu da “preradimo” nešto i da povremeno preskočimo nešto kada nam sljedeći korak ili faza u procesu planiranja uz uključivanje javnosti nisu potrebni. Koraci se prepliću, spajaju, razdvajaju, istovremeno dešavaju i utiču jedni na druge. Oni koji uspješno upravljaju ovim procesom planiranja uz uključivanje javnosti ne brinu kad imaju potrebu ili priliku da idu naprijed-nazad, niti kada žele da preskoče korake kada im se čini da nisu više potrebni.

**Strateško planiranje je jedna opcija.** Još jedan problem tiče se strateškog planiranja i toga kako se ono uklapa u proces planiranja uz uključivanje javnosti. Ne bi ga trebalo zamjenjivati sa potrebom i značajem angažovanja u pokušajima planiranja uz uključivanje javnosti, koji su kraći, vremenski ograničeni i orijentisani na akciju, koji su isplanirani tako da obuhvate cijeli niz praktičnih, lokalnih problema i pitanja koja mogu biti bolje riješena ukoliko dođe do uključivanja većeg broja ljudi koji odlučuju i rješavaju probleme. Ovakav komentar nema za cilj da opovrgne značaj strateškog planiranja. Umjesto toga, njegov cilj je da se određene vizije stave u perspektivu.

Tokom procesa ocjene potreba za obukom koji je prethodio izradi ovih materijala, dvije različite grupe ljudi na dva kontinenta odlučile su gotovo istovremeno da je planiranje uz uključivanje javnosti aktivnost i vještina u koju vrijedi investirati kao u priliku za učenje. Kao predstavnici dvije različite perspektive, lokalne uprave i institucija građanskog društva, uvidjeli su potrebu da se lokalne institucije uključe u produktivni dijalog o širokom spektru pitanja koja se tiču nekog problema i da pri tom imaju ovlaštenja da primijene realne opcije. Centar njihovog interesovanja bilo je planiranje akcije, a zatim dugoročno strateško planiranje. Pa ipak, oba pristupa su značajna i biće predmet razmatranja u okviru procesa koje ćemo obuhvatiti u sljedećim poglavljima.

**Praćenje i evaluacija.** Izgleda da se važni zadaci praćenja i evaluacije uvijek prikaže na kraj procesa planiranja uz uključivanje javnosti. Želimo da naglasimo da se ove dvije funkcije posmatraju kao sastavni dio svake od faza procesa planiranja uz uključivanje javnosti. Namjera nam je da osiguramo da timovi za planiranje razmisle i preduzmu nešto po pitanjima praćenja i evaluacije od samog početka donošenja odluke. Trebalo bi prvo da prate i izvrše evaluaciju sopstvenog napredovanja, a zatim da ugrade praćenje i evaluaciju uticaja u svoje planove i strategije primjene.

**Komunikacija, zajedničko rukovođenje i timski rad.** Ove tri vještine i ponašanja istaknuti su u prethodnom poglavlju. Oni moraju postati dio kulture pokušaja da se planira uključivanje javnosti kako ova vrsta planiranja bude postajala uobičajenija kao resurs za odlučivanje i rješavanje problema u lokalnim upravama i zajednicama.

**Olakšavanje procesa:** Pošli smo od pretpostavke da proces planiranja uz uključivanje javnosti može da bude olakšan uz pomoć ljudi sa strane koji sarađuju sa timom za planiranje sa pozicija nepristrasnosti i neutralnosti, sa željom da pomognu timu da bude uspješniji i produktivniji. Jedna od mogućnosti je da to bude neko sa vještinama za olakšavanje i radnim iskustvom u jednoj od institucija koje učestvuju u procesu, ko bi mogao da privremeno napusti svoju službenu ulogu i radi sa timom za planiranje.

Pošto se pod postupkom facilitacije (olakšavanja) može podrazumijevati mnogo toga, možda će pomoći da postupak opišemo iz perspektive procesa planiranja uz uključivanje javnosti koji je predmet ovog priručnika.

**Facilitacija** je proces u kome neko lice (koje je prihvatljivo svim članovima grupe, koja je dovoljno neutralna i ima ovlaštenja za donošenje odluka) interveniše da bi pomoglo da grupa popravi svoj način identifikovanja i rješavanja problema, kao i donošenja odluka, a sve sa ciljem da popravi uspješnost grupe.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Schwarz, Roger: "The Skilled Facilitator". San Francisco: JosseyBass Publishers, 1994, p.4.

- Da li je grupa sačinjena od lokalne uprave i građana u stanju da savlada proces planiranja uz uključivanje javnosti bez spoljnog pomagača/facilitatora? Odgovor je: "da". Pa, ipak, biće lakše uz pomagača sa strane.
- Može li član grupe naučiti ove vještine, ili ako član grupe ima facilitatorske vještine, može li on/ona odigrati ovu ulogu? Odgovor na oba pitanja je: "da". Međutim, facilitatorske vještine su ponašanje koje se uči. U nekim situacijama biće potrebno i da se sprovede obuka o facilitatorskim vještinama. Ako član grupe (on/ona) već posjeduje vještine potrebne za proces facilitacije i spreman je da bude facilitator ostalima i ostali u timu se slažu sa tim, moraće da napusti ulogu člana grupe da bi bio u stanju da uspješno radi kao facilitator.



## Zaključak

- Planiranje uz uključivanje javnosti je komplikovan proces. Istovremeno je linearan, odvija se u fazama, ciklusima, ali je i organske prirode, nabijen višeznačnošću i kontradikcijama.
- Obučavanje ljudi da obučavaju druge o procesu planiranja uz uključivanje javnosti najbolje se vrši sa klijentima koji imaju realne potrebe i opredijeljenost da organizaciju i zajednicu uključe u planiranje uz uključivanje javnosti.
- Strateško planiranje je samo jedna opcija, ne i imperativ, kada se lokalne uprave i građanske institucije uključe u planiranje uz uključivanje javnosti.
- Pojedinci koji nisu dio tima za planiranje često primjenjuju planove koje su razradili u toku samog proces uključivanja javnosti. Međutim, planiranje uz uključivanje javnosti bolje je ukoliko su i timovi za primjenu zastupljeni u toku tog procesa.
- Planiranje uz uključivanje javnosti, onako kako je razrađeno i opisano u ovom priručniku, predstavlja šestu fazu procesa. Ove faze nisu nedodirljive.
- Praćenje, evaluacija uticaja, aktivna i otvorena komunikacija, zajedničko rukovođenje i timski rad široko su rasprostranjene osobine uspješnih pokušaja planiranja uz uključivanje javnosti. Ove osobine gotovo da su obavezne.
- Poduhvati koji podrazumijevaju planiranje uz uključivanje javnosti najuspješniji su kada je prisutan facilitator koji je nepristrasan, neutralan i posvećen dizajniranju procesa planiranja.
- Planiranje uz uključivanje javnosti je putovanje puno otkrića. Uživajte u njemu i učite iz njega.

# Poglavlje 4

## INICIRANJE PROCESA UKLJUČIVANJA I UČEŠĆA GRAĐANA

*Gospodo, okruženi smo  
Nepremostivim mogućnostima  
Pogo*

### Sadržaj poglavlja

Problemi i mogućnosti/prilike

Svijest i vizija

Opcije pri planiranju uz uključivanje i učešće građana

Analiza slučaja

Pretvaranje svijesti i vizije u akciju: odluka da se uključe i drugi

Zaključak

Prva faza procesa planiranja uz uključivanje javnosti sadrži u sebi nekoliko različitih događaja ili koraka. Kao prvo, desi se nešto u okruženju za šta jedna ili više osoba smatra da zaslužuje reakciju kolektiva. To *nešto* može biti:

- problem koji već dugo postoji i koji sve veći broj građana ne može više da toleriše, npr. prljave ulice ili parkovi;
- katastrofa koja samo što se nije dogodila, a koja će zahvatiti cijelu zajednicu, npr. nelegalno odložen toksički otpad koji počinje da se odliva u glavno gradsko izvorište;
- prilika da se istraže ekonomske prednosti koje do sada nisu postojale, npr. završetak novog autoputa koji povezuje zajednicu za glavnom tržnicom, ili
- formalan zahtjev samohranih roditelja u siromašnijem kvartu da se otvori novo obdanište da bi se uvećale njihove šanse da nađu zaposlenje.

Bez obzira na to da li se radi o problemu ili o prilici, oni postaju događaj "okidač" koji motiviše jednu ili više osoba da zatraže preduzimanje akcije. To mogu biti aktivisti u zajednici, uposlenici u lokalne uprave, upravni odbor lokalne nevladine organizacije (NVO), vođa male neformalne grupe, vjerska grupa, klub iz mjesne zajednice ili pojedini građani. Upravo njihova svijest da problem postoji ili njihova vizija da je pred njima izvjesna prilika dovodi lokalnu upravu i zajednicu do saznanja da bi proces planiranja uz uključivanje javnosti mogao biti od koristi.

Prije nego pređemo na tehnike i vještine koje su neophodne da se sprovede proces planiranja uz uključivanje građana, želimo da analiziramo neke od ljudskih faktora kao što su, npr., motivacija i inicijativa. Mnoge lokalne uprave i zajednice postale su imune na kompleksnu kombinaciju *problema* i *prilika* koje ih okružuju. Iz ovog ili onog razloga, oni ne preduzimaju potrebnu akciju čak i kada imaju resurse za to. Ovo djelimično pripisujemo nedostatku *svijesti* i *vizije* kod onih pojedinaca koji bi mogli nešto da preduzmu.

Tu su, naravno, i drugi razlozi. Može se raditi o nedostatku povjerenja u one koji drže konce u svojim rukama i sprečavaju građane da započnu proces promjena. U nekim drugim slučajevima, oni koji imaju posebne odgovornosti da upravljaju razvojnim inicijativama funkcionišu nezavisno i čine da planiranje i naknadne aktivnosti koje podrazumijevaju angažovanje više sektora postaju gotovo nemoguće. Mi ćemo naravno konstatovati da se ovi nedostaci mogu posmatrati kao problemi – ili prilike - ukoliko postoji veća svijest o posljedicama i vizija o tome šta bi budućnost mogla da donese kada profesionalci i političari nauče da sarađuju međusobno i sa svojim građanima.

Planiranje uz uključivanje građana, bilo da ga iniciraju službenici lokalne uprave, bilo članovi građanskih organizacija kao što su NVO ili neformalne interesne grupe, ili jedan ili više građana, uslovljeno je jednom od dvije glavne ljudske osobine: *sviješću* i *vizijom*. Ove osobine, s druge strane, pokreću dva fenomena: *problemi* i *prilike*. Drugačije rečeno, svijest o problemima, sadašnjim ili onim koji tek prijete, i vizije o prilikama, kada se na njih odlučno reaguje, pokreću proces planiranja uz uključivanje javnosti. Ovo su bitne razlike i želimo da se na njima zadržimo prije nego nastavimo.

### **Vrijeme za razmišljanje:**

Zastanite par trenutaka i zapišite koja su to tri problema i tri prilike za koje smatrate da predstavljaju stanje u vašoj lokalnoj upravi ili zajednici koji bi se mogli tretirati uz pomoć neke vrste procesa planiranja uz uključivanje javnosti.

---

---

---

---

### **Problemi**

---

---

---

---

### **Prilike**

---

---

---

---

Zahvaljujemo. Zamolićemo vas da se kasnije vratite na ove bilješke.

### *Problemi i prilike/mogućnosti*

Donošenje odluka i rješavanje problema su dva najvažnija zadatka koje obavljaju grupe koje su organizovane zahvaljujući planiranju uz uključivanje javnosti. Primijetiti prilike i iskoristiti ih, što takođe predstavlja odlučivanje, druga su dva zadatka. Ima značajnih razlika između problema i prilika i misaonih procesa koji su potrebni za njihovo uspješno rješavanje. *Rješavanje problema* je samo po sebi *reaktivno*. Neko, bilo iz lokalne uprave ili u zajednici, primijeti da problem postoji i reaguje. *Prilike* zahtijevaju *proaktivan* pristup, pokretanje i praćenje aktivnosti koja je važna, ali ne i neodložna. Problemi su neodložni, inače se ne bi ni posmatrali kao problemi. S druge strane, problemi nisu uvijek važni. Možda je to razlog zbog čega mnogi ostaju neriješeni.

Još neke razlike između problema i prilika su:

- **Problemi** se obično orijentišu na održavanje (popravi, riješi). Za razliku od njih, **prilike** se tiču nečega poželjnog, što bi neko želio da se ostvari.
- **Prilike** su, ipak, problematične. Gotovo uvijek podrazumijevaju izvjestan rizik ili nesigurnost. Da li je isplativo? Hoće li funkcionisati? Ako hoće, da li će rezultati biti povoljni? Hoće li rezultat biti veći od troškova? **Problemi**, s druge strane, mogu da postanu rizičniji i nesigurniji ako se ne riješe.
- **Prilike** žive u budućnosti i rizici se moraju izmjeriti u odnosu na budućnost koja nije uvijek predvidljiva. **Problemi** nastaju kao rezultat aktivnosti ili neaktivnosti u prošlosti do kojih je došlo, odnosno nije došlo. Rezultati rješavanja problema, ili nerješavanja, često se mogu predvidjeti. Mnogo je češći slučaj da današnji problemi nastaju usljed jučerašnjih rješenja.
- **Prilike** zahtijevaju predviđanje, viziju o nečemu što se može ostvariti. **Problemi** češće zahtijevaju razmišljanje unatrag, utvrđivanje šta je to što je pošlo naopako.
- Kada se koriste **prilike**, ključno pitanje je *šta ako*. Najvažnije pitanje prilikom rješavanja problema je *zašto*.
- Kada se tretiraju **problemi**, tražimo *rješenja*. Kod **prilika**, traži se *korist*.
- **Prilike** se mogu ignorisati. **Problemi**, u najvećem broju slučajeva, ne mogu ili ne bi trebalo da budu ignorisani.
- **Problemi**, ukoliko se otkriju na pravi način i na vrijeme, mogu da se pretvore u **prilike**. Da li ste ikada primijetili da kada eliminišete **problem** u svom životu, on iznenada postaje **prilika** da se krene u drugom pravcu?
- *Svijest i vizija*

Ranije smo pomenuli da su *svijest* i *vizija* ljudske osobine koje nam pomažu da otkrijemo probleme i prilike. Pošto se radi o različitim misaonim procesima i pošto neki od nas bolje koriste jednu umjesto druge osobine, vrijedi posmatrati ih kao potencijalne resurse koje treba predstaviti timu za planiranje uključivanja javnosti.

I *svijest* i *vizija* podrazumijevaju mnogo stvari:

- **Uvid** - vidjeti stvari koje nisu očigledne drugima;
- **Perspektiva** - posmatranje stvari iz različitih uglova;
- **Intuicija** - osjećaj koji potiče iz kolektivnih iskustava koji lebdi u našoj podsvjesnoj biblioteci i
- **Povećavanje periferne vizije** - skidanje kapaka da bismo proširili vidik.

Obje ove menadžerske osobine, *svijest* i *vizija*, imaju koristi od *refleksije*. Često je potrebno razmisliti o problemu ili prilici da bi se razumjeli i cijenili mnogi njihovi aspekti. Vrijeme za razmišljanje često nas sprečava da riješimo probleme koje je najbolje i ne rješavati i da zaboravimo na prilike koje je bolje zaboraviti. Bez sumnje, najzastupljenija strategija za unapređenje uključivanja javnosti, koja je nastala 80-ih i 90-ih god. prošlog vijeka pod nazivom Razmišljanje i akcija uz uključivanje javnosti( već pominjani RAU), osmišljena je na osnovu ovih ideja.

Dok su *svijest* i *vizija* na istim talasnim dužinama, istovremeno su kvantitativno i kvalitativno različite kao sredstva za planiranje koja su potrebna da bi se olakšale promjene u zajednici. Da pogledamo da li možemo malo razjasniti ove osobine neophodne za planiranje.

- **Svijest** je više *taktička*, kratkoročna vještina. **Vizija** je dugoročna, *strateška* osobina. Ove i druge lične osobine važno je imati na umu kada osnivamo tim za planiranje uz uključivanje javnosti.
- **Svijest** vodi računa o *detaljima*. **Vizija** kreira *veliku sliku*.
- **Svijest često** zahtijeva *gledanje unatrag* da bi se utvrdilo šta nije bilo kako treba, kao i *reviziju*, kako možemo to popraviti. **Vizija** funkcioniše na osnovu *gledanja unaprijed*, šta se krije iza horizonta, kao i *kreiranje vizije*, viđenje budućnosti koja još nije nastala.
- **Svijest** podrazumijeva *konvergentno razmišljanje*, fokusiranje. **Vizija** se najbolje ostvaruje kada se naše misli *odvoje* od utabane staze, tj. načina razmišljanja.
- **Svijest** se pojačava *analitičkom* sposobnošću da se sabere dva i dva i dobije četiri. **Viziji** doprinosi *konceptualno razmišljanje*, kada se spoji dva i dva da bi se dobile višecifrene brojke.

Obje su važne osobine koje treba predstaviti timu za planiranje uz uključivanje javnosti. S obzirom da svako od nas dolazi sa pomalo različitim mentalnim sklopom, izbor tima za planiranje uz uključivanje javnosti trebalo bi da uzme u obzir ove razlike. Kao što nas Peter Block podsjeća, *budućnost je na izvjestan način uzrok našeg sadašnjeg ponašanja*.<sup>1</sup> Ili, da parafraziramo, budite obazrivi kada birate članove tima za planiranje uz uključivanje javnosti. Ako ste obično egocentrični, svi oni mogu odražavati vaše sopstveno gledište, koje, naravno, osigurava prisustvo nekoliko novih ideja koje će biti date na razmatranje.

Smatramo takođe da su svijest i vizija vrste ljudskog ponašanja koje se može naučiti.

### Opcije za planiranje uz uključivanje javnosti

Upravo smo rekli da je **svijest više taktička**, kratkoročna vještina za rješavanje problema, dok je **vizija** dugoročne, *strateške* prirode. Ove dvije ljudske karakteristike smo takođe vezali za **rješavanje problema** i **korišćenje prilika** kada dođe do događaja pokretača koji nas natjeraju da razmišljamo o tome da li da se uključujemo u *planiranje uz uključivanje javnosti*. Iako ne želimo da budemo dogmatični u vezi s ovim terminima i njihovim značenjem, vjerujemo da će nam pomoći da sagledamo ostatak ovog priručnika. (Uzgred, ako vam se ne dopadaju ove dihotomne kategorije problema/prilika i svijesti/vizije, slobodno izmislite sopstveni konceptualni okvir).

Gledano iz perspektive naše diskusije, jedan od glavnih izazova lokalne uprave i rukovodilaca građanskih organizacija jeste da se poveća mogućnost da oni koji žele da učestvuju u procesu planiranja saradnje predstavljaju vizionare i one koji će rješavati probleme, a da ne pominjemo ostale kriterijume koji će obezbijediti reprezentativan i raznolik tim planera i kreatora odluka.

Kako lokalne uprave i građanske institucije vremenom budu sve više koristile proces planiranja uz uključivanje javnosti, timovi koje osnivaju u različite svrhe za različite zadatke trebalo bi da predstavljaju sve moguće rukovodioce i predstavnike zajednice. Na primjer, timovi bi mogli da imaju za svoje članove izabrane i imenovane službenike lokalne uprave, predstavnike građanskih organizacija i privatnih preduzeća, aktiviste u mjesnim zajednicama i zabrinute građane koji predstavljaju vrijednosti, stavove, interese i razmišljanja, koji pružaju stalan priliv informacija o postojećim problemima, pitanjima i brigama, kao i o viziji bolje zajednice.

Od ovog momenta nadalje, istraživaćemo dva različita pristupa planiranju uz uključivanje javnosti koji imaju umnoge iste metodološke osnove i metode. To su **strateško planiranje**, koje predstavlja dugoročni, vizionarski pristup procesu planiranja i **planiranje akcije**, proces koji je neposredniji i često se tiče rješavanja problema i pripreme za lansiranje novih programskih inicijativa. Kada rukovodioci lokalnih uprava i građanskih organizacija počnu da uviđaju prednosti koje su rezultat ovakve vrste planiranja uz uključivanje javnosti, često imaju timove za planiranje koji rade istovremeno na različitim inicijativama.

Iako ova dva procesa planiranja treba tretirati odvojeno (da bi pomogli vama kao treneru, facilitatoru ili kao onome ko sprovodi plan da ih bolje razumijete), u njima se istovremeno koriste mnoga ista sredstva da bi se postigli dugoročni i kratkoročni planove. Prije nego nastavimo, evo nekoliko zaključnih komentara o ova dva pristupa planiranju uz uključivanje javnosti.

**Planiranje akcije:** Ovo je proces razmišljanja i djelovanja kojim se postiže neposredni i srednjoročni cilj. Proces planiranja uz uključivanje javnosti nikada nije krajnji rezultat, već samo mehanizam ili sredstvo za ostvarivanje rezultata i kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Vremenski okvir za primjenu planiranja akcije, kao i organizacijskih i sredstava menadžmenta, neposredniji je od onog koji asocira sa strateškim planiranjem.

**Strateško planiranje:** Ovo je proces planiranja čiji je cilj stvaranje velike slike, kreiranje vizije, kao i omogućavanje transformacije zajedničkih snova u realnost. Strateško planiranje nije sredstvo koje često koristite, inače bi postalo dosadno i nedjelotvorno. Iako strateški planovi duže čekaju na realizaciju nego planovi za akciju, moraju se s vremena na vrijeme pažljivo pregledati i ažurirati da bi bili zastupljeni i novi elementi realnosti. Idealno vrijeme za ovakvo revidiranje iz perspektive lokalne uprave jeste u periodu pripreme godišnjeg budžeta. Time se proces

strateškog planiranja vezuje za realnost stalnih fiskalnih ograničenja i prilika i istovremeno izazivaju oni koji pripremaju i usvajaju godišnji javni budžet da svoje odluke vezuju za neke buduće planove.

Strateški planovi su korisna dokumenta koja pružaju uporište naporima na izradi akcionih planova. Ukoliko posmatramo strateški plan kao veliku slagalicu, onda bi akcioni planovi bili pojedinačni komadići. Iako su proizvodi akcionog planiranja sami za sebe kompletni, oni nisu toliko smisleni, niti su u stanju da dovedu do realizacije rezultata kao kada se dovedu u vezu sa većom slikom. Kada razmišljamo na ovaj način, vrijedi dati kratak pregled strateškog planiranja prije nego pređemo na detalje akcionog planiranja. Kada je god moguće, taktičko planiranje bi trebalo sprovesti u okviru dugoročnog strateškog plana.

Dok budete čitali o dva procesa planiranja uz uključivanje javnosti, važno je imati na umu da oni koriste zajedničke metode. Na primjer, i jedan i drugi poznaju analizu interesnih grupa/zainteresovanih strana. Isto važi i za proces ugovaranja između klijenta i spoljnog konsultanta ili facilitatora.

U tekst ćemo navesti priču koja je karakteristična i za našu zemlju i opisaćemo neke tipične događaje isituacije koje bi mogli da iskrnsu tokom primjene **planiranja uz uključivanje i učešće javnosti** ili kako još zovemo ovaj **proces planiranje sa građanima i za građane**.

### Analiza slučaja

Akteri naše priče su načelnica opštine, njeni saradnici i aktivisti u zajednici, koje ćemo pratiti tokom njihovih napora da razumiju i primijene proces planiranja uz uključivanje i učešće građana.

*Kao što smo rekli priča govori o načelnici jednog grada srednje veličine, koja je upravo saznala za novi program koji bi mogao da joj pomogne da započne proces planiranja uz uključivanje i učešće javnosti, da bi društvenim- ekonomskim razvojnim procesom mogla upravljati djelotvornije i efikasnije.*

*Krećemo od aktivnosti od momenta kada se vratila sa konferencije UNCHS, na kojoj je saznala za program pod nazivom Lokalana Agende 21. Ovaj program je matrica za održivi razvoj koji su delegati usvojili na Zemaljskom samitu u Rio de Žaneiru 1992. godine. Osnov Agende 21 je saznanje da se korijeni mnogih problema i rješenja vezanih za održivi razvoj nalaze u aktivnostima provedenim upravo u zajednici..*

Ukratko ćemo opisati koje korake načelnica preduzima da bi pokrenula proces planiranja uz uključivanje javnosti u svom gradu. Neposredno poslije ovog dijela diskusije naći ćete **koncepte/pojmove i strategije**. Zadržavamo pravo da budemo dvosmisleni u pogledu mjesta koncepta i strategija u priručniku poslije opisa akcija.

Kao što smo već rekli, načelnica se upravo vratila sa konferencije UNCHS, na kojoj je saznala za program pod nazivom Lokalna Agende 21. Željela bi da započne takav program u svom gradu. Međutim, za to je potrebno savladati par prepreka. Kao prvo, zaposleni u njenoj upravi nisu podržavali ideju uključivanja građana u proces odlučivanja i rješavanja problema.

Zbog otpora zaposlenih da uključe građane, načelnica takve akcije nije ni podsticala. Međutim, nije uspijevala ni da pridobije građane da je podrže u njenim programima. Konferencija UNCHS pružila joj je nove uvide u razloge zbog kojih je sada bila neuspješna kao i šta bi mogla da uradi da direktnije uključi građane u planiranje i primjenu programa i usluga u zajednici. Sada je **svjesnija** zašto nije uspješna i ima **viziju** o tome šta bi mogla da uradi da građane direktnije uključi.

Načelnici će biti potrebna saradnja i angažovanje nekih ključnih uposlenika lokalne uprave, ali i jednog ili dva odbornika(vijećnika) za koje očekuje da će je podržati. Takođe mora da se približi zajednici i počne proces u kome će pridobiti razumijevanje i podršku građana za ono što ona želi da uradi. Načelnica odlučuje da formira inicijalnu neformalnu grupu za planiranje koja bi joj pomogla da odluči kako da primijeni program Agenda 21 u svojoj zajednici.

Zamolila je sljedeće ljude da budu članovi ove inicijalne grupe za planiranje: direktora komunalnih usluga, dva odbornika(vijećnika), dva vrlo aktivna čovjeka iz grada poznata većini staoivnika po iniciranju svih bitnih humanitarnih i drugih masovnijih akcija u gradu , od kojih je jedan uvijek kritički nastrojen prema njnim idejama , ali i čovjek otvorenih pogleda za mišljenje drugih, direktoricu najveće NVO koje pruža socijalne usluge jednoj kategoriji građana u gradu i sekretara mjesne zajednice koja se istakla po dobrovoljnim akcijama i velikom odzivu svojih građana u ekološkim akcija na svom području. . Pozvala ih je na sastanak na kome će raspravljati o konferenciji i njenim idejama.

Načelnica je uz pomoć svoje inicijalne grupe za planiranje donijela nekoliko osnovnih odluka o tome šta će uraditi. Inicijalna grupa za planiranje složila se sa programom Lokalna Agende 21 i podijelila sa načelnicom oduševljenje što će takav program započeti u svom gradu. A onda na scenu stupa realnost. Sjetili su se da osoblje lokalne uprave odbija da radi sa građanima, kao i da je sama načelnica imala problema da angažuje građane u vezi s drugim programima. Svima je bilo jasno da bi za primjenu bilo kog plana Lokalne Agende 21 bilo neophodno veliko angažovanje građana. Raniji uspjesi grada u ovakvim aktivnostima bili su, najblaže rečeno, slabi. Grupa je, uključujući i načelnicu, odlučila da bi sada bilo previše rizično preuzimati veću plansku akciju kakva je Lokalna Agenda 21.

Baš kada je sastanak trebalo da se završi, direktorica najveće NVO u gradu i sekretar mjesne zajednice , su počeli govoriti, gotovo istovremeno. Direktorica NVO ispričala je o iskustvu koje je njena organizacija nedavno imala sa izradom strateškog plana za organizaciju. Bila je izuzetno ponosna dok je komentarisala to iskustvo i rezultate. Rekla je: "Prvi put od kada postoji naša organizacija imamo dugoročne ciljeve i ukupnu strategiju kako da ih ostvarimo. Pomislila sam, načelnice, da biste i vi mogli isto to da uradite i da bi to trebalo da bude prvi korak u pripremama za program Agenda 21."

"Zvuči fantastično", odgovorio je sekretar mjesne zajednice , pomalo ironično, "ali meni se čini da je gradu potrebno da stekne malo iskustva u saradnji sa građanima prije nego 'preuzmu velike programe UN'." Zatim je upitao grupu da li smatraju da je bolje da prvo počnu sa nečim malim da bi stekli iskustvo u procesu koji drugi nazivaju planiranje uz uključivanje i učešće građana.

Potom je nastavio da govori. Mala grupa porodica iz ruralnih krajeva, koja predstavlja različitu etničku grupu od onih koji već žive u zajednici, upravo se preselila u prazno stambeno naselje u dijelu grada gdje on živi i radi. Novi stanovnici su mahom bili bez zaposlenja, sa



drugačijim navikama stanovanja i odnosima prema okruženju. Svi građani mjesne zajednice su zabrinuti zbog posljedica na socijalne i ekonomske aspekte života, da ne pominjemo posljedice po fizičko okruženje zajednice zbog ove iznenadne promjene, ali izgleda da niko nije znao šta da se radi po tom pitanju. Sekretar je takođe kazao da je u pomenutom stambenom naselju i obdanište sa smještajem za nekoliko samohranih majki i da su ljudi koji su članovi upravnog odbora organizacije koja je osnovala obdanište, takođe zbunjeni i ne znaju kako da riješe tu situaciju. Iznio je svoju bojazan da napetosti i nesuglasice između tek doseljenih građana i onih koji tu žive dugi niz godina mogu dovesti do otvorene konfrontacije i sukoba. Upitao je li načelnicu i ostale prisutne da li su spremni da pomognu?

Načelnica je u prvom dijelu sastanka odmah je prihvatila ideju da se pripremi strateški plan za grad, ali pod ustiskom ovog što je rekao sekretar mjesne zajednice nije bila sasvim sigurna šta da uradi, zatečena sa ovih nekoliko informacija dobovenih u posljednji tren, te zamolila je članove grupe da se još malo zadrže. Bila je spremna da njena kancelarija pruži izvjesnu pomoć stanovnicima u pomenutom dijelu grada, ali je takođe priznala da će joj biti potrebna njihova pomoć. Takođe je željela da više sazna o "strateškom planu" koji joj je direktorica NVO predložila da razmotri.

Poslije dugog razgovora, članovi grupe uvidjeli su da su ova dva poduhvata, dakle strateško planiranje za grad i akciono/operativno planiranje za mjesnu zajednicu praktično nespojiva. U stvari, trebalo bi da budu komplementarni/dopunjavajući jedan drugome.. **Poduhvat** koji se ticao dijela grada sa grupom porodica koja se nedavno doselila imao bi koristi od ukupnog plana razvoja grada pod uslovom da se u tom planu nađu socijalna pitanja i pitanja ekonomskog razvoja koja bi se odnosila na sve stanovnike toga grada. **Poduhvat** izrade strateškog plana mogao bi da iskoristi problem iz dijela grada kao analizu slučaja da bi osigurao da će dugoročna strategija grada imati uporište u realnoj situaciji u gradu. Načelnica je uz pomoć svojih savjetnika donijela odluku da će im biti potrebne **dvije različite grupe za planiranje – jedna**, u kojoj će biti predstavnici ključnih ljudi i institucija iz cijelog grada, i **druga** – koja će se više baviti neriješenim problemima u navedenom dijelu grada, koji se ticao pomenute mjesne zajednice. U oba slučaja morala bi da imenuje osoblje gradske uprave koje će biti uključeno u grupe. Željela je da postigne da grad ima uticaj na planove kao i kapacitete da preduzima korake koji mogu podrazumijevati eventualnu upotrebu svih gradskih resursa.

Upravo kada se sastanak po drugi put trebao okončati, direktor komunalnih usluga u zajednici uzeo je riječ. Rekao je načelnici da će ovim grupama za planiranje biti potreban neko ko će voditi sjednice, neko ko posjeduje vještine da pomaže timovima da donose odluke u grupi i rješavaju probleme. Članovi grupe razgovarali su o mogućnosti da angažuju rukovodioce lokalne uprave, kao recimo načelnika odjeljenja za planiranje koji be preuzeo ulogu facilitatora. Međutim, načelnica je smatrala da bi ta osoba trebalo da bude neko ko ne pripada organizaciji gradske uprave. Takođe je bila zabrinuta da će njeno osoblje biti previše opterećeno novim zaduženjima.

Tada je dala dvije pronicljive primjedbe o mogućoj ulozi osobe koja će biti facilitator procesu planiranja uz uključivanje javnosti. Kao prvo, rekla je da bi većina uposlenih u gradskoj upravi vjerovatno teško ostala neutralna pri donošenju takvih odluka i da, prema tome, oni ne bi bili dobri facilitatori grupe. Uz to, rekla je da bi oni mogli biti značajne interesne grup/zainteesovane strane u procesu i da bi im trebalo dati priliku da učestvuju.

Prije nego su se rastali, u grupi se razgovaralo o sljedećim kriterijumima za izbor facilitatora. Kandidat bi trebalo da:

- uživa reputaciju da je pošten i nepristrasan u radu sa različitim interesnim grupama;
- razumije kako funkcionišu multietničke zajednice i da razumije ulogu koju razni ključni akteri imaju u procesu;
- ima veliko iskustvo u radu sa grupama koje zastupaju različite interese i
- ima znanje i vještine neophodne da bi pomogao grupama da donose pravilne odluke i da istovremeno izgrađuje njihove kapacitete da zajedno uspješno funkcionišu kao tim.

Poslije sastanka sa inicijalnom grupom za planiranje, načelnica i njeni saradnici kontaktirali su sa tri facilitatora koji su živjeli u blizini. Službenik za kadrovska pitanja pregledao je njihove biografije, provjerio preporuke i razgovarao o potencijalnim kandidatima sa onima koji su bili zaduženi za donošenje odluke o angažovanju facilitatora. Na osnovu preporuke službenika, načelnica je pozvala na intervju facilitatora sa najviše iskustva i najboljom reputacijom u radu.

Takođe je zamolila izvršnu direktoricu NVO i sekretara mjesne zajednice koja je imala akutan problem koji je ispričao grupi, da pošto su bili prisutni na ranijim sastancima budu prisutni i na zakazanom sastanku sa potencijalnim facilitatorom. Načelnica je već pitala direktorku NVO da li bi željela da bude predsjedavajući procesa strateškog planiranja pošto je imala od ranije iskustvo u pripremi ovakvog plana za svoju organizaciju. Zamolila je predsjedavajućeg odbora gradske skupštine za socijalne pitanja da vodi proces planiranja u mjesnoj zajednici. Načelnica se brinula kako da obezbijedi podršku skupštine/vijeća za obje akcije i željela je da ih na taj način direktnije uključi u cijeli proces.

Odluka načelnice o izboru predsjedavajućeg za inicijativu o strateškom planu bila je zasnovana na dva kriterijuma. Prvo, željela je da to bude poruka zajednici i njenim saradnicima da ima ozbiljnu namjeru da uključi građane u proces planiranja. Drugi kriterijum bio je jednako važan. Direktorica NVO bila je poznata kao poštena osoba, sa izvanrednim vještinama za rad u grupi, a takođe je imala iskustva u radu sa eksternim facilitatorima. U vezi sa ovim posljednjim kriterijumom, načelnica je uvidjela da postoji mogućnost izbijanja sukoba između direktorice kao predsjedavajućeg grupe za planiranje i facilitatora ukoliko bi neko od njih napustio svoju ulogu i preuzeo kontrolu.

Njen izbor predsjedavajućeg grupe za akciono planiranje u zajednici bio je, kao što smo upravo objasnili, djelimično vođen i idejom da odbornike/vijećnike treba direktnije uključiti u inicijative u vezi sa planiranjem.

U toku dvočasovnog sastanka na kome su bili načelnica, inicijalna grupa za plan koju je ranije bila osnovala, dva predsjedavajuća i facilitator, donesena je odluka da se nastavi sa objema inicijativama za pravljenje planova. Načelnica je bila ubjedljiva u nastojanju da strateškom planu da malo veći prioritet da bi to poslužilo kao osnova za dugoročno planiranje za cijeli grad i razvojnu inicijativu na osnovu programa Lociranje Agende 21. Takođe je uvidjela da će konačan uspjeh Agende 21 zavistiti od velike angažovanosti cijele mjesne zajednice. Smatrala je da rizik što će dvije inicijative za planiranje biti sprovedene istovremeno nema značajniju ulogu.

Neki članovi grupe bili su pomalo iznenađeni što je načelnica spremna da preduzme obje inicijative za planiranje, ako se uzme u obzir da službenici pružaju otpor prema uključivanju građana u donošenje ovakvih odluka. Kao što je načelnica objasnila, obavila je mnogo razgovora sa uposlenicima uprave i aktivistima u zajednici o potrebi da se, na duže staze gledano,

obezbijedi da razvoj grada bude u definisan u većoj mjeri i dugoročnije. U tom momentu, okrenula se sekretaru mjesne zajednice i direktorki NVO i rekla:

"Iskreno rečeno, moram da vam zahvalim što ste mi otvorili oči. Vaša posvećenost i entuzijazam prema ovom etničkom pitanju u vašoj mjesnoj zajednici, pomogli su mi da razumijem nekoliko pitanja koja su me mučila tokom mog mandat na ovoj poziciji. Izabrani odbornici(vijećnici), moji službenici i ja vjerovali smo da samo mi imamo odgovornost za ono što se dešava u gradu. I zaista, ovaj stav nas je spriječio da se otvorimo prema javnosti i uključimo druge. Sada sam uvjerena da je do otpora uključivanju građana umnogome došlo zbog toga što smo se svi mi plašili da ćemo izgubiti kontrolu. Međutim, što smo više razgovarali o ovim problemima u skupštini/vijeću i na sastancima uposlenika, više smo uviđali da ne možemo raditi sami ako želimo da u grad unesemo značajne promjene. Susret i razgovor sa vas dvoje pomogli su mi je da uvidim značaj ovakve vrste potencijalnih resursa koje imamo u zajednici."

Zatim je , u toku razgovora, načelnica je zamolila facilitatora da kaže šta ga brine u vezi s njegovom ulogom u ova dva poduhvata i činjenicom da bi se dva poduhvata mogla vremenski poklopiti. Već ga je zamolila da preuzme oba zadatka i on se složio, ali je mislila da bi ostali članovi grupa/timova za planiranje željeli da čuju njegove stavove. On je uvjerio načelnicu i ostale da nema nikakvih problema što će se oba poduhvata sprovoditi odvojeno, ali je pomenuo kakve bi se prednosti dobile ako bi se oni spojili. Time što bi odmah tretirali problem u mjesnoj zajednici, mogli bi da ga iskoriste kao studiju slučaja i predstave ga onima koji bi bili uključeni u poduhvat kreiranja strateškog plana. Druga opcija, kazao je, jeste da se prvo počne sa strateškim planiranjem da bi proces planiranja u mjesnoj zajednici mogao da iskoristi vizije ili dugoročne planove do kojih se bude došlo u poduhvatu kreiranja plana za cijeli grad.

Načelnicu je brinulo to što bi svako kašnjenje u pružanju pomoći dijelu grada sa pomenutom mjesnom zajednicom moglo da poveća mogućnost za izbivanje nesuglasica većih razmjera. S druge strane, željela je da počne proces kreiranja strateškog plana. Facilitator je predložio načelnici da radi direktno s njim i direktorkom NVO na organizovanju radionice za izradu strateškog plana. Nedavno je imao slično iskustvo sa obližnjim gradom u kome je kreirao takav plan i ponudio je da poveže s drugim načelnikom da prodiskutuju rezultate.

U vezi sa problemom u mjesnoj zajednici, facilitator je predložio da on radi direktno sa odbornikom/vijećnikom koga su već bili zamolili da bude predsjedavajući na sastancima za akciono planiranje u mjesnoj zajednici. Facilitator je smatrao da je predsjedavajući procesa planiranja za mjesnu zajednicu **primarni klijent** u ovom projektu, i uvjeravao načelnicu da će je stalno i potpuno informisati o tome kako nepreduje proces planiranja u mjesnoj zajednici.

Zauzvrat, kako je rekao, trebaće mu pomoć iz njene kancelarije u sljedećem:

1. pristup podacima i informacijama koji bi mogli imati uposlenici lokalne uprave koji bi mogli da doprinesu u procesu odlučivanja u mjesnoj zajednici
2. kontakt sa načelnicom i njenom kancelarijom da bi riješili eventualna politička pitanja, da bi se podstaklo učešće ostalih interesnih grupa/zainteresovanih strana i da bi se obezbijedila zvanična podrška za postizanje ciljeva procesa planiranja.

Prije nego je sastanak završen, načelnica je zakazala još jedan sastanak sa facilitatorom i osobom koju je zamolila da bude predsjedavajući procesa kreiranja strateškog plana. Izgledi za

program Lokalna Agenda 21 bili su izvjesniji. Takođe, i izgledi da ona bude ponovo izabrana na mjesto načelnika.

Imajući u vidu da će facilitator i članovi timova za planiranje, kako strateško za grad, tako i akciono za mjesnu zajednicu, raditi zajedno do kraja procesa, dogovorili su se o nekoliko zaduženja za ostale uključene u ovaj poduhvat. Prije nego kažemo kaja su to zaduženja, traba reći da sa stanovišta facilitatora načelnicu smatramo **početnim klijentom**, a dvoje predsjedavajućih grupa za planiranje **primarnim klijentima**. Naravno, madu su dvoje predsjedavajućih primarni klijenti facilitatoru, načelnica očekuje da bude stalno informisana o napredovanju procesa. Da se vratimo na zaduženja; uposlenici lokalne uprave trebalo je da budu na raspolaganju da bi pomogli u prikupljanju podataka i njihovoj analizi, ukoliko to bude potrebno, sekretar u OCD trebalo je da pomogne da se uključe ključni ljudi iz mjesne zajednice. Načelnica je ponudila da pomogne i bude direktno uključena kao politički rukovodilac i rukovodilac zajednice ako zatreba. Takođe možemo pretpostaviti da je bilo još razgovora o očekivanjima načelnice u vezi sa ostalim članovima tima, prihvatljivim rokovima za ispunjenje zadataka, mogućim mjestima održavanja sastanaka, kao i sa kime od službenika lokalne uprave treba da se radi da bi se određeni zadaci izvršili.

Kada su facilitator, predsjedavajući tima za mjesnu zajednicu i sekretar iz OCD završili sastanak sa načelnicom, otišli su u kafe u blizini da bi nastavili razgovor. Svako od njih je osjećao potrebu da bude jasan u pogledu svojih očekivanja, potreba i želja. Drugim riječima, još uvijek su se bavili pitanjima koje vezujemo za fazu ugovaranja između eksternog facilitatora/konsultanta i klijenta. Pitanja o kojima su razgovarali bila su sljedeća:

- Kakve će biti njihove uloge i obaveze tokom rada u timu za planiranje i, šire govoreći, tokom primjene projekta;
- Kako će organizovati i sprovesti sastanke;
- Ko će još biti član tima za planiranje i kako će biti izabrani s obzirom da se krug interesnih grupa/zainteresovanih strana ponovo širi;
- Kako će se nositi sa publicitetom u vezi s napredovanjem poduhvata;
- Logistika oko sastanaka uključuje mjesto sastanaka, materijal za radionice, potrebe službenika, vrijeme održavanja sastanaka i mnoge druge detalje;
- Kako će mjeriti uspjeh i krajnji uticaj poduhvata planiranja uz uključivanje javnosti u mjesnoj zajednici i cijelom gradu
- Ko će šta raditi u toku sljedeće sedmice da bi održao projekat i proces na pravom putu?
- I, na kraju, kako će povezati svoje napore sa širom inicijativom načelnice za strateško planiranje? Ukoliko želi da ovo planiranje u zajednici koristi kao studiju slučaja i predstavi ga na radionici za strateško planiranje, možda će biti potrebno da pažljivije dokumentuju sopstveni proces planiranja uz uključivanje javnosti.

Dakl,e predsjedavajući tima za akciono planiranje, facilitator i sekretar mjesne zajednice, su pili kafu i razgovarali o još ponekim očekivanjima, željama i potrebama u vezi s njihovim dogovorom o

zajedničkom radu. Takođe su počeli da razmišljaju o još nekim momentima vezanim za proces planiranja uz uključivanje i učešće građana, kao na primjer o posredovanju u zajednici. Pretpostavićemo da su ljudi koje su kontaktirali i koje su ubijedili da budu zastupljeni u timu za planiranje jesu oni koji su se tek doselili iz ruralnih dijelova zemlje, ali i oni koji su tu živjeli i ranije i koji su zabrinuti za kvalitet života u svom susjedstvu.

Takođe, tim uključuje:

- predstavnike gradskih vlasti kao članove osoblja za planiranje;
- vjerskog službenika koji je odrastao u ovom kraju grada i koji je poznat po svojim svom radu na mirenju ljudi koji su bili u zategnutim odnosima
- biznismena iz drugog kraja grada koji ima reputaciju građanski orijentisane osobe i koji zbog proširenja posla svoje firme nudi zapošljavanje i angažovanje za veći broj ljudi kako za one sa posebnim stručnim kvalifikacijama, tako i za distributere i akvizitere.

Tim za akciono planiranje je imao svoj sastanak i u određenoj mjeri je načisto sa time šta je problem, što je rezultat vrlo uspješne vježbe "definisanja problema" koju je sproveo facilitator tima. U ovoj fazi tim počinje da pravi plan za prikupljanje više podataka o problemu.

U međuvremenu

Dok je tim zadužen za planiranje u mjesnoj zajednici pokušavao da se fokusira na problem, načelnica je sakupljala širu podršku u okviru zajednice za svoju predstojeću radionicu strateškog planiranja ili kako je voljela da je naziva- konferenciju. Kako želi da proces planiranja bude otvoren za sve aspekte razvoja grada, a ne fokusiran na određena pitanja kao što su ekonomski razvoj ili pomoć za djecu, odlučila je da ne sprovede prikupljanje podataka i dijagnozu konkretnih aktivnosti čime bi odredila fokus diskusiji. Željela je da se oni koji su uključeni u kreiranje vizije budućnosti grada osjećaju slobodno diskutujući o tome kako bi mogla da izgleda budućnost.

S tim u vezi, facilitator i mali tim za strateško planiranje, bili su zauzeti identifikovanjem svih važnih zainteresovanih strana koje treba uključiti u proces strateškog planiranja uključujući predstavnike glavnih interesnih sektora kao što su biznismeni, zdravstvene institucije, obrazovanje, nevladine organizacije i industrija. Oni su diskutovali o ciljevima radionice i o tome kako će ona biti dizajnirana i sprovedena radi ostvarenja vizije budućnosti, kao i o proširenju ovlaštenja s ciljem ostvarivanja vizije tokom dužeg vremenskog perioda. Odlučili su da se ne fokusiraju na neko određeno pitanje u procesu strateškog planiranja, kao i da uključe dvije prezentacije na početku radionice. Prva bi bila prezentacija futuriste sa lokalnog univerziteta. On bi pričao o tehnološkim, društvenim i ekonomskim trendovima za koje vjeruje da će imati uticaj na budućnost grada. Druga prezentacija bi bila ona koju će imati načelnik iz druge opštine u regiji koji već implementira program Agenda 21. Što se tiče strateškog planiranja, tim za planiranje radio je zajedno. Koristili su mnoga od ponuđenih dijagnostičkih sredstava iz ovih poglavlja konstatujući da su korisna u sprovođenju poduhvata.

Tim za taktičko planiranje/planiranje u mjesnoj zajednici je odlučio da upotrijebi nekoliko metoda za prikupljanje podataka i informacija u mjesnoj zajednici u kojoj su smještene ruralne porodice. Članovi tima su intervjuisali veliki broj građana, uključujući one koji u zajednici žive dugo godina i one koji su tek pristigli. Oni su takođe razgovarali sa biznismenima, vjerskim i građanskim liderima/aktivistima o situaciji u mjesnoj zajednici. Kao dodatak individualnim intervjuima, planerski tim je održao tri sastanka grupa o određenim temama (odabравši fokus

grupe). Jedna je uključivala samo nove pridošlice, druga samo starosjedioce, dok je treća bila mješovita.

Zbog relativno malog broja građana koji žive u mjesnoj zajednici, tim je odlučio da ne kreira i sprovodi upitnike. Članovi planerskog tima koji su živjeli u mjesnoj zajednici su zaključili da će oni bolje opažati ono što se dešava u susjedstvu i izvještavati o onome što su vidjeli. Facilitator je imao određeno iskustvo sa istraživačkim metodama zasnovanim na opažanjima učesnika i bio je u mogućnosti da im pomogne da identifikuju specifične aktivnosti i interakcije koje je trebalo opažati tokom boravka u zajednici.

Konačno, uposlenici iz odgovarajućih odjeljenja ponudili su uvid u gradska dokumenta i druga akta, sa ciljem određivanja da li grad ima ikakvo iskustvo sa drugim etničkim grupama u prošlosti kao i statistiku o načinima zapošljavanja u tom dijelu grada. Kao što možemo vidjeti, planerski tim je bio temeljan i kreativan u svojim naporima da nauči više o problemima prije nego što se fokusirao na moguće preporuke za načelnicu i ostale ključne zainteresovane strane.

Tim za akciono/operativno planiranje je vrijedno radio na intervjuisanju ljudi, razmatranju dokumenata, držanju sastanaka u zajednici i informisanju načelnice i njenih saradnika o svojim akcijama i napredovanju. Kao i kod mnogih poduhvata ove vrste, tim je saznao za mnogo ideja i primio brojne savjete o tome šta grad, građani i građanske organizacije mogu uraditi da smanje tenzije među susjedima i krenu ka rješenjima. Članovi tima su se susreli sa određenim napetostima u zajednici, posebno kada su počeli da se fokusiraju na preporučene akcije, ali su uz pomoć facilitatora uspjeli da to prevaziđu.

Odnos tima je sa mjesnom zajednicom je, kako smo rekli, bio napet u početku, sa znatnom sumnjičavošću na objema stranama o raspravi o "realnoj agendi" tima. Tim je uspio da prevaziđe većinu nesuglasica time što je bio otvoren, uključivao je članove zajednice u svoja razmatranja i informisao ih. Kao što je jedan član tima istakao: "Za sastanak o postizanju dogovora koji smo imali, i za koji sam tada mislio da je čudan, ispostavilo se da je na mnogo načina koristan." Ako bi se jednom riječju opisao odnos između planerskog tima i zajednice, onda bi to bilo povjerenje – povjerenje sa obje strane.

U ovom trenutku svoga rada, tim se fokusirao na važna pitanja, odlučujući koje preporuke dati načelnici, gradskom vijeću/skupštini i osoblju uprave kao i ostalim članovima zajednice, posebno ključnim zainteresovanim stranama u rizičnoj mjesnoj zajednici. Naveli su nekoliko jasnih izjava o akcijama koje mogu biti uspješno implementirane, što su smatrali daleko vrednijim od sveobuhvatnog dokumenta koji opisuje stanje ali ne rezultiraju preporučenim akcijama. Članovi tima su se vodili motom da niko ne treba da bude iznenađen njihovim preporukama, a najmanje načelnica i stanovnici mjesne zajednice. Znajući ovo, tim je ozbiljno shvatio zadatak da bude određen i realističan u preporukama i otvoren u odnosima sa glavnim zainteresovanim stranama.

Načelnica je takođe bila zauzeta u ovo vrijeme, prepoznajući da je počela dobivati podršku zajednice za iniciranje programa Agenda 21. Veći dio aktivista iz zajednice, koji su učestvovali u dvodnevnoj radionici o strateškom planiranju je usvojio izjavu o viziji koja naglašava važnost stabilnog razvoja. Ona i njeni saradnici su pravili nacrt preporuka koje će razmatrati opštinsko vijeće/skupština, nakon čega bi uslijedilo zvanično usvajanje principa Agende 21 i formiranje savjetodavnog komiteta koji bi pomogao planiranu implementaciju budućih aktivnosti programa Agenda 21. Komitet bi uključio ključne članove gradskog profesionalnog osoblja, predstavnike

privatnog sektora i udruženja građana, grupe koje predstavljaju mjesne zajednice i aktivne građane pojedince.

Tim za akciono planiranje je suštinski završio zadatke koji su mu bili dodijeljeni. Sada slijedi implementacija dogovorenog. Međutim, tim smatra da oni koji su bili uključeni u ovo planiranje mogu se takođe uključiti u praćenje i mjerenje uspjeha poduhvata.

Predsjedavajući tima za akciono planiranje i planerski tim su bili zadovoljni napretkom koji su ostvarili u sastavljanju plana akcija uz pomoć ključnih zainteresovanih strana iz mjesne zajednice i gradskog osoblja. Članovi tima su bili posebno osjetljivi na mogućnost da, u svom entuzijazmu da ostvare plan, mogu drugima dodijeliti zadatak ili odgovornost bez razgovora sa njima ili grupom. Iako su se često konsultovali sa ključnim zainteresovanim stranama kao i sa onima koja će biti uključena u implementaciju, predsjedavajući, facilitator i članovi tima zakazali su dva važna sastanka. Prvi je bio sa načelnicom, članovima njenog tima i predstavnicima iz mjesne zajednice o kojoj govorimo. Ovi predstavnici su uključivali pojedince sa obje strane i ključne građanske asocijacije/udruženja građana koje su volonterski preuzele glavnu ulogu u naporima da se riješi problem.

Ovaj sastanak je imao svrhu da obezbijedi priliku za dodatne informacije, stavove i mišljenja od strane ključnih zainteresovanih strana i da odredi koju bi ulogu te zainteresovane strane odredile planerskom timu. Takođe su održali otvoreni sastanak sa građanima iz mjesne zajednice iako je već bilo nekoliko takvih otvorenih sastanaka tokom procesa planiranja nazvanog planiranje sa građanima i za građane.

Kada je održan sastanak, nekoliko aktivista iz mjesne zajednice je pitalo da li grad može da im stavi na raspolaganje usluge facilitatora. Oni su izrazili potrebu za trećom stranom koja bi im pomogla da pomire sve razlike koje se mogu pojaviti u implementaciji plana akcije. Načelnica je bila u mogućnosti da odmah odgovori na njihov zahtjev, zvanično se saglasivši da finansira dvadeset dana facilitatorovog rada tokom slijedećih petnaest mjeseci. Ona je na sastanku objavila da očekuje da se sastanu planerski tim i grupa za implementaciju kao i druge ključne zainteresovane strane, sa ciljem nadgledanja i praćenja progressa procesa i dugoročnog uticaja koji treba da se ostvari u zajednici, a dogovorena dinamika za monitoring/praćenje je da to bude najmanje tri puta u periodu od petnaest mjeseci.

### **Pretvaranje svijesti i vizije u akciju: odluka da se uključe drugi**

Jedan od prvih koraka u procesu planiranja uz uključivanje javnosti jeste odluka da se uključe drugi. Bilo da je podsticaj za to vizija budućnosti, ili svijest da se u bliskoj budućnosti nešto mora preduzeti da se problem riješi ili započne novi program, sljedeći korak jeste da se razmisli o tome koga bi još trebalo uključiti. Izazov se ne sastoji samo u tome da se razmišlja o uključivanju javnosti, već i da se postupa na način koji podstiče uključivanje.

Ono što se mora uraditi u svakom pokušaju planiranja uz uključivanje javnosti jeste identifikovanje nekoliko mogućih interesnih grupa koje vam mogu pomoći da sprovedete "provjeru realnosti" i da osmislite svoje ideje i odlučite šta treba dalje raditi. Pitanje identifikovanja interesnih grupa stalno će se nametati tokom procesa planiranja uz uključivanje javnosti. Vraćaćemo se na ovaj korak s vremena na vrijeme, dok vam budemo pomagali da naučite kako da primjenjujete uspješan proces planiranja i primjene, koji podrazumijeva široki presjek

zajednice. Konačan broj interesnih grupa može biti prilično veliki u zavisnosti od obima i složenosti problema ili prilike koja se tretira.

Prije nego nastavimo, vrijedi se malo zadržati na definiciji termina “interesne grupe” ili kako ćemo ih još zvati zainteresovane strane.. To su lica, grupe ili organizacije koje mogu da prisvoje akcije, resurse ili rezultat vaših predloženih aktivnosti koje podrazumijevaju uključivanje javnosti ili oni na koje će uticati rezultati vaših planova.

Polazeći od ovako široke definicije, interesne grupe/zainteresovane strane mogu biti sasvim izmiješana grupa ljudi i organizacija, puna suprotnosti. Na primjer, oni su oni koji žele da uspijete u svojim planovima i oni koji bi željeli da vide vaš neuspjeh.

Zadatak vršenja analize interesnih grupa/zainteresovanih strana u svakom procesu planiranja uz uključivanje javnosti, bilo da se radi o utvrđivanju dugoročnog strateškog plana ili planiranja izgradnje objekta u zajednici, od ključnog je značaja za konačan uspjeh. Većina onih koji pišu o takvim procesima složiće se da je ovaj zadatak značajan. Ono u pogledu čega se oni mogu razilaziti jeste vrijeme održavanja analize interesnih grupa/zainteresovanih strana. Mi smatramo da je to zadatak koji se stalno stavlja pred nas, zadatak kome ćemo se vraćati s vremena na vrijeme kako bude tekao proces planiranja uz uključivanje javnosti. Ključne interesne grupe koje pomažu gradonačelniku da odluči da li da preduzme aktivnost na uključivanju javnosti mogu od tog momenta biti angažovane ili ne. Možete predvidjeti da će se postavka interesnih grupa mijenjati kako se proces uključivanja građana bude izgrađivao i kako fokus djelovanja bude postajao jasniji. Takođe ćete početi praviti izvjesne razlike među različitim interesnim grupama prema tome da li će biti od suštinskog značaja, važne ili samo korisne za ukupan proces. O ovim razlikama ćemo kasnije još govoriti.

### **Vrijeme za razmišljanje:**

Na jednoj od prethodnih stranica zamolili smo vas da identifikujete tri problema i prilike. Ponovo ih pogledajte i izaberite jedan koji ćete obraditi tokom ove vježbe razmišljanja. Zapišite koje su to interesne grupe za koje smatrate da bi bile neophodne za rješavanje problema ili za iskorišćavanje potencijalne prilike. Da ih poredamo po prioritetu: 1 = najvažnije, 2 = drugo po redu važnosti, itd.

---

---

---

---

### **Problem:**

---

---

---

---

### **Potencijalne zainteresovane strane:**

---

---



---

---

**Prilika:**

---

---

---

Potencijalne zainteresovane strane:

---

---

---

## Zaključak

- Problemi i prilike pokreću poduhvate koji podrazumijevaju planiranje uz uključivanje javnosti.
- *Problemi* se otkrivaju putem *svijesti* o našem neposrednom okruženju: nešto nije u redu i treba popraviti ili nešto nedostaje i treba započeti.
- *Prilike* kreiraju vizije: ono što budućnost nosi onima koji sanjaju, planiraju ili rade vođeni svojim snovima i planovima.
- Problemi, pitanja i brige koje su neposredne i zahtijevaju brzu akciju najbolje se tretiraju planiranjem uz uključivanje javnosti koje je orijentisano na akciju, ono što mi nazivamo *akcionim planiranjem*.
- Prilike, kada se tiču primjene vizija koje prevazilaze horizont, zahtijevaju *strateško planiranje*.
- Pošto postajemo svjesni ili imamo vizije o onome što se može desiti, oni koji imaju sreće željeće da posegnu za angažovanjem ostalih. (Oni koji zagovaraju metode planiranja uz uključivanje javnosti rijetko djeluju samostalno).
- Prvi korak je reći sljedeće: “Ko još ima interesovanja za rješavanje ovog problema, počinjanje ove inicijative ili učestvovanje u ovoj viziji?”
- Ove “interesne grupe/zainteresovane strane ” su lica, grupe ili organizacije koje mogu da prisvoje akcije, resurse ili rezultat predloženih aktivnosti koje podrazumijevaju uključivanje javnosti ili će na njih uticati rezultati vaših planova.
- Interesne grupe/zainteresovane strane mogu biti zagovornici onoga šta planiramo da uradimo ili pak oni koji se protive onome što mi želimo da uradimo. Ne ignorišite ovu drugu vrstu interesnih grupa/zainteresovanih strana ..

# Poglavlje 5

## USPOSTAVLJANJE PRODUKIVNIH PARTNERSTAVA

*Početak je najvažniji dio posla.  
Platon*

### Sadržaj poglavlja

Prvi korak: Odluka da se potrži pomoć

Drugi korak: inicijalni sastanak facilitatora i klijenta

Treći korak: rad sa «primarnim» klijentom

Zaključak

### Prvi korak: Odluka da se potraži pomoć

Prva faza samo otvara vrata da bi proces planiranja uz uključivanje javnosti mogao da počne. Postoji *svijest* o tome da nešto treba uraditi u lokalnoj upravi i zajednici, čemu bi pogodio proces planiranja uz uključivanje javnosti. Ili možda neko primijeti priliku i dobije viziju kako da je iskoristi. Dok razmišlja o raznim mogućnostima, takođe polako uviđa da treba uključiti i druge ljude. Načelnica iz naše priče već je preduzela nešto u vezi sa potrebom da angažuje druge i sastavila je početnu grupu za planiranje.

Želimo vam predstaviti suštinu druge faze procesa: uspostavljanje produktivnih partnerstava. Kao prvo, pretpostavili smo da će mnogi procesi planiranja uz uključivanje javnosti u stvari koristiti usluge spoljnog facilitatora. Kada kažemo *spoljnog*, mislimo ili na angažovanog profesionalnog trenera/konsultanta/facilitatora, ili na nekoga ko je iz jedne od institucija koje sarađuju u procesu planiranja uz uključivanje javnosti i ko je izabran zbog svojih vještina i iskustva u pomaganju pri ovakvim vrstama poduhvata grupnog planiranja. U ovom drugom slučaju, od ovog lica se očekuje da bude neutralna strana i da rukovodi timom za planiranje tokom procesa.

Ova faza, koju smo nazvali *uspostavljanje produktivnih partnerstava*, predstavlja ono što možda drugi nazivaju *postizanje dogovora koji može rezultirati potpisivanjem neke vrste sporazuma o ra zumijevanju..* To je eksplicitan sporazum o tome kako će pojedinci ili grupe sarađivati i šta očekuju jedni od drugih. On može da obuhvati želje i potrebe strana koje ga međusobno "sklapaju", kao i osnovna pravila saradnje, vrijednosti koje treba razmotriti, upotrebu resursa, kao i pitanja od značaja za taj saradnički odnos.

Vidjeli smo da načelnica saznaje u toku razgovora sa novim partnerima u planiranju da se ono što ona želi ostvariti zove "strateško planiranje". Istovremeno, jedan član tima, predstavnik jedne iz mjesne zajednice, zainteresovan je da hitno riješi problem upravo u svojoj zajednici.

Načelnica odlučuje da će sarađivati sa eksternim stručnjakom i ta odluka je važna je zato što ima značaja za nekoliko nivoa interakcije. Ona može izazvati i različiti otpor u organizaciji koja ga angažuje s obzirom da se njim unosi nova varijabla u proces odlučivanja. Što je još važnije, uticaće i na uspjeh i efikasnost onih koji će biti uključeni u proces planiranja uz uključivanje javnosti kao članovi tima. Ovi "outsajderi" imaju različita imena: facilitatori, konsultanti i, povremeno, posrednik. Iako ćemo ih od sada pominjati pod nazivom facilitatori, može koristiti da se svi ovi nazivi malo razluče.

### Konsultant

Peter Block, autor priručnika *Flawless Consulting*, kaže:

Konsultant je osoba koja je na takvoj poziciji sa koje može da ima uticaj na pojedinca, grupu ili organizaciju, ali koja nema direktnu moć da unosi promjene ili primjenjuje programe. Menadžer je neko ko ima direktnu kontrolu nad aktivnostima.<sup>30</sup>

Block dalje objašnjava da onog momenta kada konsultant preuzme kontrolu, on/ona počinje da se ponaša kao menadžer (a ne kao konsultant o kome Block govori). Naravno, ima mnogo vrsta konsultanata. Najčešće su to stručnjaci u određenoj oblasti ili disciplini koji dođu u organizaciju ili zajednicu da bi pružali savjete. Uloga, namjere, vrijednosti i radni stilovi konsultanta za sadržaj veoma se razlikuju od onih kod konsultanta za proces. Središte Blockovog pristupa konsaltingu za proces jeste da se pomogne organizaciji ili zajednici da donosi bolje odluke na osnovu sopstvenih resursa i razumijevanja situacije. Još jedna ključna razlika između ova dva pristupa konsaltingu tiče se pitanja "čiji je" problem ili prilika, kao i rješenje. Uz eksterne stručnjake, oni sami su vlasnici, čak i kada odu iz grada prvim vozom ili avionom. Rezultat toga je da se ništa naročito ne dešava sa dobrim savjetima konsultanta koji ostaju iza njega.

### Facilitator

Za ulogu facilitatora uvijek se kaže da je različita od uloge stručnog konsultanta i da je sličnija konsultantu za proces, za kog Block kaže da pristupa klijentu sa stručnim znanjem iz neke oblasti. Međutim, postoji mala razlika između Blockovog pristupa konsaltingu i onog što drugi opisuju kao facilitatorska uloga.

Roger Schwarz je napisao rad o facilitaciji i evo kako on opisuje ulogu facilitatora:

**Osoba za koju svi članovi grupe smatraju da je prihvatljiva, dovoljno neutralna, koja nema ovlašćenja da donosi odluke, koja posreduje da bi pomogla grupi da poboljša način na koji identifikuje i rješava probleme i donosi odluke da bi povećala uspješnost grupe.**<sup>31</sup>

U čemu je razlika? Moramo priznati da nema velike razlike, ali je ipak vrijedi prokomentarisati. Block proširuje pojam konsaltinga da bi uključio više nego samo grupe i priznaje da ova vrsta konsaltinga ima uticaj na odluke koje donosi klijent. Schwarz ograničava ovaj pojam odnosa facilitatora prema grupi i kaže da facilitator nema ovlašćenja da donosi odluke. To su očigledno manje bitna pitanja i ne vrijedi se sporiti oko toga. Osnovne vrijednosti i vještine su u osnovi iste.

<sup>30</sup> Block, Peter: "**Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used.**" San Diego, CA.: University Associates, 1981, p.1

<sup>31</sup> Schwarz, Roger M: "**The Skilled Facilitator**". San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994 p.4

## Posrednik

A šta je sa ulogom posrednika? Povremeno ćete nailaziti na ovaj termin u literaturi na temu konsaltinga i facilitacije, ali se obično koristi da opiše određeni proces. I Block i Schwarz upotrebljavaju izvedeni termin da bi opisali sopstveni pristup pružanju pomoći drugima pri odlučivanju i rješavanju problema. Schwarz kaže "Posredovati znači 'ući u jedan tekući sistem' s ciljem da se pomogne onima koji su u sistemu." Pretpostavlja se da su sistem ili grupa kompletni i da autonomno funkcionišu, ali da zavise od povremene pomoći facilitatora. On vjeruje da facilitator u ovakvom posredovanju ima obavezu da izgradi kapacitet sistema da kasnije sam podrži sopstvene aktivnosti bez pomoći eksternog facilitatora. Drugim riječima, sam facilitator čini da njegova uloga postaje nepotrebna.

Block kaže da je posredovanje cilj ili proizvod aktivnosti konsaltinga. Postoje dvije vrste intervencija putem posredovanja: (1) promjena načina funkcionisanja organizacije, grupe ili pojedinca (strukturno, proceduralno i u smislu orijentacije načela) i (2) intervencija zahvaljujući kojoj klijent nauči ili se informiše o tome kako da nešto radi na drugačiji način.<sup>32</sup>

## Klijenti

Block, Schwarz i drugi koji pišu o ovim temama koriste termin "klijent". I mi ćemo koristiti ovaj termin zato što pomaže da se razjasni uloga konsultanata i facilitatora u odnosu na one koji pomažu da se primijeni proces planiranja uz uključivanje javnosti.

Block definiše klijenta kao osobu ili osobe kod kojih konsultant želi da utiče a da pri tom ne vrši direktnu kontrolu.<sup>3</sup> Schwarz ima složeniju definiciju. On govori o četiri vrste klijenata. Ove razlike su bitne kada govorimo o planiranju uz uključivanje javnosti. Da pogledamo nakratko ove razlike. Prva je kontakt osoba za klijente, osoba koja ostvaruje početni kontakt sa facilitatorom. To može biti sekretar gradonačelnika ili pomoćnik. Za facilitatora ovo je vrijeme kada on prikuplja korisne informacije prije nego što razgovara sa nekim sa više ovlašćenja. Na primjer: koji je to pojedinac ili grupa kome je potrebna pomoć? Zašto im je pomoć potrebna? Da li je osoba za kontakt član ove grupe? Koliko su već dugo zajedno u ovom poslu? Facilitator mora biti obazriv prilikom postavljanja ovakvih pitanja tokom prvog kontakta, ali su svi uvidi koje stekne u ovom periodu izuzetno korisni za razumijevanja klijenta i njegovih namjera.

Schwarz takođe govori o posrednim i primarnim klijentima. Posredni klijent uključen je u rani dio procesa ugovaranja. U slučaju naše načelnice, možda će ona biti posredni klijent. Mi smo nazvali i početnim klijentom. Njegova definicija primarnog klijenta jeste da je to pojedinac ili grupa koja je prihvatila odgovornost za problem ili priliku.

Četvrta vrsta po Schwarzu je krajnji klijent, lice čiji interesi treba da budu zaštićeni čak iako nije u direktnom kontaktu sa konsultantom, npr. javnost uopšte.

Nemojte dopustiti da vas zaokupi ovaj problem oko same definicije, razmislite o savjetu autora ovog priručnika o konsaltingu orijentisanom na klijente. Savjeti kažu da klijenta ne definišete previše usko. U skladu sa tim savjetima oni imaju na umu tri pitanja:

---

<sup>32</sup> Block, *op. Cit.* p.2.

- **Ko zna** – za problem ili ko posjeduje najviše informacija koje su neophodne da se izvrši temeljna dijagnoza problema ili potencijalna mogućnost?
- **Ko mari** – da problem bude riješen ili da se iskoristi prilika?
- **Ko može** – da pomogne da se problem riješi ili ostvari prilika? <sup>33</sup>

Sistem klijenta nije cjelovit, kažu, dok se ne uključi svako ko ima veze sa odgovorima na ova tri pitanja: ko zna? Ko mari? Ko može?

### Vrijeme za razmišljanje

Vratite se na probleme/prilike koje ste ranije pribilježili u okviru zadatka identifikovanja interesnih grupa/zainteresovanih strana. Ako su vas zamolili da postanete facilitator i da radite na ovome, šta mislite ko bi mogao da bude početni klijent ili neko ko bi želio da vi radite na ovome? Ko bi bio najlogičniji primarni klijent zadužen da upravlja intervencijom?

---



---



---



---

### Drugi korak: Inicijalni susret facilitatora i klijenta

#### Neke napomene o prvom susretu facilitatora/konsultanta i klijenta

Dizajn učenja (DL) je organizacija poznata po svojim programima koji pripremaju konsultante da budu uspješniji i produktivniji, opisala je suštinu prvog sastanka bolje od svih drugih opisa koje smo vidjeli. Elementi za koje DL smatra da ih je važno obuhvatiti prvim sastankom između konsultanta/facilitatora i klijenta jesu sljedeći:

- **Lično uvažavanje.** Ovo je ono prvo “Zdravo” u odnosu između facilitatora i klijenta. Cilj je da se uspostavi kontakt i izrazi šta mislite o prilici da upoznate svog novog klijenta. Takođe je ovo pravi momenat da saznate kako se vas klijent odlučio da se poveže sa vama.
- **Komuniciranje i razumijevanje situacije:** Ono što vas u ovom momentu u razgovoru interesuje jeste mogućnost da razumijete situaciju iz perspektive klijenta i da vaše viđenje prenesete klijentu. Ovo nije momenat kada treba da nabrojite vaše preporuke o tome kako da se planira poduhvat koji podrazumijeva uključivanje javnosti. Sljedeća pitanja bila bi prikladna: šta vas je podstaklo da odlučite da pokrenete ovaj proces u zajednici? Ko mislite da treba da bude uključen? Šta misle vaši službenici o ovakvoj saradnji sa građanima?
- **Klijent želi i nudi:** U ovom momentu u toku razgovora želite da saznate šta klijent želi od predloženog procesa planiranja, kao i od vas lično kao konsultanta i facilitatora procesa.

<sup>33</sup> Cockman, Peter, Bill Evans and Peter Reynolds: “Client-centered Consulting, Getting Your Expertise Used When You’re Not in Charge”. New York: McGraw-Hill, 1996, p.10

Ovo je prilika za klijenta da kaže kakva su njegova očekivanja, ali se može desiti da ćete i vi postavljati neka pitanja. Možete razmotriti neka od sljedećih pitanja: šta se nadate da ćete postići pomoću ovog procesa planiranja? Kako zamišljate našu saradnju? Koju ulogu vi želite da igrate u procesu planiranja? Kakav uspjeh očekujete?

- **Facilitator želi i zahtijeva:** Prije nego postignete dogovor sa klijentom, treba da izrazite svoja očekivanja, kao i da kažete šta je potrebno da vam klijent obezbijedi da biste bili uspješni u radu sa grupom za planiranje. Možda će vam biti potrebna i pojašnjenja u vezi sa ulogom koju ćete imati u radu sa klijentom. Klijent možda vas posmatra kao eksperta koji će, na primjer, staviti ideje o budućnosti grada na papir i tražiti od tima za planiranje da ih potvrdi i proslijedi skupštini grada na usvajanje. Razmislite o sljedećim rečenicama kao o načinu da pređete na ova i druga pitanja: moja uloga biće da pomognem timu za planiranje da analizira situaciju i iznađe više opcija. Potrebna mi je vaša pomoć u radu sa timom za planiranje. Želim da imam pristup službenicima zaduženim za planiranje i njihovoj bazi podataka. Biće mi potrebno da direktno sarađujem sa timom za planiranje i pomognem im da razrade opcije. Ova faza razgovora često je najteža mnogim facilitatorima, ali je važno da budete otvoreni u pogledu onoga šta želite i šta vam je potrebno.

U ovom momentu, PL preporučuje da se do sporazuma dođe tako što će se preformulisati ključna pitanja o kojima se diskutuje i identifikovati neriješena pitanja koja još treba razmotriti.

Klijenta se možda još uvijek pomalo brine da će izgubiti kontrolu kada počnete da radite sa drugima u ovom procesu planiranja. Treba da riješite ovu zabrinutost i da budete uvjereni u njihovu opredijeljenost da biste nastavili.

Konačni koraci inicijalnog sastanka u vezi su sa pružanjem podrške klijentu i pozitivnim povratnim informacijama o inicijativama koje se preuzimaju i time da budete jasni u pogledu toga šta će se dalje dešavati.<sup>34</sup>

### Postizanje dogovora

Postizanje dogovora koji može završiti potpisanim Ugovorom između konsultanta i klijenta može potrajati, što znači da se oni mogu dogovarati na nekoliko nivoa u toku procesa u zavisnosti od složenosti odnosa za rješavanje problema. U slučaju planiranja uz uključivanje javnosti u kom dolazi do sve većih i složenijih nivoa interakcije između službenika lokalne uprave, građanskih organizacija i građana, potrebno je da se i facilitator i ključni inicijatori procesa vraćaju na fazu dogovora .

Na primjer, očekivanja, želje i potrebe zainteresovanih strana koje se kasnije uključe u proces takođe se moraju uzeti u obzir. Načelnica, koja je na početku željela da sprovede program Lokalna Agenda 21 u svom gradu, takođe je pristala da pomogne u rješavanju problema iz mjesne zajednice koji je nosio neke eventualne negativne konfrontacije. Možda je smatrala da je ovo mogućnost da stekne više kredibiliteta u zajednici, da pokaže svoju opredijeljenost da bliže sarađuje sa građanima, kao i da stekne direktno iskustvo u planiranju uz uključivanje javnosti prije

<sup>34</sup> Želimo da se zahvalimo Design Learning, Inc. (DL) na odličnim idejama i uvidima u vezi sa prvim sastankom između klijenta i facilitatora/konsultanta. Ovaj materijal predstavlja dio programa obuke za vještine konsultovanja osoblja koji DL nudi organizacijama da uspostave interne konsultante.

nego bude uključena u jedan mnogo širi proces strateškog planiranja. Možda je smatrala i da je bilo vrlo malo mogućnosti da pred sam kraj prvog sastanka kaže “ne” osobi iz mjesne zajednice.. Za facilitatora je bilo važno da provjeri da li ovaj novi aranžman odgovara njenim potrebama. Na osnovu onog što znate da se dešavalo na prvom sastanku između načelnice, novoimenovanog predsjedavajućeg grupe za planiranje, osobe iz mjesne zajednice i facilitatora, možemo pretpostaviti da je bilo potrebe za dodatnim ugovaranjem.

### **Treći korak: Rad sa primarnim klijentom**

#### **Spisak stavki koje bi ugovor trebalo da sadrži**

Facilitatori moraju biti jasni u pogledu sljedećih informacija ukoliko žele da imaju uspješnu saradnju sa klijentom.

1. **Koji su ciljevi poduhvata koji je u toku?** Drugim riječima, šta klijent želi da ostvari putem procesa planiranja uz uključivanje javnosti? Što je definicija određenija, to je mogućnost da ga ostvarite veća. Međutim, moguće je da će biti izvjesnih razlika u pogledu ciljeva oko kojih ste se složili sa inicijalnim klijentom za kontakt, npr. gradonačelnikom, članovima grupe za planiranje uz uključivanje javnosti i krajnjim klijentima, građanima. Budite spremni da promijenite ciljeve kako se proces bude odvijao. Na kraju krajeva, ovo je proces planiranja uz uključivanje javnosti, čija će autentična komunikacija, zajedničko rukovođenja i timski rad vjerovatno prevladati.
2. **Kakve će uloge i obaveze imati ključni akteri?** Među njima su facilitator, klijent (i) i grupa drugih ljudi koji će pomagati.
3. **Koji su parametri projekta?** Procesi planiranja uz uključivanje javnosti mogu biti usmjereni na usko određeni cilj te ih je stoga lako ograničiti, npr. integrisanje porodica iz ruralnih predjela u urbanu sredinu, ili oni širi, kao što su program Lokalna Agenda 21. Kakve god da su okolnosti, granice će se morati postavljati uzajamno.
4. **Kakve će informacije biti potrebne za sprovođenje procesa planiranja?** Neki poduhvati planiranja mogu se sprovesti na osnovu znanja i iskustva učesnika. Drugi, opet, zahtijevaju solidnu bazu podataka. Važno je biti jasan u pogledu potreba za raznim informacijama prije nego se previše odmaknete u procesu planiranja uz uključivanje javnosti.
5. **Kakva podrška i angažovanje će biti potrebni klijentu i facilitatoru?** Nama koji smo radili sa facilitatorima padaju na pamet praktične stvari, a to su: lokacije za sastanke koje mogu da prime velike i male grupe za razne aktivnosti; administrativna i sekretarska podrška koja će osigurati da brige oko logistike ne ugroze proces planiranja, kao i uobičajena potrošna sredstva svakog poduhvata planiranja uz uključivanje javnosti, npr. Flipčart -papir, markeri itd.
6. **Šta su rokovi?** Klijent možda ima jedan rok na umu, a facilitator sasvim drugi. Iako Parkinsonov zakon kaže da će se zadatak proširiti toliko da ispuni vrijeme koje imamo na raspolaganju, ovo većina strana u odnosu koji podliježe ugovaranju ne smatra prihvatljivim.



7. **Kakvi se rezultati očekuju iz ovog procesa koji se odvija uz facilitatora?** Mnogo će vam biti lakše da utvrdite rokove ukoliko znate odgovor na ovo pitanje. U slučaju procesa planiranja uz uključivanje građana, najočigledniji proizvod jeste sam plan. Međutim, ima mnogo različitih planova. Sadržaj plana može biti očigledan na osnovu ciljeva planiranja, a proces izrade plana možda i nije tako očigledan. Facilitator bi trebalo da pomogne klijentu da razmišlja konkretnije o ovom aspektu poduhvata planiranja. Kako budemo prelazili na diskusiju o pripremi plana, više ćemo se koncentrisati na vrste rezultata i proizvoda koje lokalna uprava i zajednica mogu da očekuju kada plan počne da se primjenjuje.
8. **Koje vrijednosti treba da budu eksplicitne i podržane?** Ovaj element ugovora između facilitatora i klijenta može biti teže definisati. Povjerljivost je pitanje o kojem se često govori. Može doći do različitih tumačenja parametara koje treba poštovati. U procesu planiranja uz uključivanje javnosti službenici uprave će možda željeti da ograniče širenje informacija iz političkih razloga, dok će članovi tima možda željeti da odmah informišu zajednicu o rezultatima njihovih napora.
9. **A šta je sa fleksibilnošću?** Postizanje dogovora koji može rezultirati ugovorom, kojim definišu odnos između facilitatora i klijenata u procesu planiranja uz uključivanje javnosti, sadrže klauzule koje su nepredvidive. Nemojte se plašiti ponovnog pregovaranja o ugovoru u toku daljeg razvoja odnosa.

#### Vrijeme za razmišljanje:

Dosta vremena smo utrošili na razgovor o fazi ugovaranja o planiranju uz uključivanje javnosti. Prije nego krenemo dalje, razmislite o svom iskustvu u radu sa timovima koji imaju predstavnike različitih organizacija i funkcija. Šta ste tada mogli drugačije da uradite što bi povećalo izgleda za uspjeh? Pribilježite odgovore u dolje predviđenom prostoru.

---

---

---

---

## Zaključak

- Uspostavljanje produktivnih partnerstava možda je najvažniji dio procesa planiranja uz uključivanje javnosti.
- Zadatak uspostavljanja partnerstava počinje prvim “zdravo” između partnera i teče dalje.
- Umjetnost ugovaranja između onih koji žele da započnu planiranje uz uključivanje javnosti, onih koji to na kraju urade i onih koji imaju ulogu facilitatora u toku procesa je jedan složen proces.
- Važno je razumjeti koncept “klijenta” u procesu planiranja uz uključivanje javnosti.
- Znati ko su glavni klijenti i rad sa njima kao klijentima čak je još važnije.
- Klijenti se mogu identifikovati pomoću tri pitanja: ko zna? Ko mari? Ko može?
- Postignuti dogovor, koji može rezultirati potpisanim Ugovorom između facilitatora i tima za planiranje ima uporište u uzajamnim sporazumima o tome šta svaka od strana očekuje od one druge i kako će sarađivati.

## Poglavlje **6**

### **OD DUGOROČNOG STRATEŠKOG PLANIRANJA DO OPERATIVNOG/AKCIONOG PLANIRANJA**

*Što je sagrađeno na slučajnosti  
Sagrađeno je na pijesku.  
Poslovica sa Haitija*

#### **Sadržaj poglavlja**

Potrebne analize vezane za proces planiranja

Razlike između dva pristupa

Strateško planiranje :Razmatranje procesa planiranja u širem smislu

Karakteristike strateškog planiranja

Kratak nacrt plana za strateško planiranje

Fokusiranje na definiciju problema

Postavljanje pitanja

Zaključak

#### **Potrebne analize vezane za proces planiranja**

Vrijeme je da se zaustavimo za trenutak i da razmislimo o tome gdje se nalazimo u procesu uključivanja i učešća građana. Posmatrali smo na koji način svijest i vizija pročišćavaju i potpomažu upravljačke i leaderske poteze svijest i vizija služe kao pokretači za ohrabivanje organizacija, zajednica i pojedinaca na akciju. Takođe smo napravili određena razgraničenja koja će nam pomoći da razumijemo razlike između problema i prilika i načina na koji im prilazimo u procesu planiranja iako smo uvijek iznenađeni time kako se problemi pretvaraju u prilike u rukama kreativnih ljudi. Te diskusije su sadržane u preovlađujućem mišljenju da postizanje šire i dublje saradnje, nešto kao realna participacija, u mnogim slučajevima predstavlja važan koncept i strategiju u građenju institucionalnog kapaciteta i kapaciteta zajednice da efikasnije i efektivnije služi svim građanima.

Neko će primijetiti da participacija/učešće nije lijek za sve probleme niti imperativ za slijeđenje svih prilika. I mi bismo bili prvi koji bi se složili sa ovakvim gledištem. Međutim, ne vidimo razlog da se izvinjavamo za naš proaktivan stav o koristima saradnje. Napokon, ovo je priručnik o participativnom planiranju/planiranju sa građanima i za građane..

Kao dio naše diskusije, napravili smo određena razgraničenja između strateškog planiranja i planiranja akcija, što predstavlja dva različita načina da se uključite u participativne aktivnosti i događaje za poboljšanje naših zajednica i lokalnih vlasti. Strateško planiranje se bavi sakupljanjem ideja i njihovim instaliranjem u upravljački sistem naše zajednice. Planiranje akcija je praktični set alata koji će “metodom zajedničkog rada” primijeniti upravljači, donosioci propisa, lideri/aktivisti zajednice i građani da bi se postigle dobre stvari.

Ono što mi nalazimo da je interesantno u vezi s ova dva pristupa planiranju jeste unicifiranost koraka koji se prave u njihovom ostvarenju i vrijednosti koje oni obuhvataju. Da bi bili efikasni, oba ova pristupa zahtijevaju razne vrste analiza: analiza **zainteresovanih strana**, analizu problema, SWOT i analiza polja sila. Svaki pristup, na svoj način, zahtijeva od učesnika da “razmisle izvan ustaljenih okvira”, kao i da se uključe u kreativno razmišljanje i rješavanje problema ukoliko plodovi njihovih napora u participativnom planiranju imaju ukus satisfakcije.

Glavne razlike između ova dva pristupa jesu vremenski okvir i nivo određenosti u preporukama koje prethode naporima planiranja.

Strateški planovi su: orijentisani na budućnost, dugoročni, vizionarski i manje određeni. Planovi akcije su neposredniji, pragmatični, detaljni u svojim preporukama, i naravno, orijentisani na akciju. Oni nose implicitni mandat koji poziva na neposrednu implementaciju.

Ova dva pristupa dijele mnoge zajedničke vrijednosti: stvarnu komunikaciju, zajedničko liderstvo, povjerenje, timski rad, obavezivanje, uključivanje – svi kvaliteti koji poboljšavaju kako proces saradnje tako i rezultate koji proizilaze iz zajedničkog rada. Mi smo proveli prilično mnogo vremena razgovarajući o važnosti izgrađivanja produktivnih partnerstava kao i o prednostima rada sa facilitatorom kada se uključujemo u proces participativnog planiranja. Ovo su ključne komponente u osiguravanju uspjeha, kako u aktivnostima strateškog planiranja tako i u aktivnostima planiranja akcija.

### Razlike između dva pristupa

Na ovom stepenu “**planiranja**” uključenja i učešća, treba donijeti odluku koja će se zasnivati na pokretačkom događaju koji je **zainteresovane strane** doveo do ove tačke. Da li taj pokretački događaj poziva na razvoj strateškog plana koji treba slijediti tokom dugog vremenskog perioda (5,10,15 godina, npr.) ili na proces planiranja koji će dovesti do neposredne akcije? Da li će partneri koji su regrutovani da učestvuju u procesu planiranja imati **širi pristup** ili će se **fokusirati**? Strateško planiranje predstavlja širi pristup budućnosti u naporu da se ona razumije i da se utiče na ono što ona može postati. Planiranje akcija postiže svoje najbolje rezultate tako što se fokusira na probleme, pitanja ili interes koji zahtijeva pažnju. Uradi nešto! Riješi me! Upomoć!

Kao što smo ranije naglasili, **u oba procesa planiranja koriste se ista sredstva/načini**, dijele mnogo istih sredstava za postizanje njihovih ciljeva. Šta je to što ih odvaja u odluci da se ide “strateški” i da se problem **sagleda širim** pristupom, ili da se bude više orijentisan na akciju i da se fokusira? Postoje dva osnovna **načina** koja simbolišu ova dva različita pristupa. Jedan je vizionarstvo, a drugi je pronalaženje problema. Naravno, ova izjava je otvorena za napade od strane naših najbližih prijatelja. I mi priznajemo da je korisno biti vizionar kada se rješavaju problemi i važno je da se fokusiramo kada planiramo strateški. Ipak, ako na ovm novou ne

napravimo razliku, nastavićemo da vas zbunjujemo i **pomiješati** našu potrebu da nastavimo sa ovom diskusijom.

U podsjetniku ovog poglavlja diskutovaćemo o procesu strateškog planiranja, uključujući ulogu i vještinu vizionarstva i posmatraćemo **praktične načine** za pronalaženje problema, odnosno umjetnost fokusiranja.

### **Strateško planiranje: Razmatranje procesa planiranja u širem smislu**

Odluka da uključite značajne članove svoje organizacije ili zajednice je obično pokrenuta nečijom vizijom, traumatičnim događajem ili prilikom. Za gradonačelnika u našoj studiji slučaja, to je bila UNCHS konferencija i njen interes u programu **Lokalna Agenda 21. Mogla je biti potaknuta i nekim drugim događajem. Na primjer:**

- Odlazak glavnog poslodavca u gradu;
- prilika da se dobije veliki zajam za infrastrukturu od internacionalne banke za razvoj;
- politička odluka od strane savjeta da se fokusira na pitanja dobrobiti i kvaliteta života djece u institucijama za njihovo zbrinjavanje ili
- potreba da se podstiče bliža saradnja sa nevladinim organizacijama i poslovnom zajednicom.

Strateško planiranje se kao događaj ne dešava tek tako. To je namjeren postupak da se uključi širok spektar lidera organizacija ili zajednice u misaon pogled prema horizontu.

Strateško planiranje je vrijeme za razmatranje, vrijeme da se razmisli o budućnosti i šta ta budućnost treba da predstavlja za zajednicu.

Strateško planiranje je prilika za lokalnu vlast i zajednicu da prihvate budućnost i njene nepoznate izazove.

Strateško planiranje nije nešto što lokalna vlast treba da sprovodi svakog mjeseca.

Drugim riječima, strateško planiranje predstavlja ozbiljne akcije na izgradnji kompasa zajednice koji će voditi lokalnu vlast i građane od mjesta gdje se sada nalaze do mjesta gdje žele da budu, jer su razmišljali o tome gdje žele da budu.

### **Karakteristike strateškog planiranja**

Hamel iznosi još jednu tvrdnju o procesu strateškog planiranja i to da ono predstavlja središte onoga što želimo da prenesemo u vezi sa ovim nastojanjima kao osnovama javnog liderstva. *Donošenje strategije mora biti demokratsko.* Demokratija nije samo pravo da se bude saslušan; to je prilika da se utiče na mišljenje i akciju. Radi se o nestrpljivosti i strastvenosti, informisanosti i uključenosti. Prava snaga demokratije je njena posvećenost uključivanju. Nije samo elita ta koja može da oblikuje agendu. Tako treba da bude i sa stvaranjem strateških planova za lokalne vlasti i zajednice.

Ključ za efektivno strateško planiranje se u velikoj mjeri nalazi u procesu, a ne u proizvodu ili planu. Da bi proces bio efektivniji, potrebno je da bude i:

1. **uključujući** – uključuje širok spektar **zainteresovanih strana** u proces;
2. **interaktivan** – sučeljava ono što jeste sa onim što može biti;
3. **integrativan** – spaja razmišljanja i djelovanje “iz baze” i “sa vrha”
4. **iterativan** – prepoznaje da se svrsishodni sistemi i njihova okruženja konstantno mijenjaju i da nijedan plan ne zadržava svoju vrijednost tokom vremena.

Kako nas podsjeća John Friedman: “Planiranje se ne bavi samo efikasnom instrumentalizacijom ciljeva, to je takođe i proces putem koga društvo može otkriti svoju budućnost.”<sup>2</sup>

### **Kratak nacrt plana za strateško planiranje**

Svojevremeno je postojala poplava objavljenih ideja i retorike o strateškom planiranju. Ali sam proces strateškog planiranja, kao politika i menadžerski mandat, imao je svoje uspone i padove. Dok je to bila očekivana stvar koju treba uraditi, kako u javnim tako i u privatnim organizacijama 60-ih i 70-ih, u ranim 80-im je izgubila podršku. U velikoj mjeri je razočaralo to što su proces posjedovali planeri i to što su planovi postajali, kako je Hamel to dobro kazao, kalendarski vođeni rituali. Sa fokusiranjem pažnje na demokratsko samoupravljanje i civilno društvo u posljednjoj dekadi, kao i zbog sve jače svjesnosti o potrebi i važnosti veće participacije u tim vrijednim poduhvatima zajednice, uloga strateškog planiranja je poprimila novo značenje.

Proces strateškog planiranja, kako se sprovodi širom svijeta, sastavljen je iz raznih djelova. Ne postoji jedinstven model ili doktrina na osnovu koje bi se odlučilo kako proces primijeniti na lokalne nivoe vlasti ili zajednice. Ovo je dobar znak. On ohrabruje korisnike da stvaraju svoje pristupe iz mnoštva šablona. Nagovještava se potreba za kreativnošću i vizionarstvom ne samo u sadržaju planova i vizija nego i u njihovom stvaranju. Slijedi kolekcija korisnih savjeta i šablona iz iskustava drugih. Počinjemo modelom koji je korišćen širom svijeta, sa ciljem pomaganja zajednicama da razviju svoje strateške planove.

#### ***Primjer 1: Istraživanje budućnosti: proces pronalaženja zajedničkih osnova***

Marvin Weisbrod i njegove kolege su proveli mnogo vremena usavršavajući model koji kombinuje potrebu da se bude holističan i vizionaran sa važnošću uključivanja, time obezbjeđujući širu participaciju u procesu. Kako je kriterijum za pronalaženje budućeg zajedničkog osnova podudaran sa našim, odlučili smo da detaljnije opišemo dizajn njihovog planiranja.

Pristup *Istraživanje budućnosti* strateškom planiranju zajednice predstavlja dvodnevnu konferenciju koja se održava tokom tri **dana (od podneva dana 1 do podneva dana 3)** iz razloga koji postaju jasniji kada pogledamo raspored zadataka koje učesnici moraju da izvrše. Planeri konferencije zagovaraju perspektivu “cijelog sistema” strateškog planiranja i poredje je **s alegorijom** o slijepim ljudima i slonu. Naše shvatanje zajednice je dobro koliko i naša sposobnost da je vidimo iz perspektive drugih. Kada je od slijepih ljudi zatraženo da opišu slona, oni su davali

različite opise na osnovu dijelova koje su dodirivali. Tek kada su svoje individualne percepcije objedinili, bili su u mogućnosti da jasnije "vide" predmet koji su ispitivali.

Da bi pomogla onima koji učestvuju u procesu istraživanja budućnosti da sagledaju perspektivu "cijelog sistema", konferencija treba da uključi slijedeće učesnike, **zaintersovane strane**, ili kako ih mi zovemo: *ljude sa informacijama, ljude sa ovlašćenjima i sredstvima da djeluju i ljude na koje utiče ono što se dešava.*

Ovdje se, ukratko, nalazi opis procesa *Istraživanja budućnosti*. Ovi koraci pretpostavljaju da su planeri konferencije i ključni vizionari stratezi koji se donijeli odluku da se takva konferencija održi, takođe identifikovali fokus konferencije.

Donošenje odluke da se konferencija održi pretpostavlja da su planeri konferencije i ključni vizionarski stratezi identifikovali fokus konferencije.

Dan 1: (sa početkom u podne do 18.00) Radeći pojedinačno i kasnije u malim grupama, učesnici razmatraju prošle i identifikuje današnje trendove. Prvi zadatak učesnicima daje priliku da analiziraju:

- svoje lično iskustvo sa organizacijom ili zajednicom u zavisnosti od fokusa konferencije;
- istoriju lokalne vlasti ili zajednice u proteklih 30 godina, objekta budućeg istraživanja i
- prekretnicu u životu lokalne vlasti ili zajednice koju ona predstavlja i opslužuje.

Drugi zadatak je da se identifikuju postojeći trendovi koji će imati uticaj na rezultate tema koje će biti iznesene tokom konferencije. Ovi trendovi su ispisani na velikom papiru na zidu, 2x4 metra, i zovu se "plan razmišljanja" grupe. Drugim riječima, koji su to trendovi u većem okruženju koji će imati uticaj, dobar ili loš, na ono što učesnici odluče da žele da urade kao rezultat konferencije "istraživanja budućnosti". Na kraju ove sesije, od učesnika se traži da identifikuju sedam trendova za koje oni lično vjeruju da su najvažniji, tako što će stavljati tačke ili oznake pored svakog od tih trendova.

**Dan 2:** Drugi dan je ispunjen radom u malim grupama i plenarnim sesijama sa nekoliko zadataka. Dnevne aktivnosti počinju sa grupama **zainteresovanih strana**, npr. izabраниh zvaničnika, kadrova lokalne vlasti i građanima koji rade u malim grupama radi kreiranja svojih ličnih verzija "plana razmišljanja", odn. trendova koji su za njih najvažniji. Potom svaka radna grupa **sastavljena od zainteresovanih strana** identifikuje šta oni rade trenutno u vezi sa temom konferencije, na šta su *najviše* (1) a na šta *najmanje* (2) *ponosni*. Drugim riječima, ta gledišta ponašanja, dobra i loša, konferenciju su udaljila od "optuživanja i prigovaranja" ka preuzimanju odgovornosti za trenutnu situaciju.

Prije ručka, drugog dana, učesnici su se sastali u mješovitim grupama radi pripremanja izjave za idealnu budućnost. Ove grupe su pozicionirale sebe u budućnosti za pet, deset ili čak dvadeset godina, zamišljajući da se njihova idealna budućnost ostvarila. Ovaj zadatak je kompletiran slijedećim redoslijedom:

- 1) konkretne slike i primjeri toga šta se zapravo desilo i kako su došli do ovakvog budućeg stanja; i
- 2) prepreke koje su savladavali na putu.

Ovi scenariji budućnosti su prezentovani cijelom članstvu konferencije u formi koju su **zainteresovane strane** i odredili: drama, skeč, TV šou, itd. Ostali članovi grupe su bilježili teme događaja koje su slušali, koje su takođe uključene u njihovu prezentaciju i projekte, događaje i inovacije koji su im se najviše dopali od svega što su čuli i vidjeli. Kreatori ovog pristupa strateškom planiranju (planiranje budućnosti) naglašavaju važnost pravljenja kreativnih prezentacija koje uključuju mnogo ili sve članove grupe.

Pošto su prezentovani različiti scenariji, svaka grupa je izašla sa tri liste (ispisane na flipčartu-papiru, naravno):

- **Zajednička budućnost** - oko čega se svi slažu da žele - obično prezentovano u izjavama ili drugom apstraktnom obliku;
- **Potencijalni projekti** - programi, politike i
- **Neriješene razlike** - prepoznavanje konflikata, neslaganja koja nisu riješena.

Posljednji zadatak za taj dan sastoji se u tome da se ujedine dvije grupe i da se spoje njihove liste. Od grupa je zatraženo da svoje finalne liste pitanja stave na pojedinačne karte ili trake papira kako bi se one mogle slijedećeg jutra pregrupisati sa onima iz svih grupa.

**Dan 3:** Prvi dan trećeg i posljednjeg dana zajedničkog rada jeste da se prepoznaju sve ideje o istim temama, kao što su podijeljene vizije i vrijednosti, moguće akcije, i razlike koje treba riješiti. Pitanja iz prve dvije liste za koja se ispostavi da smetaju članovima grupe idu na listu "neriješenih razlika".

Posljednji zadatak konferencije jeste da razvije planove akcije. Ovo obično uključuje dva kruga planiranja. Svaki od njih prate izvještaji grupe kao i diskusije o obavezivanju. Svrha ovog posljednjeg seta vježbi jeste dogovor o onome šta se u ime grupe može poduzeti ka stvaranju zajedničke agende budućnosti. Radni dokument koji su oni razvili uključuje preporučene kratkoročne akcije (u okviru slijedeća tri mjeseca) i dugoročne akcije (slijedeće tri godine). Takođe su navedene i tri specifične potrebe: koja je pomoć potrebna, od koga, i datum.<sup>3</sup>

## **Primjer 2: Lokalna agende 21**

Pomenuli smo posao koji UNCHS (Habitat) obavlja sa određenim brojem gradova radi poboljšanja njihovih kapaciteta za održivo urbano planiranje i menadžment. Sam proces, iako nije identifikovan kao strateško planiranje, ima mnogo elemenata koji se nalaze u drugim pristupima. Strategija planiranja *Lokalna agenda 21* uključuje slijedeće ključne korake:

**Izgradnja svijesti i strateški razvoj:** iniciranje procesa konsultantskih radionica na širem nivou radi postizanja konsenzusa o prioritetnim oblastima za akciju - i dugoročne vizije.

**Razvoj ljudskih potencijala i izgradnja institucija:** jačanje ljudskog kadra lokalne vlasti, javnih institucija, organizacija civilnog društva i građana za implementaciju vizije.

**Unapređenje planiranja i upravljanja:** putem razvoja **alata za podršku** implementacije **pilot planova** za akciju.



**Promovisanje javnog dijaloga:** putem širenja i razmjene iskustava između gradova koji se suočavaju sa sličnim problemima.

Kada je ovaj proces iniciran u Essaouira, Maroko, obalnom gradiću osnovanom 1760. god, uključivao je kontinuiranu seriju facilitiranih radionica. Ta savjetovanja su bila bazirana na procjeni izazova, npr. opadanje u ribarskoj industriji i šanse, rastući interes za eko turizam u maloj mjeri. Po procjenama zasnovane diskusije, radionice nisu samo dale rezultat u zajedničkoj viziji o zajednici, već i u prioritetnim oblastima za akciju. Ti planovi akcija su podržani inicijativama izgradnje kapaciteta u okviru lokalnih vlasti i organizacija civilnog društva radi obezbjeđenja njihove sposobnosti da sprovedu planove i održe razvoj koji je postignut na osnovu njih.

Proces vizionarstva u okviru ukupnog programa **Lokalizacije Agende 21** je praćen planiranjem akcija koje konkretizuje načine za pretvaranje vizija u stvarnost. Iako zvuči da su vizije zamrznute u mjestu, u stvarnosti su one dinamične, ili bi to trebalo da budu. U Essaouira, vizije su bile obezbijedene putem "revizioniranja" **master plana** za razvoj. Velike razlike između strateških i taktičkih napora u planiranju jesu u širini, nivou i dužini trajanja. Nastojanja Agende 21 uključuju cijelu zajednicu, koristeći pristup holističkog sistema za razvoj i dugoročne promjene. Ona takođe integrišu izgradnju kapaciteta sa implementacijom projekta i programa

### **Primjer 3: Rješavanje ekonomskog razvoja putem strateškog planiranja**

Jedan od autora je imao značajno iskustvo u pomaganju organizacijama lokalne vlasti i zajednice da sprovedu strateško planiranje. Jedno od interesantnijih iskustava uključivalo je komisiju za regionalno planiranje u gradu srednje veličine na zapadu Sjedinjenih Država. Komisija je zamolila jednog od autora da pomogne u organizaciji i sprovođenju konferencije o strateškom planiranju ekonomskog razvoja za velegradsku oblast. Misija konferencije je bila:

“Da obezbijedi forum u okviru kojeg bi javni i privatni lideri u *Miami Valley* mogli postići dogovor o: a) glavnim izazovima ekonomskog razvoja i prilikama koje treba adresirati u okviru narednih pet godina; i b) strategiji za dalje razmatranje i akcije”.

Konferencija je trajala 2 dana i uključila je 200 lidera koji su predstavljali javne organizacije, privatne korporacije, susjedske grupe, izabrane zvaničnike, neprofitne agencije, medije, profesionalne i poslovne organizacije i agrarne asocijacije.

Konferencija je počela zvaničnom prezentacijom i otvorenom diskusijom o ekonomskim uslovima u velegradskim oblastima. Protekla dekada je razmatrana u slijedećim aspektima: pomjeranja u zapošljavanju – nekoliko hiljada radnih mjesta u osnovnoj proizvodnji je nestalo tokom perioda od 7-8 godina, trendovi u uslugama i maloprodaji i uloga institucija podrške, npr. vlade, obrazovanja, socijalnih usluga, tokom tog perioda. Prezentacija, koja je bila zasnovana na istraživačkom dokumentu, stavila je regionalnu ekonomiju unutar konteksta nacionalnih i internacionalnih ekonomskih trendova i dala određenu projekciju bliske budućnosti.

Prethodno upoznat sa informacijama i podacima, svaki učesnik je identifikovao pet najvažnijih izazova ili prilika ekonomskog razvoja sa kojima se suočavao region u to vrijeme. Za potrebe konferencije, termini *izazov* i *prilika* su definisani na slijedeći način:

**Izazov** - ekonomska okolnost koja je trenutno štetna za kratkoročnu ili dugoročnu održivost regiona i treba je eliminisati ili umanjiti; ekonomska odgovornost.

**Prilika** - ekonomska okolnost koja je trenutno povoljna za kratkoročnu ili dugoročnu održivost regiona i koju treba iskoristiti; ekonomska prednost.

Dvadeset malih radnih grupa je formirano sa zadatkom da diskutuju o svojim individualnim listama, razumiju i postignu grupni konsenzus o pet najvažnijih izazova i prilika ekonomskog razvoja regiona. Svaka podgrupa je prezentovala svoju listu na plenarnoj sesiji. Između potencijalnih 100 pitanja, od kojih je mnogo bilo istih, izabrana je 31 posebna izjava koja je činila finalnu listu. Osoblje radnih grupa je tokom pauze za čaj od tih izjava sačinilo anketne upitnike. Poslije pauze od svakog od učesnika je zatraženo da još jednom glasa za ono što misli da je najvažnije sa kombinovane liste od trideset jedne izjave.

Od učesnika je traženo da svoj izbor poredaju po skali od jedan do pet: jedan za najvažniji, dva za manje važan, itd. Osoblje je te večeri napravilo tabelu rezultata po zbirnoj važnosti na osnovu koje je izdvojeno osam pitanja kao glavni prioriteti. Slijedećeg dana, rezultati glasanja i tabele su objavljeni grupi. Osam radnih grupa je formirano za adresiranje svakog od prioriternih pitanja koja su identifikovana na sesijama prethodnog dana. Svakom učesniku je data šansa da sam izabere temu čijem adresiranju bi htio da pomogne u skladu sa interesom, iskustvom i potencijalnim doprinosom rješavanju teme. Kako se ispostavilo, formirala se jedna velika grupa, nekoliko grupa srednje veličine i jedna grupa sa samo nekoliko učesnika. Iako je ovo zabrinjavalo konsultanta, koji je smatrao da su grupe sa više od deset učesnika neproduktivne, svaka grupa je zadovoljila njegova očekivanja i izvršila slijedeće zadatke:

- identifikovala željene rezultate izazova ili prilike koje je njihova grupa razmatrala;
- identifikovala alternativne pravce akcije koji se mogu poduzeti da bi se ostvario željeni rezultat; i
- razvijen je plan akcije za ostvaranje željenog rezultata ili cilja.

Svaka radna grupa je svoje preporuke prezentovala cjelokupnom članstvu konferencije krajem drugog dana. Tada su i otvorene diskusije o svakoj preporuci i predloženim planovima za akciju. Donijete su odluke za određivanje odgovornosti za pojedine oficire i organizatore za početak implementacije preporuka.

Finalni konferencijski spisi su objavljeni i stavljeni na raspolaganje učesnicima i širokom krugu građana i organizacija u regionu. Strateški plan ekonomskog razvoja, sastavljen tokom dva dana grozničave diskusije, postao je kako politika tako i plan rada za komisiju za regionalno planiranje. U uzvratnoj posjeti regionu, godinu dana kasnije, konsultant je naučio da veliki dio preporuka već implementiran dok se ostale još uvijek implementiraju.

Kao što možete vidjeti, postoje mnogi šabloni koji se moraju razmotriti kada se planira sprovođenje procesa strateškog planiranja. Svi oni imaju neke zajedničke osobine: uključenje, orijentisanost ka budućnosti, podržan proces i priliku za učesnike da kreiraju svoje vizije o tome kako bi željeli da izgleda budućnost.

### **Fokusiranje na definiciju problema**

*Ukoliko efektivno strateško planiranje u velikoj mjeri zavisi od sposobnosti učesnika da putem vizionarstva odrede svoje mjesto u budućnosti, plan akcije veoma zavisi od procesa*

fokusiranja koji je orijentisan ka problemu. Dok strateško planiranje nastoji da upotrebljava teleskop kako bi gledalo u budućnost što je više moguće, planeri akcija radije koriste mikroskop. Hajde da pogledamo kako oni koriste taj metaforički mikroskop.

Nijedan korak u procesu participativnog planiranja ne može biti tako težak kao *definicija problema*. Pod ovim mi mislimo na pravi problem, ne simptom ili još gore – rješenje maskirano kao problem. Ponekad su problemi sa kojima se susrećemo kristalno jasni. Niko ih ne dovodi u pitanje i oni mogu biti direktno predočeni. Vjerovatno se ovi problemi neće pojaviti u procesu participativnog planiranja. Međutim, nekada su problemi nejasni, dvosmisleni i teško opisivi. Oni se čak prikazuju kao nešto drugo. Obično ovakva vrsta problema se dodjeljuje timovima participativnog planiranja. Hajde da ukratko pogledamo izazove odlučivanja o tome da li se tim participativnog planiranja bavio problemom, simptomom ili rješenjem.

Problemi su one stvari koje sprečavaju lokalnu upravu ili zajednicu da se pomjere sa mjesta na kojem se nalaze na mjesto na kojem bi željeli da budu. Ovo pretpostavlja da je poznato gdje želimo da budemo, što nije uvijek slučaj. Zbog ovih i drugih razloga, definisanje i rezultati – kako bi izgledao problem ukoliko bi se riješio? – postaje važan zadatak u ranom periodu procesa rješavanja problema. Bez znanja o tome kuda želimo da idemo teško je odrediti: (1) kako ćemo tamo stići i (2) da li smo ili nismo stigli.

Još jedna od poteškoća u identifikaciji problema jeste tendencija da se problemi maskiraju u simptome ili čak i rješenja. Simptomi su vidljivi aspekti problema koji nam često skreću pažnju na problem. Simptomi rijetko objašnjavaju problem; oni su samo manifestacije problema. Na primjer, glavobolja je simptom nečeg drugog. Problem može biti zamor očiju, koji može biti simptom nečeg drugog, problem u okviru problema. Možemo liječiti glavobolju, ali slijedeći put kada budemo čitali novine, problem će se ponovo pojaviti. Ukoliko želimo efektivno da riješimo problem, odn. da postignemo zadovoljavajuće rezultate, moramo kopati ispod površine na kojoj se nalaze simptomi. Rješenja se takođe maskiraju u probleme. Često će samo postavljanje pitanja: “Da li je ovo problem, simptom ili rješenje?” brzo vratiti diskusiju na pravi smjer.

Jedan od načina za planerski tim da ono čime su se bavili shvate kao izazov, jeste da postave nekoliko jednostavnih pitanja. Ovaj set pitanja je možda najlakši način da saznate da li ste imali problem, simptom ili rješenje i da li želite ili ne da uradite nešto u vezi s tim. Ponekad je najbolje da se problem ne rješava.

### Postavljanje pitanja

Na samom početku procesa participativnog planiranja članovi tima treba da otkriju zbog čega su se zapravo okupili. Zvuči pomalo čudno, ali ne i nerealno. Ili još bolje, facilitator bi trebalo da može ovo odrediti na početnoj dogovornoj sesiji. U slučaju nedovoljne jasnoće problema koji treba predočiti ili riješiti, evo nekoliko pitanja koja mogu biti od pomoći.

1. **Šta je pravi problem?** Nemojte se zavarati simptomima i rješenjima koji se prikazuju kao problemi.

2. **Zašto je to problem?** Ili, šta **prouzrokuje problem?** Ovo pitanje će često pomoći timu da sagleda odnos *uzrok-posljedica*, ili da identifikuje simptome. Ono što će tim preduzeti predstavlja proces ispitivanja koji se ponekad naziva *ponovna “zašto” analiza*.

Uzged, mi ćemo koristiti termin problem, ali ovo ne isključuje razmišljanja u smislu pitanja, interesa ili čak prilika, kao pokretačkih mehanizama koji će nas dovesti do planiranja akcija. Ukoliko to pomaže, koristite termin koji Vam najviše odgovara

**3.. Zašto bi trebalo riješiti problem?** Ukoliko se na ovo pitanje ne može odgovoriti, možda problem nije vrijedan rješavanja.

**4. Kada i gdje se nalazi problem?** Ova pitanja pomažu da se tačno odredi izvor ili izvori problema.

**5. Čiji je to problem?** Ovo je početak seta pitanja tipa "ko". Na primjer, ko je još zainteresovan za rješavanje problema? Zašto bi oni htjeli da doprinesu rješenju problema? Ko bi bio protiv rješavanja problema? Ovo posljednje pitanje je možda čudno, ali pruža još jedno gledište na napore tima da razumiju problem. Ukoliko do sada niste primijetili, ova pitanja su takođe korisna u identifikaciji potencijalnih zainteresovanih strana.

**6. Šta bi se desilo ukoliko se problem ne bi riješio?** Ponekad je najbolje rješenje problema - da nema rješenja.

**7. Još jednom, šta je problem?** Poslije odgovaranja na sva ova pitanja, vjerovatno ćete imati novu definiciju vašeg problema, ili možda onog što nije problem, ili makar jednog na koji vrijedi utrošiti vrijeme.

Ova pitanja, kada se ozbiljno shvate, mogu pokrenuti tok informacija koji će pomoći timu za participativno planiranje ne samo da razumije složenost problema već i da počne da otkrivati opcije za predočavanje problema.

Možda mislite da smo ovaj zadatak prerano ubacili u proces participativnog planiranja. Dobro opažanje; napokon, to je dio istraživanja činjenica i analiza odgovornosti planerskog tima koji će biti okupljen. Međutim, mi imamo obrazloženje za napredovanje u redosljedu događaja. To je sa ciljem ohrabrivanja onih koji su odgovorni za sastavljanje tima za planiranje, da razmišljaju o problemu, pitanju, interesu ili prilici prije nego što ga predaju drugima. Što su pitanja koja treba predočiti jasnija, planerskom timu će biti jednostavnije da svoje zadatke sprovedu sa većom efikasnošću. Članovi tima će takođe trebati da se uključe u definisanje problema kada im se da odgovornost i planiranje.

Da biste bili sigurni da je opis problema jasan i drugima, primijenite test **3-C** definicija problema.

### Test 3-C definicija problema

**Da li će neko ko nije upoznat sa radom tima za** planiranje na bazi uključivanja i učešća zainteresovanih strana razumjeti Vaš opis problema?

**Sažeto (Concise):** Da li je izjava o problemu kratka i direktna?

**Kompletno (Complete):** Da li je propušteno nešto važno za opisivanje problema?

## Zaključak

- Kada je proces participativnog planiranja pokrenut svjesnošću ili vizijama, i kada su formirana partnerstva, vrijeme je da se stvari razmatraju u širem smislu i planira strateški, ili da se fokusiramo i napravimo plan akcije.
- Strateško planiranje i planiranje akcija zahtijevaju mnogo istih "načina/sredstava" u svom razvijanju, ali se ove dvije vrste planiranja vođene različito postavljenim ciljevima.
- Postoji veliki broj modela strateškog planiranja koje možemo izabrati. Predlažemo da ih izučite i da onda kreirate svoje sopstvene na osnovu vaših potreba, sredstava i kolektivnih interesa onih koji su odgovorni za planiranje procesa participativnog planiranja.
- Vizionarstvo je vrijedan alat za strateško razmišljanje, planiranje i djelovanje. Ono treba da ima značajnu ulogu u bilo kojem procesu strateškog planiranja.
- Kada razvijate planove za akciju, ne potcjenjujte snagu i težinu pronalaženja pravog problema, pitanja, interesa ili prilike. Problemi su ozloglašeni zbog svog maskiranja u simptome ili, još gore, u rješenja.
- Ispitavanje Vašeg problema pomoću sedam pitanja može predstavljati najbolji savjet za planiranje akcije .
- Istina je da su razmatranje u širem smislu i fokusiranje sastavni dijelovi slijedeće faze planiranja (pronalaženje problema i analize). Važno je za one koji sastavljaju planerski tim i koji obezbjeđuju sredstva za planiranje da odrade ove vježbe prije preuzimanja konačnih obaveza.

# Poglavlje 7

## UTVRĐIVANJE I ANALIZA ČINJENICA

*Problem koji je dobro određen  
Već je napola riješen.  
Charles F. Kettering*

### Sadržaj poglavlja

Korak 1: Definisanje problema

Korak 2: Prikupljanje podataka

Korak3: Analiza problema

Zaključak

Ovo je faza u procesu participativnog planiranja kad formirani planerski tim počinje da radi direktno na dodijeljenim zadacima. Drugim riječima, odgovornost za implementaciju procesa planiranja će se prebacivati sa onih koji su direktno uključeni u iniciranje procesa na one koji će razviti plan. Imajući na umu ovo prebacivanje odgovornosti u planiranju, podstičemo Vas da ponovite korake u procesu koji su opisani u prethodnom poglavlju (Faza III). U kontekstu strateškog planiranja, imamo na umu vizionarske korake, i za planiranje akcija - korake definisanja problema.

Međutim, oni koji su odgovorni za svaki od tih mandata planiranja možda će željeti da se uključe u oba, u zavisnosti od toga što je pokrenulo inicijativu za participativno planiranje.

### *Korak 1: Definicija problema*

Kao što smo rekli u posljednjem poglavlju, nijedan korak u procesu participativnog planiranja ne može biti tako težak kao pronalaženje problema. Naveli smo sedam pitanja za koje vjerujemo da su suštinska u fokusiranju na problem ili priliku koja Vam je kao timu za planiranje akcija data na razmatranje. Dva su razloga zašto želimo da ih ponovimo: 1) ona su vrlo važna za ostvarenje Vašeg mandata kao donosioca odluka i onog koji rješava problem i 2) postoji još jedna lista upita za koju vjerujemo da je jednako važna za razmatranje prije daljeg obavljanja Vašeg mandata.

Prvo, pregled upita o pronalaženju problema ili prilike.

- 1. Šta je pravi problem?**
- 2. Zašto je to problem? Ili, šta prouzrokuje problem?**
- 3. Zašto bi problem trebalo riješiti?**
- 4. Kada i gdje se nalazi problem?**

5. Čiji je problem? *Takođe korisno i za identifikaciju potencijalnih zainteresovanih strana*
6. Šta bi se desilo ukoliko se problem ne riješi?
7. Ponovo, šta je problem?

Ova pitanja će podstaći protok informacija koji neće pomoći Vašem timu samo da razumije složenost problema, već će početi i da otkriva opcije za pronalaženje rješenja.

### **Definisanje problema je samo polovina ovog početnog izazova**

Jednom kada je problem uspješno identifikovan ili pronađen, vrijedan i odgovoran tim mora odlučiti da li treba ili ne pokušati riješiti problem i koliko brzo. Pronalaženje odgovora na slijedeća pitanja može pomoći timu participativnog planiranja da donese odluku o tome da li da "ide ili ne ide".

- **Koliko je hitno da se pronađe rješenje problema?** Problem je gorući ako zahtijeva trenutnu pažnju za sprečavanje krize.
- **Koliko je važno da se pronađe rješenje problema?** Problem je važan ako njegovo zapostavljanje može rezultirati ozbiljnim posljedicama po budućnost organizacije ili zajednice.
- **Koliko je izvodljivo da se problem riješi?** Neki problemi se ne mogu riješiti postojećim nivoom tehnologije. Ili, oni mogu zahtijevati finansijsko ulaganje koje dalje proširuje sposobnosti lokalne uprave ili zajednice.
- **Da li je u moći lokalne uprave ili zajednice da riješi problem?** Uzrok problema može biti van pravne nadležnosti ili političkog uticaja zajednice i lokalne vlasti. Ili, rješenje može zavisiti od odobrenja pojedinaca i organizacija koje imaju mali interes za rješavanje problema ili imaju interes u sprečavanju njegovog rješenja.
- **Da li su članovi tima spremni da se lično obavežu na rješavanje problema?** Rješavanje problema, posebno onih koji se posmatraju u procesu participativnog planiranja, može zahtijevati značajno ulaganje vremena, drugih sredstava pa ponekad i ličnog rizika. Ako članovi tima za participativno planiranje ne mogu potvrdno odgovoriti na ovo pitanje, mogućnost da se oni koji nisu uključeni u diskusiju obavežu na rješavanje problema je još manja.

### *Korak 2: prikupljanje podataka*

Planerski tim ima nekoliko mogućnosti kada se radi o sakupljanju informacija, podataka i ideja sa ciljem pomaganja u svojim planerskim naporima. Sve one imaju svoje potencijalne prednosti i nedostatke.

Opcije su:

#### **1. Intervjui**

#### **2. Upitnici**

**3. Kombinovanje intervjua i upitnika****4. Analiza dokumenata****5. Direktno osmatranje****6. Iskustvo i intuicija tima**

<p><b>Intervjui.</b> Tim može sprovesti individualne ili grupne intervjue. Oni mogu biti otvoreni ili zasnovani na strukturnom rasporedu pitanja.</p>	<p><b>Prednosti.</b> Informacije mogu biti veoma sadržajne i pružati uvid koji ne mogu drugi pristupi. Intervjui mogu objelodaniti nove podatke, posebno kada se efikasno obave. Grupni intervjui pomažu pojedincima da izgrade mišljenja o drugima. Koliko god da su važni podaci dobijeni iz intervjua, lični kontakti mogu biti neprocjenjivi, posebno kada se sprovodi participativni proces. Oni proširuju mrežu participacije, izgrađuju povjerenje i poboljšavaju razumijevanje između onih koji su uključeni u proces.</p> <p><b>Nedostaci.</b> Intervjui mogu biti skupi i zahtijevati dosta vremena. Često je teško interpretirati i kvantifikovati podatke jer oni mogu biti subjektivni. Podaci dobijeni intervjuom se ne mogu upoređivati ukoliko pitanja koja se postavljaju nisu pažljivo dizajnirana i prezentovana.</p>
<p><b>Upitnici.</b> Upotreba anketa i upitnika može brzo generisati veliku količinu podataka.</p>	<p><b>Prednosti.</b> Oni su relativno jeftini, mogu uključiti veliki broj građana, i obezbjeđuju povjerljivost ukoliko su pažljivo dizajnirani i rukovođeni, što takođe predviđa iskrenije odgovore. Konačno, odgovori na upite mogu biti izbrojani ili kvantifikovani, što može biti važno za određivanje nivoa posvećenosti ili razumijevanja ispitanika.</p> <p><b>Nedostaci.</b> Procenat odaziva može biti mali, posebno u određenim sektorima zajednice, prikazujući time mišljenja samo onih koji su odgovorili na pitanja. Odgovori su dobri samo onoliko koliko su dobra pitanja. Drugim riječima, pitanja ponekad reflektuju pristrasnost osobe ili osoba koje su odgovorne za njihovo dizajniranje. Može postojati tendencija da se rezultati prezentiraju tako da se iz njih pročita više od onoga što se stvarno nalazi u njima.</p>

**Kombinovanje intervjua i upitnika.** Postoji metoda koju tim može koristiti za kombinovanje intervjua i upitnika. Ona uključuje postavljanje otvorenih pitanja reprezentativnom uzorku raznih stejkholdera, imajući u vidu koliko široko mi definišemo stejkholdere. Pitanja mogu



biti opšta, kao npr. šta vam se sviđa u Vašoj zajednici, ili u slučaju Vašeg planerskog tima, susjedstvu? Šta Vam se ne sviđa u vezi sa zajednicom? Koje promjene biste voljeli da vidite u unapređenju zajednice?

Deklarativne izjave se onda svrstavaju u kategorije odgovora i najjasnije izjave se stavljaju u upitnik kojim se rukovodi u okviru zajednice. Ovaj upitnik može poslije ovake izjave pitati u kojoj se mjeri osoba slaže ili ne slaže sa tom izjavom. Podaci se sređuju, izračunavaju se prosjeci i rezultati se prezentuju građanima. Ovaj pristup može biti vrlo efikasan u reflektovanju pravih stavova zajednica, jer se zasniva na zajedničkim percepcijama susjeda, ima valjanost i može brzo kreirati agendu za promjene.

<p><b>Analiza dokumenata.</b> Ovaj metod sakupljanja podataka može biti efikasan na osnovu onoga što tim traži. Očigledno, to najbolje djeluje kada se radi o podacima koji imaju tragove uporedivih informacija tokom određenog vremenskog perioda.</p>	<p><b>Prednosti.</b> Ovaj način može biti jeftin i objektivan i pružati realističnu sliku o trendovima kroz vrijeme. Ako tim participativnog planiranja ima instrukcije da razmotri opcije za povećanje ekonomskog razvoja u okviru zajednice, bilo bi korisno da se analiziraju različite kategorije trendova zaposlenosti tokom dugog vremenskog perioda. Ne samo da će ovi podaci predočavati pomjeranja u modelima zapošljavanja nego će i biti projektovani u budućnosti sa varirajućim stepenom pouzdanosti.</p> <p><b>Nedostaci.</b> Zavise od pouzdane i pristupačne baze podataka koja možda nije na raspolaganju. Često ona predočava šta se desilo, a ne zašto se to desilo.</p>
<p><b>Direktno opažanje.</b> Tim participativnog planiranja može putem direktnog opažanja odrediti šta se zapravo dešava u zajednici. Na primjer, ako se građani određenog susjedstva žale na prodaju droge, moguće je direktno posmatrati situaciju.</p>	<p><b>Prednosti.</b> Članovi tima mogu posmatrati šta se zaista događa, a ne samo se oslanjati na ono što drugi govore. Nova opažanja ljudi sa strane mogu pružiti nova gledišta koja su oni koji sa time žive svakoga dana možda propustili. Pojava tima u zajednici može povećati validnost njihovih preporuka ukoliko su obrazloženje i namjere koje se nalaze iza tih opažanja autentične.</p> <p><b>Nedostaci.</b> Ovo može biti veoma skup proces, koji zahtijeva dosta vremena i proces kojim se prikupljaju selektivni podaci. Prisustvo tima participativnog planiranja može uticati na ponašanje koje se posmatra, i uvijek postoji šansa da je to što posmatramo tog dana samo izuzetak. Naravno, postoji uvijek mogućnost pristrasnosti posmatrača. Ponekad vidimo ono što želimo da vidimo.</p>
<p><b>Iskustvo i intuiicija tima.</b> Ovo predstavlja najneposredniji izvor informacija i podataka. Ako je tim</p>	<p><b>Prednosti.</b> Neposredan je i ličan i nema potrebe za dozvolom za prikupljanje informacija. Kreira bazu za diskusiju a korišćenje može biti izazov.</p>

sastavljen sa namjerom da reflektuje različita gledišta, da ima različita životna i radna iskustva i da je različite demografije, osnova informacija može biti bogata i otkrivajuća.	<b>Nedostaci.</b> Subjektivan je, pristrasan, ponekad komplikovan za prezentovanje drugima bez njihovog otpora i lakše može biti otpisan od strane onih koji su sumnjičavi.
--	---

**Sakupljanje podataka i analiza.** Koji god model sakupljanja podataka izaberete, moraćete nešto da uradite sa njima. Naš savjet je:

- sakupite ih. Sakupite ih na jedno mjesto ako je to moguće;
- sortirajte ih u kategorije na osnovu Vaših potreba;
- stavite sa strane one koji nisu važni za ono što vi pokušavate da postignete, jer bi vas količina podataka mogla zasuti;
- analizirajte ih da biste razumjeli šta oni znače u kontekstu Vaših ciljeva; i
- koristite ih za donošenje odluka i dokumentovanje.
- *Korak 3: analiza problema*

*Kao što je napomenuto ranije, postoji tendencija u procesu rješavanja problema da se prate simptomi, miniproblemi, maskirani kao prave stvari ili da se brzo pleto donose rješenja. U prvom slučaju, simptomi mogu biti riješeni dok problem i dalje postoji. Kada su rješenja definisana kao problemi, ona odmah eliminišu sve druge opcije za rješavanje problema. Ono što je važnije, brzo pleto rješavanje može Vas dovesti u situaciju da jurite za pogrešnim problemima ili onim koji to uopšte i nisu.*

Analiza predstavlja most između identifikovanja problema ili prilike i planiranja smjera akcije. Definisanjem problema i prilike, u smislu postavljanja svih onih pitanja o problemu, počinje faza analize u procesu rješavanja problema. Sakupljanje informacija i podataka, korišćenjem jedne ili svih tehnika koje smo upravo opisali, može produbiti Vaše razumijevanje problema ili prilike.

Analiza problema ima tri potkoraka: 1) davanje smisla prikupljenim informacijama i podacima; 2) prevođenje problema u cilj; i 3) analiziranje sila koje rade za ispunjenje cilja i protiv toga.

Prije nego što nastavimo, hajde da porazgovaramo o ovom nizu događaja jer postoji mogućnost da je nešto zbunjujuće. Zbunjenost je opravdana. Mi to znamo! Uvijek kada krenemo da pišemo o donošenju odluka, rješavanju problema pristupu planiranju, mi se takođe pomalo zbunimo. Neki stručnjaci menadžmenta, njima se obraćamo jer su donošenje odluka i rješavanje problema zadaci menadžmenta, zagovaraju pretvaranje problema ili prilike u izjavu o cilju *prije sakupljanja podataka*. Imajući u vidu ovaj pristup, oni će podatke prikupljati poslije određivanja ciljeva.

Mi se ne slažemo sa njihovim redoslijedom jer smo vidjeli previše menadžera i drugih koji su prerano donosili zaključke. Drugim riječima, oni odlučuju kako će problem izgledati ukoliko bude riješen prije nego što je postao razumljiv. To je u biti ono što reflektuju izjave o cilju. Kako

smo nekoliko puta ponovili, i sigurno smo Vam postali dosadni sa tom porukom, problem, kako ste ga u početku nazvali, može biti samo simptom. Zato mi zagovaramo redosljed: definisanje problema – sakupljanje podataka – analiza podataka – i tek tada određivanje ciljeva prije bilo kakve dalje analize.

### ***Vještina određivanja ciljeva***

Određivanje ciljeva i opisivanje riječima koje jasno govore šta želite da postignete, predstavlja još jedan težak zadatak u procesu planiranja akcija. On zahtijeva određenu disciplinu koju ne zahtijevaju drugi koraci. Iako predstavlja težak zadatak, on je krucijalan za efektivno donošenje odluka. Iako se riječ cilj definiše na mnoge načine, mi je definišemo jednostavno. Cilj je izjava o rezultatu koji želite da ostvarite.

U ovom trenutku možemo očekivati da pitanje zvuči nešto kao: ali, što je to viši cilj? Viši ciljevi, iz naše perspektive, predstavljaju nadređene ciljeve. Oni su veće izjave o namjeri, globalniji u opsegu i često su prezentirani manje preciznim terminima. Viši ciljevi mogu uključiti određeni broj ciljeva “pod kišobranom” koji će pomoći njihovo ostvarivanje. Izjava o višem cilju koji treba da bude ostvaren treba da prethodi svakom setu ciljeva.

No, vratimo se našoj diskusiji o ciljevima.

Cilj koji je dobro napisan ili određen zadovoljava većinu slijedećih kriterijuma:

- **Specifičan** je. Navodi šta treba da se postigne u najkraćem roku.
- **Određuje krajnji rezultat**, a ne aktivnost.
- Mora biti nešto na što se **pojedinaac, grupa ili organizacija obavezuju da će uraditi** – inače, imaće tendenciju da ostane samo dogovor na papiru..
- **Mjerljiv** je. Moramo biti u mogućnosti da znamo kada smo dosegli cilj i da odredimo napredovanje kada idemo prema njemu. Možemo li vremenski odrediti, izbrojati, izmjeriti, kompletirati?
- **Dostižan je u okviru raspoloživog vremena.**
- U velikoj mjeri zavisi od nas. Bez neke kontrole, teško je obezbijediti da cilj bude ostvaren. Iako znamo da se mnoge stvari u vezi sa ciljem nalaze izvan naše kontrole, važno je da minimalizujemo uticaj ili miješanje sa strane.

Najveći izazov, prilikom pisanja ciljeva, predstavlja njihovo određivanje na takav način da ćemo znati da li smo ili nismo uspjeli u njihovom ostvarivanju u okviru naših napora u planiranju i implementaciji. Ciljevi koji su nejasno iskazani ili uključuju nekoliko razloga za njihovo ostvarivanje teško se ili se uopšte ne mogu implementirati.

### ***Analiziranje okruženja i sila***

Onda kada definišemo naš cilj, vrijeme je da analiziramo okruženje tog cilja i promjene koje treba zbog njega napraviti. Ako ste već upoznati sa procesom participativnog planiranja, vjerovatno ste se već susreli sa SWOT analizom. Manje je vjerovatno da ste čuli za analizu polja

sila. Skraćenica SWOT znači *prednosti, slabosti, šanse i ograničenja*. Prednosti i slabosti se odnose na samu organizaciju, dok se šanse i ograničenja odnose na spoljno okruženje organizacije. Zbog ove orijentisanosti ka organizacijama, SWOT analiza više odgovara planiranju akcija koje su ograničene na organizaciona pitanja i interese. Analiza polja sila (FFA) je jedinstveno dizajnirana za razmatranje pitanja i interesa koji prevazilaze granice organizacije. Preporučujemo Vam da se upoznate sa oba alata i odlučite koji će od njih najbolje služiti timu za participativno planiranje.

### **SWOT analiza**

SWOT analiza je relativno jednostavan proces. Vaš tim će željeti da sastavi četiri liste faktora koji su povezani sa implementacijom Vaših ciljeva. Prva dva opisuju prednosti i slabosti organizacije koja implementira u vezi sa ciljevima. Druga dva se više bave šansama i ograničenjima spoljnog okruženja. Ova četiri faktora se obično iskazuju na slijedeći način:

1. Šta su *prednosti* organizacije?
2. Šta su *slabosti* organizacije?
3. Koje *šanse* sada postoje ili će postojati a mogu se iskoristiti za implementaciju ciljeva koje smo identifikovali?
4. Koja su potencijalna *ograničenja* u implementaciji naših ciljeva?

#### Analiza polja sila

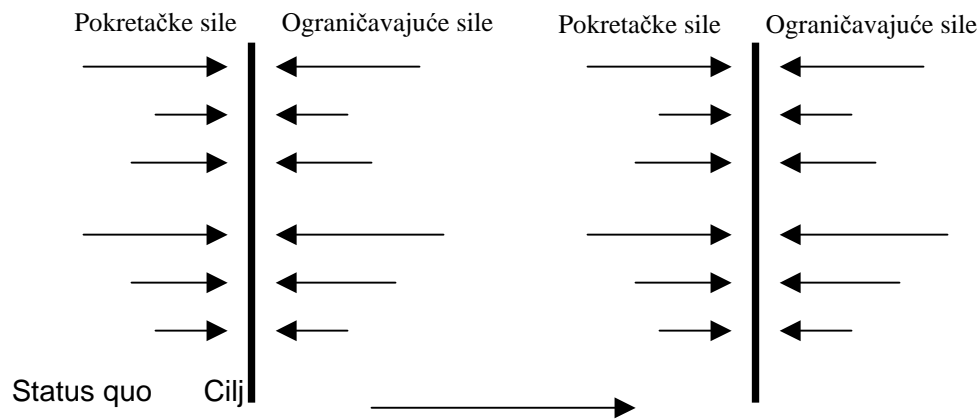
**Analiza polja sila je stariji od ova dva alata. Izdržala je test vremena, i slučajno obezbjeđuje konceptualni okvir za razvoj SWOT metodologije. Mi ćemo je donekle objasniti za one koji se do sada nisu susretali sa njom. Ukoliko ste se do sada susretali sa ovom analizom, slobodno nastavite dalje prema za vas interesantnijim stvarima.**

Kurt Lewin, naučnik koji je tokom srednjih dekada dvadesetog vijeka imao svoje najproduktivnije godine, dizajnirao je neke od najboljih strategija za donošenje odluka i rješavanje problema. Jedan od najtrajnijih alata koje je on dizajnirao je ono što on naziva analiza polja sila. Lewin je otkrio da možete uzeti bilo koju situaciju koju bi grupa, organizacija ili zajednica željela da promijeni i identifikovati polje sila, političkih, društvenih, organizacionih – koje ih sprečava da ostvare svoje ciljeve. Postoje dvije vrste ciljeva: pokretačke sile, koje nas pomjeraju ka našim ciljevima i ograničavajuće sile, one koje se nalaze kao prepreke. Na slici 5, ove sile kao vektori zdesna-ulijevo su one sile koje ometaju promjene i vektori slijeva-udesno, sile koje su povoljne za promjene.

Na nivou gdje se ti vektori susreću nalazi se tačka ravnoteže (status quo). Status quo se održava u tenziji između suprotnih sila, ali je i vrlo podložan promjenama. Neravnoteža sila (tj. skraćenje ili eliminisanje vektora) može prouzrokovati da se ravnoteža pomjeri u smjeru cilja ili u suprotnom smjeru, indicirajući klizanje.

Pokretačke sile su, na primjer, ono što lokalna uprava radi za ostvarenje ciljeva. Ograničavajuće sile su prepreke koje stoje na putu. Oni koji rješavaju problem treba da odrede kako da pomjere ravnotežu sila u željenom pravcu. Uključena su tri procesa:

**Slika 5: dijagram analize polja sila**



1. **Dijagnoza:** Identifikujte glavne pokretačke i ograničavajuće sile: u smislu SWOT analize ovo bi bile prednosti i slabosti ili šanse i ograničenja, u zavisnosti od njihove primjene.

2. **Odmrzavanje:** Mijenjanje različitih prednosti pojedinih sila, kako za tako i *protiv*.

3. **Redefinisanje:** Ponovno zamrzavanje situacije, kako to Lewin dramatično predstavlja, stabilizovanjem sila na novom, željenom nivou.

Korisno je procijeniti relativne prednosti i nedostatke svake sile. Jedan od načina bi bio da se svakoj od pokretačkih i ograničavajućih sila dodijeli vrijednost od 100 poena i onda podijele tih 100 poena između sila na bilo kojoj strani statusa quo. Jednom kada su određene njihove relativne pojedinačne prednosti, postoje tri strategije.

1. **Dodavanje pokretačkih sila.** Uopšteno, ove je najmanje poželjno jer dodavanje pokretačkih sila obično ima za rezultat još suprotstavljenih sila što povećava napetost.

2. **Uklanjanje ili smanjenje ograničavajućih sila.** Ovo je poželjnije i manje očigledno.

3. **Dodavanje pokretačkih sila i uklanjanje ili smanjenje ograničavajućih sila.** Ovo je vjerovatno najčešće korišćena strategija.

### **Smjernice za upotrebu analize polja sila**

Ne može se na sve sile lako uticati ili ih promijeniti. Neke su toliko nepokorne da su skoro nemoguće za rješavanje. Kada razmatrate, treba uzeti u obzir slijedeće faktore:

1. Koje od sila treba da otpišete kao nemoguće za rješavanje?

2. Koje od sila su najosjetljivije na promjene?

3. Koje od sila su najvažnije?

Jednom kada su sile identifikovane kao osjetljive i značajne za promjenu, uzmite u razmatranje one koje želite da promijenite. U ovom procesu, od pomoći je da postavite pitanja slična slijedećim:

1. Ko ima pristup ili uticaj na silu koju želite da promijenite?

2. Koja će sila, ako je promijenite, pokrenuti i ostale? Na primjer, uticanje na ključnog lidera može automatski uticati na njegove/njene sljedbenike.

3. Koja sredstva imate na raspolaganju ili možete mobilisati za ostvarenje željene promjene?

4. Gdje imate najveći mehanizam za uticanje na sile?

5. Kakav otpor očekujete da će se pojaviti kada budete počeli da jačate ili smanjujete ostale sile? Kako on može biti savladan?

6. Ko treba da se uključi ili da se informiše kako bi se umanjio otpor ka promjenama ili pružila podrška za promjene?

Analiza polja sila ili SWOT analiza vas priprema za sprovođenje slijedeće faze u procesu participativnog planiranja, planiranja akcija, jer počinje da sugeriše različite opcije ili različite načine za ostvarivanje Vaših ciljeva. Vrijeme je da provjerimo šta radi naš zamišljeni tim za participativno planiranje, kao i da posmatramo njihovo napredovanje u ovoj analitičkoj fazi procesa.

## Zaključak

- Osobine koje definišu utvrđivanje i analizu činjenica će zavisiti od toga da li je planiranje koje treba ostvariti strateški ili akcijski orijentisano.
- Strateško planiranje je dugoročno, ali vremenski period može varirati u zavisnosti od okolnosti. Vremenski okvir za planiranje akcija je neposredniji.
- Starteški planovi imaju tendenciju da budu globalniji i manje određeniji u akcijama koje oni preporučuju. Planovi akcija su određeniji kada opisuju detalje implementacije.
- Utvrđivanje činjenica i njihova analiza uključuje definisanje problema, sakupljanje podataka i činjenica, pisanje ciljeva, i određivanje sila koje će podsticati ili ograničavati slijeđenje tih ciljeva.
- Definisane probleme ne uključuje samo bolje definisanje problema ili prilike već i rasuđivanje o tome da li je problem rješiv ili da li je prilika ostvariva.
- Metode sakupljanja podataka uključuju intervju, upitnike, analize dokumenata, direktna opažanja, i iskustvo i intuiciju tima.
- Pisanje ciljeva treba da slijede SMART kod pisanja: specifično, mjerljivo, ostvarljivo, relevantno i vezano za vrijeme.
- SWOT analiza i analiza polja sila su dva alata koje vrijedi naučiti i koristiti.

## Poglavlje 8

### PLANIRANJE TOKA AKCIJE

*Planiranje predstavlja dizajniranje željene budućnosti  
Efikasan način za njeno ostvarenje.  
Russel Ackoff*

#### Sadržaj poglavlja

Korak 1: Sužavanje opcija

Korak 2: Potvrda i usvajanje

Korak 3. Razrada plana

Korak 4: Razmatranje mogućih posljedica

Korak 5: Planovi za eventualne probleme

Korak 6: Određivanje redoslijeda planiranih događaja

Zaključak

Prije nego što nastavimo, bilo bi korisno da razlučimo što podrazumijevamo pod planiranjem smjera akcija, u smislu procesa participativnog planiranja o kome smo diskutovali. Takođe želimo da još jednom razmotrimo proces planiranja. Planiranje je u velikoj mjeri upravljački proces, proces donošenja odluka, kako smo ga već opisali. Ovaj pristup raspršuje svaki mit da je planiranje neobavezan i nezavisan proces koji organizaciono tijelo i upravljački tim oslobađa odovornosti za donošenje odluka i rješavanje problema. Ova faza planiranja se tiče donošenja odluka o tome na koji način implementirati najbolje opcije, kako ostvariti rezultate i kako završiti stvari.

Planiranje toka akcije se ne dovodi u vezu samo sa **planiranjem akcija**. To takođe može biti sastavni korak **strateškog planiranja**. Ovo može stvoriti konfuziju, pa bi to trebalo razjasniti prije nego što nastavimo. Postoje određene razlike između toga kako mi sprovodimo ovu fazu procesa planiranja i onoga što smo mi do sada nazivali planiranjem akcija. Strateški planovi mogu imati specifične dodatke u vidu planova akcija, dok je taktičkom planiranju kojeg smo nazivali i operativno ili akciono planiranje, planiranje akcija je vođeno potrebom da se proizvedu praktične, korak-po-korak preporuke za određivanje neposrednijih problema i prilika. Strateško planiranje je vođeno vizijom budućnosti. Te vizije često mogu biti podržane šire definisanim strategijama uključivanja i učešća građana. I one se mogu nazvati planovima akcija.



### **Korak 1: sužavanje opcija**

Kako će većina kampanja participativnog planiranja, kao i ona koju smo pratili, rezultirati mnoštvom opcija za moguće razmatranje, vrijeme je da pooštrimo disciplinu. Nije loša ideja da se svaka opcija koju razmatrate još jednom "provede kroz analizu" polja sila.

U Fazi IV nabrojali smo određeni broj kriterijuma koje treba uzeti u obzir kada se donosi odluka u vezi s problemom ili prilikom. Oni uključuju hitnost, važnost, ostvarljivost, obavezu i kontrolu sredstava. Slijede još neka pitanja na koja se mora odgovoriti kada se donose preporuke kao dio plana akcije.

- Da li akcija koja se preporučuje podržava cilj(eve) koje treba ostvariti?
- Da li je preporučena akcija realna i da li ju je moguće ostvariti?
- Da li su sredstva koja su potrebna za implementaciju akcije na raspolaganju, ili su dostižna u razumnom vremenskom okviru?
- Da li će preporučene akcije biti podešene za ostvarenje cilja ili za podršku ostvarivanju kada se kombinuju sa drugim akcijama?
- Da li će se kritične zainteresovane strane obavezati na podršku akcijama i njihovoj implementaciji?
- Ako preporučene akcije zahtijevaju kontinuirani napor od strane bilo koje zainteresovane strane, mogu li ti napori biti podržani?
- Mogu li predložene akcije izdržati test otvorenosti i odgovornosti?
- Da li će tim i drugi biti sposobni da izvrše evaluaciju uticaja predloženih akcija?

### **Korak 2: potvrda i usvajanje**

Prije nego što konačne opcije budu uključene u plan akcije, važno je još jednom kratko informisati glavne zainteresovane strane o onome što je razmotreno. Kao što smo ranije rekli, niko ne voli iznenađenja, posebno ne izabrani zvaničnici i lideri/aktivisti zajednice. To je takođe prilika da se dobije povratna informacija i da se poveća usvajanje i posvećenost lokalne uprave i građana planiranim aktivnostima.

### **Korak 3: razrada plana**

Planiranje akcija predstavlja umjetnost u preporučivanju akcija koje će biti podržane i implementirane. U ovom koraku planiranja akcija ključna disciplina je specificiranje. Za svaku preporučenu akciju plan treba da opisuje slijedeće detalje:

- **Koji koraci su potrebni za implementaciju predložene akcije?**

- **Ko će preuzeti primarnu odgovornost za svaku akciju?** Neko treba da zapovijeda!
- **Koga još treba uključiti?** Tokom sastanaka participativnog planiranja, postojali su kontakti sa ključnim zainteresovanim stranama. Možda će biti potrebno da se nastavi njihovo uključivanje. Mnoge akcije zahtijevaju saradnju iako je neko drugi iz druge organizacije nadležan. Ko su ti bitni ljudi?
- **Koja sredstva su potrebna da bi se sprovela svaka akcija?** Ona mogu uključivati ljude, materijale, novac, opremu i vještine.
- **Kada će svaka pojedinačna akcija biti završena?** Ovo podrazumijeva ne samo koliko će vremena biti potrebno već i realan datum završetka.
- **Kako ćete znati da je progres u sprovođenju svake pojedinačne akcije?** Kako ćete znati da li predložene akcije doprinose realizaciji rezultata koje želimo da ostvarimo?
- **Kako će biti procijenjen konačni uticaj i uticaj tokom realizacije koji imaju preporučene akcije?**

#### **Korak 4: razmatranje posljedica**

Kako je u prethodnom koraku donekle rasla potreba da se razmotre posljedice predloženih akcija, ona je postala direktan zadatak u ovoj fazi. Moguće posljedice Vaših preporučenih akcija mogu imati mnoge oblike. Ovdje se nalazi jedan primjer moguće posljedice koja nije u vezi sa valjanošću Vaše predložene akcije, ali ima veze sa psihološkim načinom mišljenja onih kojima je plan, kao implementatorima, predložen.

Poslije identifikovanja dvije organizacije za koje mislite da su odgovorne za implementaciju određenih faza projekta ili programa, neko iz Vašeg planerskog tima ističe da baš ove agencije imaju reputaciju da ne sarađuju jedna sa drugom. U ovoj fazi razvoja Vašeg akcionog plana možda ćete željeti da razmotrite neke opcije za ublažavanje negativnih posljedica uključivanja ove dvije organizacije. Na primjer, da li preporučujete da se jedna od njih uključi u implementaciju? Da li ćete promijeniti Vaše predložene akcije radi uključivanja obje agencije sa minimiziranjem potencijalnih sukoba između njih? Ili, da li ćete preporučiti načine da im pomognete da postignu novo razumijevanje i vještine u zajedničkom radu? Takve opcije takođe treba procijeniti u smislu njihovih potencijalnih posljedica.

Posljedice se javljaju u mnogim formama, oblicima i veličinama. Neke su korisne, druge su štetne. Neke su planirane, druge su neplanirane. Neke posljedice su globalne, druge su veoma lokalne. Evo nekih koje treba imati na umu kada se sastavlja plan akcije.

- Koje će biti vanekonomske, društvene, političke, ekološke pa čak i kulturne posljedice implementacije predloženog plana akcija? To su one koje izlaze izvan granica zajednice i koje utiču i na druge.
- Koje će biti kratkoročne i dugoročne posljedice implementacije Vašeg plana? Da li će pozitivne dugoročne posljedice nadvladati one negativne kratkoročne? Ili, da li će kratkoročni dobici biti nadvladani dugoročnim, štetnim posljedicama?

- Koje mogu biti posljedice za one organizacije koje su preporučene kao agencije za implementaciju? Da li će one biti previše rastrzane, imajući u vidu nove dužnosti? Da li će imati priliku da nauče kako da efikasnije rade sa drugima kao rezultat njihovog učešća?
- Koji će biti dugoročni finansijski troškovi i troškovi sredstava lokalne uprave i zajednice ukoliko se implementiraju preporuke?
- Koje mogu biti posljedice za građanske organizacije, lokalnu upravu i građane koji rade u skladu sa implementacijom Vašeg predloženog plana? Da li će biti više tenzija ili volje za saradnjom koja trenutno nedostaje u zajednici?

Neke posljedice se nikad ne mogu predvidjeti. Drugima se ne može isplanirati buduće planiranje. I pored toga, važno je da postavite sebe u bliskoj budućnosti da biste mogli da razmotrite šta pokrećete. Izazov pripremanja plana akcija se sastoji u razmatranju sposobnosti implementatora da ostvare planirane akcije dok se nose sa neplaniranim posljedicama. Svaki plan akcije, kada se implementira, imaće posljedice. Bolje je, što je ranije moguće, prepoznati šta će one biti.

### **Korak 5: planovi za moguće probleme**

Svako ko je bio uključen u planiranje složenih operacija ili sprovođenje aktivnosti koje nose određeni element rizika čuo je za potrebu za planovima u slučaju mogućih problema. Piloti rutinski razvijaju rezervne planove za slučaj da ne budu u mogućnosti da sprovedu predviđeno slijetanje na neki udaljeni aerodrom. Rezervni planovi su najčešće dizajnirani da odgovore na pitanje šta da radimo ako se stvari ne odvijaju po planu. Oni su odgovori na pitanja tipa "šta ako", koja treba da postavimo sebi uvijek kada sastavljamo plan akcija za implementaciju?

Korak četiri, gore opisan, dizajniran je da odredi najveći dio *šta ako* problema, razmatranjem različitih posljedica implementacije predloženog smjera akcija. Međutim, u procesu participativnog planiranja koji uključuje nove inicijative zajednice koje nisu prethodno implementirane, biće korisno razmisliti o proaktivnom pristupu stvaranja rezervnih planova. Ovaj pristup uključuje terenske testove, pilot projekte i druge forme eksperimentisanja, testiranja i mogućeg redizajniranja. Ovi prethodni pristupi implementaciji su prilike za:

- Određivanje realnosti i održivosti Vaših predloženih planova i strategija;
- Provjera posvećenosti i prijema novih programa od strane primalaca;
- Dobijanje povratnih informacija o Vašem predloženom smjeru akcija; i
- Usaglašavanja u pripremi za potpunu implementaciju.

Ova vrsta testiranja i mogućeg redizajniranja će pomoći Vašem planerskom timu i onima koji su odgovorni za implementaciju nepredviđenih problema prije nego što plan postane u potpunosti operativan.

## Korak 6: Utvrđivanje redoslijeda planiranih događaja

Posljednja faza planiranja akcija jeste određivanje redoslijeda različitih aktivnosti ili onoga što treba uraditi i kojim redoslijedom. Planirane aktivnosti se ne stvaraju jednako niti u isto vrijeme. Jedan od alata koji je koristan za izbjegavanje grešaka kada akcija otpočne jeste Gantt tabela, jednostavna tabela od horizontalnih linija koja grafički pokazuje vremenske odnose različitih faza implementacije. Komponente Gantt tabele uključuju izjave o zadacima, vrijeme za početak i završetak svakog zadatka, odnos njihovih redoslijeda.

Metoda kritične putanje (CPM) predstavlja još jedan alat koji može biti od pomoći onima koji će efikasnije upravljati odnosima između zadataka i akcija. U suštini, ovaj metod definiše šta treba raditi i kada da bi se obezbijedilo da drugi koraci u akcionom lancu mogu biti završeni na vrijeme. Većina stručnjaka u participativnom planiranju počinje sa datumom kada projekat treba da bude završen i rade unazad, posredstvom aktivnosti i događaja koji se moraju desiti da bi se stiglo do te krajnje tačke. Kritična putanja će naglasiti, na primjer, da podaktivnost Z ne bi trebala da počne prije nego što se podaktivnost Y ne završi. Postoji kompjuterski softverski paket, jednostavan za korišćenje, koji pomaže da se na početku pravilno organizuje redoslijed projektnih koraka i koriguje kritična putanja kako se budu donosile nove odluke i završavali zadaci.

“Kritični” pojedinci, timovi i odjeljenja odgovorna za implementaciju CPM-a treba da budu uključeni u kreiranje kritične putanje. Zajedničkom razradom rasporeda mogu cijeniti potrebu zajedničkog rada, kolaboracije i saradnje. Kao što je i očekivano, ovi događaji participativnog kreiranja rasporeda često dovode do poboljšanja u planovima akcija. Kao i mnogi procesi o kojima smo diskutovali, ovaj je iterativan. Kada počne implementacija, oni koji su uključeni treba da rutinski razmotre kako bi mogli da odgovore na nepredviđena zakašnjenja i neočekivane prilike za završavanje određenih zadataka ranije nego što je prvobitno planirano.

### Primjer Gantt ili linijske tabele

Aktivnosti	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Av g	Se p	Okt	No v	De c
Aktivnost 1												
Aktivnost 2												
Aktivnost 3												
Aktivnost 4												
Aktivnost 5												
Aktivnost 6												

U zaključku ove diskusije o fazi planiranja kursa akcija procesa participativnog planiranja želimo da naglasimo koliko je važno da ohrabrimo članstvo tima za participativno planiranje da uključe one koji će biti odgovorni za implementaciju. Iznenađujuće je koliko često oni koji su uključeni u proces participativnog planiranja kreiraju planove koji su neostvarljivi jer vjeruju da je njihovo učestvovanje sve što je potrebno da se reflektuju inputi drugih.

## Zaključak

- Planiranje akcija je proces koji se sastoji od šest koraka;
- Suzite svoje ciljeve i opcije na nekoliko njih kojima možete upravljati i pripremite sveobuhvatnu stratešku izjavu o namjerama;
- Presentujete svoje predložene planove ključnim stejkholderima zbog njihovih konačnih inputa i kontinuirane podrške prije nego što postanete konkretniji.
- Sada možete razviti konkretni, detaljni set predloženih akcija za implementiranje.
- Razmotrite potencijalne posljedice svake pojedinačne akcije u okviru vašeg plana sa ciljem minimiziranja iznenađenja i maksimizacije rezultata.
- Sprovedite test na terenu ili drugu vrstu proaktivnog stvaranja rezervnih planova ukoliko je plan nov i moguće su korekcije prije nego što se sprovede puna implementacija.
- Organizujte Vaše predložene akcije redoslijedom i u vremenskim okvirima koji su logični i realistični.

## Poglavlje 9

### IMPLEMENTACIJA PLANOVA, MJERENJE UTICAJA I NASTAVAK PROCESA

*Ne možete samo razmišljanjem naći put izvan «okvira»  
Morate djelovati.  
Tom Peters*

#### Sadržaj poglavlja

Implementacija aktivnosti planiranja sa građanima za građane

Ideje vrijedne da se prouče prilikom implementacije

Kriterijum za procjenu uticaja

Nastavak

Zaključak

Ovo je tačka u procesu participativnog planiranja gdje se štafeta obično, ali ne i uvijek, prenosi na one koji su prvenstveno odgovorni za implementaciju. Sjećate se da smo Vas nekoliko puta savjetovali o dvosmislenosti koja okružuje ovaj proces? Tim za participativno planiranje je trebao od početka da uključi predstavnike onih koji implementiraju preporučene akcije. U drugim slučajevima, akcije bi implementirale koalicije organizacija koje su zastupljene u planerskom timu. Mnoge odluke u vezi sa implementacijom su donošene tokom procesa participativnog planiranja. Imajući u vidu ovaj aspekt planiranja, vjerujemo da je za članove bilo kog tima za planiranje važno da razumiju neke od ključnih stavki implementacije. Prema tome nastavite da čitate.

#### Implementacija aktivnosti participativnog planiranja

Ranije smo pokrenuli pitanje o važnosti zajedničkog rukovođenja između lokalne uprave, građanskih organizacija i građana. Zajedničko rukovođenje, ako se sprovodi van faze planiranja, može zahtijevati nove načine organizovanja i korišćenja sredstava zajednice. Ovo dalje može značiti nove organizacione oblike za podršku implementacije planova participativnih poduhvata. Iako se većina priručnika o radu mješovitih grupa pojedinaca ovdje završava, mi želimo da dalje nastavimo diskusiju. Mi mislimo da u svijetu koji se stalno mijenja radi zadovoljavanja novih potreba i izazova participativno planiranje predstavlja uvod u kreaciju novih sistema implementacije i isporuke. Ovo će adresirati podsjetnik diskusije.

Bryson i Crosby, u "*Liderstvu za opšte dobro*" podsjećaju nas na čestu složenost implementacije. "*Nove politike, planovi, programi ili projekti ne implementiraju se automatski... implementacija je obično komplikovan i zbrkan proces koji uključuje mnogo učesnika i organizacija koje imaju komplementarne, konkurentne i često kontradiktorne ciljeve i interese.*"<sup>1</sup>

Kada dođe do implementacije projekata i programa koji su se razvili iz participativnog planiranja, proces može biti veoma kompleksan i zbrkan. Naravno, u teoriji, plan akcije uključuje sve detalje o tome ko treba šta da uradi i sa kime, itd. Ali, reći to ili uraditi očigledno su dvije različite stvari u realnosti. Pogledajmo neka pitanja koja će napraviti pozitivnu razliku u tome koliko efektivno putem participacije mogu biti implementirani dobro postavljeni planovi.

Vi koji čitate shvatiće da su ovo koraci za implementaciju akcija koji se preporučuju, a ne propisuju. Implementacija će zahtijevati projektno određene akte zasnovane na tome koliko efikasno planira planerski tim, kao i na dostupnosti resursa potrebnih za njihovu implementaciju.

### **Neke ideje koje treba proučiti prilikom implementacije**

#### *Uključite prave ljude*

Zainteresovanim stranama i kako se povremeno njihova lista proširivala ili mijenjala. Pretpostavljamo da je planerski tim u spornoj situaciji u mjesnoj zajednici prepoznao važnost uključivanja onih koji su identifikovani u koracima akcija u diskusijama i odlukama. Jedno od važnih pravila u ovoj fazi procesa planiranja jeste da se uključe predstavnici onih koji će biti odgovorni za implementaciju. Oni makar treba da budu prisutni kada se donose odluke o tome šta će oni raditi i kako se to uklapa u veći implementacioni proces. One vještine ugovaranja na koje smo potrošili dosta vremena ranije biće korisne u građenju odnosa rješavanja problema sa onima od kojih se očekuje da pomognu da se riješi problem.

Sve vrijeme smo pretpostavljali da će lokalna uprava biti uključena na jedan ili drugi način u poduhvat participativnog planiranja. Ovo je sigurna pretpostavka iako možda i neće imati određenu ulogu u procesu implementiranja. Kada znamo važnost lokalne uprave kao institucije zajednice koja predstavlja sve ljude, važno je da razmislimo ko treba da bude informisan o onome što će se događati kada počne odvijanje planiranih intervencija.

#### *Imajte resurse nadohvat ruke*

Kada planiramo projekat ili program, ponekad imamo problem da zamislimo uobičajene resurse koji su potrebni za implementaciju: ljudski resursi, oprema, materijali i, naravno, novac. Ono što je često teže jesu odluke o tome kako da se organizuju, kako da se raspodijele i razvrstaju sredstva i, u slučaju mnogih aktivnosti planiranih od strane participanata, kako efikasno raditi sa volonterima.

U fazi planiranja akcija tim je bio određen po pitanju vremenskih okvira i odgovornosti. Ono što možda nije razmatrano jeste spremnost sredstava. Ako, na primjer, projekat uključuje volontere, da li su oni uvedeni u projekat sa znanjem o tome šta je svrha projekta ili programa, šta će biti njihova dužnost i za ostvarenje čega kao dijela projekta ili programa će biti odgovorni? Da li imaju znanje i vještine da rade ono što treba da bude urađeno? Ako nemaju, šta će se preduzeti da bi se obezbijedili neophodni treninzi?

Edward De Bono, osoba koja nas je upoznala sa pojmom "lateralnog razmišljanja", kaže da oni koji su odgovorni za implementaciju treba da budu svjesni, kako ih on zove, "situacijskih" sredstava. Situacijska sredstva zavise od trenutnih okolnosti, promjene u okolnostima, ili promjene u samoj situaciji. Ova sredstva pripadaju vođi projekta koji koristi svoje vještine za njihovu identifikaciju i korišćenje. Ona postaju naknadno vrednovana sredstva. Na primjer, projekat može neočekivano doći do tačke gdje je potrebno da mnogo nevjernih ljudi izvrši važan zadatak. Lokalna škola ima građanski klub sa studentima članovima koji su zabrinuti za svoju

zajednicu i spremni su da se uključe. Članovi kluba su upravo završili uspješnu kampanju prikupljanja sredstava za novi fudbalski teren u mjesnu zajednicu. Oni traže novi projekat kome mogu dati svoj doprinos. Vođa projekta je čuo za njihovo interesovanje i uključuje ih u projekat. Vođa projekta odmah spaja dvije potrebe zajedno. Zajedno, oni grade situacijska sredstva.

Postojeće mnogo prilika za uključivanje organizacija zajednice i građana u većinu participativno planiranih događaja. Ali oni se neće desiti bez truda i pažljivog planiranja. Uključivanje volontera zahtijeva nekoliko pripremnih akcija. Prvo ih treba identifikovati. Neke zajednice imaju popis potencijalnih volontera u kojima se nalaze podaci o njihovim vještinama, vremenu kada su na raspolaganju i ostale korisne informacije. Kada se oni pozovu i slože da u nekoj mjeri služe, treba ih informisati ne samo o odgovornostima za njihov zadatak već i o "većoj slici", tj. cijelom projektu. Na kojem projektu će oni raditi? Kako će on doprinijeti kvalitetu života u zajednici? Šta će se od njih očekivati da urade kao sastavni dio tima za implementaciju?

Često je volonterima neophodna posebna obuka da bi bili efektivni, ali rijetko postoji prilika da budu edukovani. Iz nekog razloga, želimo da vjerujemo da nas životno iskustvo priprema za bilo koji zadatak koji treba odraditi u zajednici, sve dok niko ne mora da plati. Volonteri takođe trebaju podršku lidera projekta. Podrška može biti jednostavna kao:

- Pojašnjenje o vremenu obavezivanja jer volonteri nisu obični zaposleni;
- Pojašnjenje o tome kome su oni odgovorni, jer osoba koja ih je angažovala ne mora biti i osoba koja nadgleda njihov posao;
- Pisanje zahvalnica koje im mogu biti od koristi u narednim intervjuima za volonterstvo ili novi posao, čime se želi pokazati njihova građanska posvećenost.

#### *Proširite Johari prozor*

Sjećate se Johari prozora o kome smo diskutovali u nekim od prethodnih poglavlja? Radi se o dijeljenju informacija među svim stranama u naporu da se smanje *slijepa tačka* i *skrivena agenda* koje mogu da postoje u odnosima, posebno između lokalne vlasti i građana. Implementacija projekata koji izlaze izvan granica organizacije mogu uključiti pojedince koji u prošlosti nisu radili zajedno ili koji su pristupili projektu sa različitim očekivanjima o njihovim ulogama i doprinosima. Pod ovim uslovima uključeni pojedinci mogu biti opterećeni nerazumijevanjima, pomiješanim porukama i nedostatkom komunikacije. Svako u projektu treba da preuzme odgovornost za širenje otvorenog prozora komunikacije, prevazilaženje slijepih tačaka i objavljivanje tajnih agendi.

#### *Organizujte prema potrebama – ne prema ustaljenim navikama*

Sve više lokalnih uprava prepoznaje potrebu da radi na nivou mjesne zajednice. Dok smo pisali ovaj dio priručnika, primili smo poziv od starog prijatelja koji nam je pričao o dva manja grada sa kojima je on radio, koji su poseban naglasak stavili na rad sa mjesnim zajednicama. Jedan ima *resource* centar u mjesnoj zajednici; drugi ima odsjek za razvoj jesnih zajednica koji vodi osoba koju oni nazivaju *sekretar aktivne mjesne zajednice*. Sve više gradova decentralizuje svoju radnu snagu i zaposlenima daje odgovornost za direktan rad sa građanima na povećanju kvaliteta života u okviru određenog susjedstva.

Druge varijacije na to kako se organizovati za implementaciju projekta ili programa koji je nastao iz procesa participativnog planiranja uključuju:



- Kreiranje privremene organizacije koja nestaje sa uspjehom ili se transformiše u drugačiji oblik;
- Ugovaranje isporuke programa ili servisa organizaciji zajednice.

**U našoj mitskoj studiji slučaja o mjesnoj zajednici u nevolji, razmotrene su opcije za smanjenje direktne umiješanosti kancelarije gradonačelnice dok, u isto vrijeme, ona ima vodeću ulogu u pomaganju građanima iz zajednice da postignu rezultate.**

#### *Testiranje novih ideja*

Postoji vrijeme kada se proces participativnog planiranja koristi da se istaknu inovacije u lokalnoj upravi ili da se postavi eksperiment koji se suprotstavlja narodnoj mudrosti: "Ovo je način na koji su stvari uvijek rađene ovdje". Ako se ovakva ili slična motivacija nalazi iza poduhvata participativnog planiranja, normalno je da se nove ideje testiraju prije nego što se usvoje za upotrebu na nivou grada ili regije.

Postoji određen broj opcija za testiranje novih ideja prije nego što se one u potpunosti usvoje. Dvije od njih izgledaju odgovarajuće kao načini za režiranje preporuka participativnog planiranja, koje ako se u potpunosti implementiraju, u sebi nose element sumnje ili rizika.

1. Prva uključuje konzervativniji pristup radi osiguravanja da će promjene preporučene procesom participativnog planiranja ostvariti svoje ciljeve i proizvesti željene rezultate. Ona uključuje testiranje i moguće redizajniranje opcija prije njihove implementacije u zajednici. Pretpostavimo da je od tima za participativno planiranje zatraženo da da preporuke o stvaranju policijskih jedinica u mjesnim zajednicama, koje bi odgovarale susjedskom savjetodavnom komitetu. Planerski tim će možda željeti da predloži da se ideja testira i evaluira u jednoj mjesnoj zajednici prije nego što gradsko vijeće program usvoji na nivou grada. Testiranje i redizajn predstavljaju priliku da se isprobaju novi pristupi i strategije u relativno bezbjednom okruženju.

2. Druga je eksperimentisanje, smjeliji pristup za ostvarenje planirane promjene u okviru zajednice. Na primjer, mala grupa odlučuje da napravi alternativni obrazovni centar u mjesnoj zajednici za djecu koja su napustila školu. Građani vjeruju da centar, opremljen kompjuterima i paketima za samostalno učenje i, jednako važno, centar koji služi doručak za one koji uspješno završe dogovorene zadatke može motivisati onu djecu koja su već pokazala vještine za preživljavanje. Namjera je da se ona motivišu da postanu zadužena za svoje redovno školovanje, iako je to nekonvencijalan način. Građanima je potrebno da gradski odsjek za obrazovanje ozakoni program, da poslovna zajednica da doprinos opremanju centra i da se ideja usvoji od djece sa ulice u toj mjeri koja bi omogućavala da program postane održiv eksperiment. Da bi isplanirala svoj smjer akcije, mala grupa vizionara je sastavila tim zainteresovanih strana, uključujući njihove predstavnike, koji će učestvovati u procesu donošenja odluka koje će viziju pretvoriti u realnost.

#### *Nastavak angažovanja planera*

Ponekad se proces participativnog planiranja završava kada se preporuke predaju načelniku ili nekom drugom glavnom igraču u zajednici. Ova osoba dalje prosljeđuje plan agenciji za implementaciju, koja onda pristupa implementaciji.

Kao rezultat, oni koji su bili uključeni u proces participativnog procesa planiranja, kao i druge zainteresovane strane, povlače se iz procesa kao pomagači. U mnogim slučajevima, ovo su odgovarajući postupci. Participacija građana zna biti pretjerana. Neke lokalne uprave sa većom obavezom za uključenje građana, u prošlosti su morale da smanjuju njihov entuzijazam zbog mnogo razloga. Upravljanje participacijom može oduzimati dosta vremena i često oduzima odgovornost onim javnim zvaničnicima koji imaju ovlaštenja da djeluju u zajednici, npr. lokalno izabrani zvaničnici.

Pogledajmo načine na koje proces participativnog planiranja može imati aktivnu i produktivnu ulogu tokom implementacije. Prvo, neki od njih mogu postati neformalni savjetodavni komitet za one koji su odgovorni za implementaciju. Ovo je posebno od pomoći ukoliko je tim za implementaciju sastavljen od različitih sektora iz zajednice.

Drugo, postoji uloga facilitatora koju mogu igrati jedna ili više osoba iz planerskog tima. Na primjer, zbog poznavanja projekta, ovi članovi tima mogu pružiti podršku i podsticaj ili pomoć u efikasnijem zajedničkom radu onim pojedincima koji predstavljaju različite perspektive ili stečene interese. Vještine grupnih procesa i rješavanja problema koje je planerski tim naučio od facilitatora biće prenesene na druge kako bi zajednica izgradila svoje kapacitete za rješavanje sve više pitanja korišćenjem svojih resursa.

Još jedna logična uloga koju treba da ima planerski tim tokom implementacije jeste da obezbijedi usluge monitoringa i evaluacije. Da li se projekat ili program odvija po planu? Da li ostvaruje željene rezultate? Može li se ustaliti uticaj koji on ima na lokalnu upravu i zajednicu? Međutim, mi brzo prelazimo na slijedeći korak.

### **Mjerite uticaj i podijelite ga s drugima**

Postoji na kraju i nekoliko pitanja o uticaju planiranja sa uključenjem i učešćem javnosti/planiranja sa građanima i za građane

1. Da li proces participativnog planiranja poboljšava ukupnu upravu zajednice, npr. veću otvorenost, povećanu odgovornost, i veće uključivanje građana u donošenju odluka i rješavanju problema?
2. Da li će uključivanje građana putem participativnog planiranja rezultirati mjerljivim i trajnim poboljšanjima za zajednicu?
3. Da li je proces doprinosi društvenom kapitalu zajednice?

Ukoliko su odgovori na prva dva pitanja na bilo koji način problematični, onda proces planiranja nije ispunio svoja očekivanja. Odgovor na treće pitanje će biti proslijeđeno filozofima i političkim toretičarima. I pored toga, to je pitanje koje vrijedi iznova postavljati u našim nastojanjima da izgradimo opravdano građansko društvo.

Mjerenje uticaja koji je postignut u prvom pokušaju, je poboljšano upravljanje, i očigledno povećanje u društvenom kapitalu. Ipak, to je po većini standarda još uvijek teško. Određivanje uticaja programa i usluga pruženih kao rezultat procesa participativnog planiranja će biti lakši zadatak. Ono što mi imamo da kažemo o evaluaciji na ovom stepenu realnosti trebalo bi da bude od pomoći za određivanje druga dva pitanja.

Prvo, važno je da shvatite da će dobra procjena uticaja bilo kog programa ili usluge zavisiti od toga koliko ste dobro definisali problem ili priliku ili napisali izjave o ciljevima na početku ovog dugog procesa planiranja. Ukoliko niste bili jasni i sažeti, onda će određivanje uticaja biti skoro nemoguće. Dakle, zadatak evaluacije počinje sa “zdravo” i potrebno je da bude dio očekivanja i facilitatora, i klijenta.

Drugo, procjena rezultata projekata i programa, drugim riječima evaluacija uticaja, takođe zavisi od napora planerskog tima na monitoringu puta od planiranih procesa do predloženih intervencija. Slijede pitanja koja treba postaviti:

- Da li će ova planirana aktivnost ostvariti ciljeve koje smo postavili ranije?
- Da li ćemo biti u mogućnosti da u nekom budućem vremenu odredimo da li planirani program ili usluga imaju željeni uticaj ili rezultate?
- Da li se definicija problema ili prilike mijenjala kao rezultat naših planerskih napora? Ako jeste, da li trebamo da mijenjamo naše ciljeve i rezultate koje oni treba da ostvare?
- Da li smo imali dovoljno kontakata sa klijentima da bismo bili sigurni u njihovu posvećenost za postizanje željenih rezultata?

### **Kriterijum za procjenu uticaja**

Pogledajmo kriterijum i pitanja koja treba postaviti radi procjene uticaja u okviru organizacije koja implementira projekat i zajednice na koju program ili projekat treba da ima uticaj. Neka od ovih pitanja se bave time da li je program ili servis implementiran kao što je planirano, tj. da li je agencija za implementiranje sprovela plan kako je i namjeravala? Druga pitanja se više bave evaluacijom rezultata ili uticaja implementiranog servisa ili programa.

Planerski timovi i oni koji su odgovorni za implementaciju često miješaju termine *output* i *outcome*. *Outputs* su mjerljivi indikatori rezultata ka ostvarenju ciljeva. *Outcomes* su planirani i ponekad neplanirani ishod intervencije. Evo nekoliko indikatora koji mogu poslužiti kao osnov za mjerenje:

#### ***Podudarnost:***

- Da li je plan akcije bio dovoljan za postizanje ciljeva?
- Da li su ciljevi bili odgovarajući za rješenje problema ili za iskorišćavanje prilike?
- Da li su raspoloživa sredstva bila dovoljna za sprovođenje plana akcije?
- Da li rezultati mogu biti održivi?

#### ***Efektivnost:***

- Da li je plan akcije implementiran?
- Da li su ciljevi ostvareni kako je planirano?

**Efikasnost:**

- Da li su sredstva mogla biti korištena na drugi način kako bi se ostvarilo više rezultata istim predviđenim troškovima ili isti rezultati uz manji utrošak sredstava?
- Koliko je bio skup plan akcije kada se uporedi sa koristi koju imamo od rezultata?
- Da li bi alternativni plan ostvario iste rezultate uz manji trošak?
- Da li se sredstvima upravljalo na najefikasniji način sa ciljem ostvarivanja ciljeva?

**Posljedice:**

- Da li su rezultati predviđeni ostvarenjem planirane kampanje? Ovaj upit se malo razlikuje od onog o ciljevima.
- Šta je bila opšta korist za korisnike planirane kampanje?
- Koje odgovornosti su preuzete implementiranjem kampanje?
- Koje neočekivane posljedice su se pojavile kao rezultat planiranih akcija?
- Ako je održivost kriterijum uspjeha, da li će biti realizovana?

Evaluacija treba da bude kontinuirani proces tokom planiranih faza intervencija, i više od evaluacije progressa izvršavanja povjerenih zadataka. Treba da uključi procjenu uspješnosti funkcionisanja tima. Evaluacija je takođe i vrijeme kada razmatramo da li smo uradili sve ono što smo rekli da ćemo uraditi i koliko dobro smo to uradili. Evaluacija uticaja koji neki program ili servis imaju na zajednicu ili živote građana moraće da sačeka dok se ne završi plan akcije. Znajući važnost ovih vrsta dugoročnih upita, participatorni planeri takođe treba da predviđaju šta će se desiti. U suprotnom, akumulacija društvenog kapitala koja rezultira iz njihovih akcija nikada neće biti poznata. Sve je to naslijeđe.

**Vrijeme za razmišljanje.** Naglasili smo nekoliko ključnih stavki koje se tiču implementiranja planova. Vratite se i kratko ih razmotrite, razmišljajući o svom iskustvu u ovoj fazi donošenja odluka i rješavanja problema. Koje od ovih stavki vam trenutno izgledaju kao najproblematičnije? Šta je bilo moguće uraditi drugačije?

---

---

---

---

**Nastavak**

Ovim se završava putovanje za one koji su htjeli da se uključe u participativno planiranje na lokalnom nivou uključenja uprave i zajednice. Cilj je bio pružiti priliku da se nauči kako da se implementira proces participativnog planiranja iz strateški ili akcijski orijentisane perspektive. Grupa za koju je bio namijenjen ovaj materijal obuhvata građanske organizacije kao nevladine organizacije i organizacije zajednice, pojedine građane i lokalnu upravu. Drugim riječima, vjerujemo da primjena ovih koncepata i strategija može biti inicirana iz bilo kog ugla zajednice.

Kao konačnu napomenu, želimo da još jednom prokomentarišemo važnost kako strateškog, tako i planiranja akcija kao alata za izgradnju kapaciteta lokalne vlasti i zajednice u održivom razvoju. Dok je fokus strateškog planiranja više dugoročan i globalan, a planiranja akcija neposredna i ciljna, faze i koraci koje smo opisali su karakteristični za oboje. Da bi bili uspješni, oba procesa treba da uključe slijedeće aktivnosti:

- Budnu pažnju za probleme i prilike u zajednici, unapređenje vještina vizionarstva i svjesnosti svih javnih zvaničnika i građana.
- Angažovanje jednog ili više facilitatora sa strane koji imaju obavezu da vode ostale u zajednici u nastojanjima participativnog planiranja. Ovo je poznato kao izgradnja kapaciteta ili.....
- Proces principijelnog dogovaranja između javnih zvaničnika i građana, facilitatora i klijenata i svih drugih koji se uključuju u participativno planiranje. Ovo je poznato kao izgradnja produktivnih partnerstava.
- Analiza zainteresovanih strana na različitim nivoima procesa planiranja kada je otkrivena potreba za većim uključenjem i kolaboracijom.
- Rigorozno prikupljanje podataka i njihova analiza iako će fokus i nivo ovih zadataka biti različit u zavisnosti da li je planiranje strateško ili orijentisano ka akcijama.
- Planiranje toka akcija znajući da će se količina detalja koji su u određeno vrijeme potrebni razlikovati na osnovu toga da li se radi o strateškom ili planiranju akcija.
- Posvećivanje pažnje pitanjima uticaja i posljedica; strateški planeri razmatraju dugoročnu sveobuhvatnu sliku, dok planeri akcija razmatraju potencijal kratkoročnih ili srednjoročnih uticaja i posljedica.
- Snažno i postojano i uključivanje građana i podijeljenog rukovođenja zajedno sa posvećenošću i resursima lokalne uprave.
- Radost, uzbuđenje, naporan rad i frustracija pojedinca u zajedničkom radu na doprinosu kvalitetu života članova zajednici za one koji to jesu i one koji će to tek biti.

## Zaključak

- Uspjeh implementiranja je u velikoj mjeri nadahnut:
  - Uključivanjem pravih ljudi
  - *Posjedovanjem resursa nadohvat ruke*
  - *Proširivanjem Johari prozora komunikacije*
  - Organizovanjem prema potrebama, a ne ustaljenim navikama
  - Testiranjem novih ideja
  - Nastavkom angažovanja planera
  - Mjerenjem i dijeljenjem uspjeha
- Kriterijum za procjenu uticaja participativno planirane implementacije uključuje: podudarnost, efektivnost, efikasnost i posljedice.
- Koncepti i strategije za participativno planiranje mogu biti inicirani iz svakog ugla zajednice.

**Idite naprijed, planirajte i učestvujte u vrijednim projektima i dobrim odlukama.**



Napisao Fred Fisher u saradnji sa ekspertima iz:

- Partneri - Mađarska
- Partneri - Slovačka
- Partneri - Rumunija
- Partneri za Međunarodne demokratske promjene
- Univerzitet Teksasa u Arlingtonu
- Ujedinjene nacije, Centar za ljudske naseobine UNCHS (Habitat)
- Institucije za obuku pri CIE/JIE Zemlje

Partneri Rumunija, Fondacije za lokalni razvoj (FPDL) su organizovali izradu ovog priručnika uz finansijsku pomoć:

- LGI-Inicijativnog programa lokalne vlade, Instituta za otvoreno društvo
- UNCHS (Habitat) Centra Ujedinjenih nacija za ljudska naselja, pod programom «Lokalno liderstvo i instruktorsko upravljanje» koji je finansiran od strane Holandske vlade.
- Grafički izgled formi i skice: Paul Popescu



## SADRŽAJ

### PREDGOVOR SMJERNICE

KOMPONENTA JEDAN:	SREDSTVA ZA DIZAJNIRANJE TRENINGA Sredstvo 1: Zagrijavanje / Probijanje leda Sredstvo 2: Pravljenje prezentacije Sredstvo 3: Priprema za planiranje sa građanima za građane
KOMPONENTA DVA:	SREDSTVA ZA UČESNIČKO PLANIRANJE (UP)
Faza I:	Iniciranje procesa učesničkog planiranja Sredstvo 1: Pokretački događaj Sredstvo 2: Tim za planiranje Sredstvo 3: Planiranje na principima
Faza II:	Izgradnja produktivnog partnerstva Sredstvo 4: Facilitator - dogovor tima za planiranje Sredstvo 5: Analiza zainteresovanih strana: tekući zadatak unutar procesa planiranja Sredstvo 6: Procjenjivanje djelotvornosti tima Sredstvo 7: Otvaranje Joharijevog prozora
Faza III:	Dostizanje vanjskog - fokusiranje Sredstvo 8A: Vizioniranje Sredstvo 8B: Pisanje izjave o viziji Sredstvo 9: Fokusiranje na problem umjetnost definisanja problema Sredstvo 10: Uživavanje u traženju prilika
Faza IV:	Pronalaženje i analiza činjenica Sredstvo 11: Sada kada ste definisali problem, da li ga zaista želite riješiti? Sredstvo 12: Informacije i prikupljanje podataka Sredstvo 13: Pisanje izjave o podciljevima Sredstvo 14: Analiza polja sila Sredstvo 15: SWOT analiza
Faza V:	Planiranje toka akcije Sredstvo 16: Sagledavanje prilika za zajedničko rukovođenje Sredstvo 17: Planiranje toka akcije
Faza VI:	Primjena planova, mjerenje učinka i nastavak procesa Sredstvo 18: Procjena učinka Sredstvo 19: Upitnik za procjenu uticaja Sredstvo 20: Procjenjivanje vaše lične efektivnosti kao člana tima

## SMJERNICE

Kao što smo rekli na početku Prvi dio obuhvata pojmove i strategije planiranja sa građanima za građane i ponešto od istorijata. Drugi dio se predstavlja u dva dijela. Komponenta 1 uključuje nekoliko ideja za dizajn treninga u slučaju kada želite organizovati i voditi jedan trening ili kratku radionicu koji bi bili prilika za učenje o planiranju sa uključivanjem i učešćem građana namijenjena lokalnoj vladi/samoupravi i liderima iz zajednice. Takođe ovo može biti prilika da s tim istim ciljem organizujete radionicu ili trening za trenere i facilitatore o tome kako da upotrijebe materijale da bi dizajnirali i facilitirali proces planiranja sa građanima za građane u kojem bi radili zajedno sa timom za planiranje sastavljenim od lidera iz zajednice. Ovakve facilitirane radne sesije mogu se fokusirati bilo na razvoj dugoročnog strateškog plana zajednice ili da budu fokusirane na razvoj akcionog plana koje se dotiče više hitnih problema unutar zajednice.

Bilo je očigledno iz testiranja ovih materijala na terenu u Rumuniji da program Trening za trenere, koji se fokusira na razvoj vještina u različitim fazama planiranja sa građanima za građane da knjiški pristupa izučavanja i analize slučajeva u učionici, nisu baš djelotvorni. Sredstva za planiranje navedena u ovom priručniku su više djelotvorna kada su primijenjena na stvarni problem ili priliku, kada se radi direktno sa onima koji imaju odgovornost da razviju plan zasnovan na metodama koje omogućavaju uljučenje i učešće građana..

Zahvaljujući poukama koje su stigle nakon testiranja materijala na terenu, Komponenta 2 ovog praktičnog vodiča kroz radionice i trening ,uključuje vježbanja i radne listove koji treba da se koriste tokom procesa planiranja baziranog na stvarnoj potrebi i stvarnim ljudima.

Sredstva za planiranje sa građanima za građane su također i djelotvorna sredstva i resursi za dizajniranje bilo kog drugog treninga . Planiranje je glavna odgovornost upravljačkih timova/menadžmenta koja obuhvata i donošenje odluka i rješavanje problema. Budite inventivni i pronalazite načine na koje možete upotrijebiti ova sredstva da biste proširili svoje usluge kao trener ili da ih upotrijebite na drugi način, ne pominjući riječi sa građanima za i građane ili uz uključenje i učešće u imenu radionice ili konsultantskih usluga koje budete davali.

### Najčešće prilike za učenje i razmjenu skustva

Ovdje je navedeno nekoliko primjera koji govore kako ova sredstva za planiranje mogu da se upotrijebe da bi se povećala saradnja i učešće unutar organizacija i zajednica i između različitih grupa ili pojedinaca u zajednici, poput lokalne samouprave (vlasti), NVO-a, Organizacija civilnog društva (OCD), njihovih lidera, osoblja i drugih građana.

- Trening za lokalnu samoupravu (vlast) i članove osoblja NVO/OCD-a s ciljem da budu što djelotvorniji u prevazilaženju organizacionih ograničenja u situacijama zajedničkog rukovođenja
- Pomoć članovima osoblja u većim organizacijama da razviju znanje i vještine u pružanju konsultantskih usluga facilitatorske prirode nekim operativnim jedinicama unutar organizacije.
- Facilitacija vizioniranja i napora tokom strateškog planiranja na zahtjev lokalne vlasti/ (samouprave) i drugih organizacija kao što su NVO-i i OCD-a koji su aktivni i rade.
- Pružanje pomoći taktičkim grupama za planiranje i radnim grupama zaduženim za analiziranje mogućih rizika i kriza, opunomoćenim od strane lokalnih vijeća ili većih NVO.

- Upravljanje dijalogom koji se dešava u velikim zajednicama o kritičnim pitanjima koja razaraju socijalno i ekonomsko tkivo društva
- Facilitiranje unutar-organizacijskih i unutar-vladinih radnih sesija o pitanjima, prilikama, problemima ili zabrinutostima koje prevazilaze institucionalne granice nadležnosti.

# KOMPONENTA 1

## DIZAJNIRANJE TRENINGA

Nekoliko riječi o probijanju leda, otvaranju i podizanju energije prije nego krenemo dalje. Ponekada ove vježbe izgledaju previše jednostavno i mogu to biti, u slučaju da se upotrebljavaju prečesto ili uzete kao krajnosti, kada ih neko može naći u knjigama koje su posvećene samo ovoj vrsti vježbi i bez prilagođavanja ih primijeniti na trening ili radionicu.. I pored toga one mogu biti upotrijebljene da posluže onima koji su se udružili da uče zajedno i da primijene ono što su naučili. Kako treneri često pomiješaju ova sredstva za «atmosferu» jedno s drugim, vjerovatno je korisno uzeti nešto od vašeg vremena da ih pogledamo malo kritičnije kao način da grupe budu djelotvornije i učinkovitije u svom radu tokom radionica ili sesija planiranja.

Probijanje leda i otvaranje imaju dosta zajedničkog, ali i poneku razliku. Probijanje leda je aktivnost koja ne mora imati temu, dok je otvaranje, kako se obično definiše, povezano sa sadržajem koji je predmet radionice ili drugog događaja (načina učenja). Probijanje leda se obično upotrebljava kada se članovi grupe ne poznaju. Ovo su vježbanja dizajniranja da pomognu upoznavanju članova i stvaranju udobnog okruženja za sve učesnike kao partnere u učenju. Otvaranje pak, je vježbanje koje pomaže učesnicima da lakše uđu u predmetnu materiju. Ova vrsta vježbanja ima za namjeru pripremu okruženja za interaktivno učenje; pomaže da grupa, uključujući i facilitatora, izbjegne nagle početke i uopšte pomaže učesnicima da se približe sadržaju materijala koji će obrađivati. Ovo su «preludiji» okrenuti prema radu.

Treći tip izgradnje dobre atmosfere među učesnicima i održavanja energije grupe su vježbe podizanja energije. Glavni autor serije ovih priručnika stekao je poštovanje zbog ove vrste aktivnosti tokom njihove upotrebe u moderaciji posljednjih godina. Tipično, ovo su zabavna vježbanja koja podižu nivo adrenalina grupe, kada dođe do pada energije. Nismo trošili puno vremena na ovaj tip sredstava u priručniku, ali iz našeg iskustva u radu sa mnogim grupama, vidjeli smo da su njihovi učesnici vješti u vođenju ovog tipa vježbi u službi učenja i razmjene iskustva među učesnicima..

Nemojte oklijevati da upotrijebite resurse koji vam stoje na raspolagajnu među učesnicima kad god ste u prilici da pojačate postignuće cilja. Pa ipak, budite oprezni čak i kad radite vježbe podizanja energije, jer se može desiti da neki učesnik, koji se prijavio kao dobrovoljac da vodi ovu vježbu, bude slobodni strijelac koji vidi ovo kao šansu da pridobije članstvo za ono što on/ona želi i upropasti vam cilj s kojim ste i počeli vježbu..

## ZAGRIJAVANJE/PROBIJANJE LEDA

Mapiranje/Obilježavanje teritorije za učesničko planiranje

Ciljevi učenja

Ovo vježbanje je namijenjeno da pruži učesnicima priliku da se upoznaju jedni s drugima i da počnu ispitivati pojmove i ideje koje se vezuju za planiranje uz uključivanja i učešće.

**Potrebno vrijeme**

Oko 60 minuta. Ako uzme više, to vjerovatno znači da su učesnici došli do nekih dobrih mapa teritorije koja definiše pojmove i asocijacije na temu planiranja.

**Proces**

1. Obezbijedite da svaki učesnik ima 3-4 velike indeksne karte od jakog tvrdog paira veličine 5 puta 8 inča. Uputite ih da napišu na svakoj karti jednu riječ ili kratku rečenicu koja izražava jednu ideju, osjećanje ili opisnu izjavu o onome što oni misle da je učesničko planiranje. Podsjetite ih da na jednu kartu mogu staviti samo jednu misao.
2. Pitajte svaku osobu da ustane, predstavi se, ako to već nije učinila, i pročita šta je napisala na karti.
3. Nakon što su poruke sa karti pročitane, zamolite učesnike da ih pričvrste na zid rezervisan za postavljanje/prikazivanje informacija.
4. Podijelite grupu u tri ili četiri manje grupe, sa ne više od šest učesnika po grupi i recite im da naprave pojmovnu/koncepcijsku mapu od ideja koje su prezentovane. Možda ćete ih željeti podsjetiti, jer će neko možda i priupitati, da je pojmovna/koncepcijska mapa jednostavno način da se grupišu i organizuju ideje, informacije, podaci i drugi dijelovi uvoda koji prave okvir za razmišljanja o nekom posebnom pitanju, poput u ovom slučaju planiranja sa građanima za građane.
5. Pozovite grupe i recite im da pokažu svoje koncepcijske/pojmovne mape u svrhu diskusije i kritike. Ako se pojavi jedna opšta mapa planiranja iz svih ovih napora grupa, pokušajte da je vizuelizirate u pisanoj formi ili kroz crtež koji je uvijek koristan, da bi vam služila kao veza na koju se pozivate tokom trajanja radionice.

**PRAVLJENJE PREZENTACIJE**

U bilo kojoj situaciji vezanoj za učenje i razmjenu iskustava učesnika, s vremena na vrijeme, dođe trenutak da je prigodno i važno napraviti prezentaciju novih pojmova/konceptata, ideja, podataka, informacija ili materijala. Ne razgovaramo o tradicionalnoj prezentaciji koju smo nazivali predavanjem i koja je bilo jednosmjerna prezentacija od strane stručne osobe. Radije, sugerišemo dvosmjerni dijalog ili usmjerenu diskusiju, koja je povezana sa sljedećim korakom implementacije/primjene učenja od strane grupe. U vježbanjima ili materijalima za učenje predstavljenim kasnije u ovom priručniku, sugerisaćemo da se koristi prezentacija. U velikom broju slučajeva mi ćemo čak sugerisati ključne tačke koje trebaju biti ubuhvaćene. Da bismo vam pomogli napraviti strukturu vaše prezentaciju ili usmjerenu diskusiju, savjetujemo vam da razmotrite upotrebu sljedeće forme/skice.

*Naslov vaše prezentacije*

---

---

---

---

*Ključne tačke koje želite da istaknete*

---

---

---

Tri ili četiri momenta su vjerovatno dovoljna ukoliko želite da ih učesnici zapamte

*Istinski primjeri iz života koje želite upotrijebiti da potpomognu vaše ključne tačke*

---

---

---

*Pitanja za vašu publiku*

Pitanja trebaju biti osmišljena tako da izazovu komentare bazirane na njihovom iskustvu, a u vezi su s momentima koje želite da istaknete

---

---

---

*Sažetak vaših ključnih momenata koji govore ono što ste im rekli!*

---

---

---

*Opišite kako planirate upotrijebiti vizuelna pomagala da biste osnažili svoju prezentaciju!*

---

---

---

## PRIPREMA ZA PLANIRANJE SA GRAĐANIMA I ZA GRAĐANE

Napredak i rast su nemogući  
ako uvijek radite stvari na isti način  
na koji ste ih radili.  
Wayne Dyer

Oba simulacija govori o pripremi za planiranje sa građanima za građane ili kako ga još nazivamo planiranjem uz uključivanje i učešće građana/javnosti.

Govorićemo o situaciji u maloj opštini pred kojom je izazov u ekonomskom razvoju, ali izazov u načinu pristupanju problemima i njihovom ješavanju.

Analiza slučaja je dizajnirana tako da ilustruje dva aspekta planiranja za građane:

1. Proces selekcije facilitatora koja će raditi sa grupom građana
2. Aktivnosti koje načelnica opštine i njeno osoblje trebaju uraditi prije prve sesije planiranja u punom sastavu i sa velik brojem građana.

Dizajn za simuliranu radionicu

Ciljevi učenja

Pružiti učesnicima priliku da prođu inicijalne/početne nivoe procesa planiranja.

Pojam/Koncept

Simulacija je podijeljena u dva međusobno povezana segmenta. Prvi je dizajniran da pomogne učesnicima da razviju znanje i vještine u fazi postizanja dogovora između različitih pojedinaca i grupa. U ovoj situaciji to je pitanje obaveza vanjskog konsultanta ili facilitatora i očekivanja i želja načelnicw kao, klijenta u ovom slučaju

Drugi dio simulacije je dizajniran da obezbijedi učesnicima povećano znanje i vještine u zadacima i odgovornostima koji ih očekuju za faze rada vezane za njihovu zajednicu. To uključuje manje grupe učesnika radionice koji su dobili zadatak da planiraju događaj planiranja velikog obima u zajednici, s ciljem da se obradi fizički, ekonomski, socijalni, kao i ekološki problem njihove opštine.

Ove dvije simulacije su dio jedne radionice koja se može održati u toku jednog dana.

Dvije simulacije o kojima govorimo mogu se provesti i odvojeno. Postoji nekoliko očiglednih varijanti o tome kako se svaka simulacija može osmisliti i uraditi, zasnovana na onome što želite postići upotrebom ovih materijala.

Ako niste bliski sa upotrebom termina *simulacija*, razmislite o tome kao o kombinaciji analize slučaja i igranja uloga kao tehnika za učenje, dizajniranih da prikažu različite koncepte, principe i strategije, pridružene sveukupnom cilju i specifičnim ciljevima/podciljevima koje težite dostići.

Potrebno vrijeme

Kao što je upravo spomenuto, simulacija može uzeti 2,5 sata za dio simulacije koji se odnosi na dogovaranje i oko 3 sata za simuliranje sesije planiranja. Ovo također podrazumijeva dva uzastopna intervjua između načelnika i dva moguća facilitatora. Ako se odlučite da svim učesnicima radionice pružite priliku da prakticiraju vještine dogovaranja, u tom slučaju vremenski okvir treba biti promijenjen da bi odražavao ovaj pristup.

U ovom slučaju, možda ćete željeti da razmotrite tri grupu od po tri osobe u kojemu je neko načelnik, jedan je facilitator kojeg se intervjuiše za posao i treći je posmatrač/obzerver procesa.

Procijenjeno vrijeme za prvi dio simulacije

- 30 minuta za diskusiju o fazu planiranja koja se zove Gradnja produktivnih partnerstava
- 30 minuta za predstavljanje sveukupne simulacije, odabir učesnika kako je opisano u materijalima za simulaciju i kratko upoznavanje sa njihovim ulogama
- 40 minuta za dogovor između načelnika i facilitatora, računajući po dva intervjua, po 20 minuta svaki.
- Procijenjeno vrijeme za drugi dio
- 30 minuta za diskusiju u plenarnoj sesiji o procesu i rezultatima sesije dogovaranja
- Dva sata za sesiju planiranja
- 45 minuta da se kratko osvrnemo na iskustvo i sumiranje važnih pouka/ naučenih lekcija
- 15 minuta za ocjenjivanje/evaluaciju iskustva

#### Potrebni materijali

Kao dodatak uobičajenim materijalima flipčarta, flip-čart papirima i markerima, pripremite odvojene napisane opise uloga koji će igrati svaki od učesnika. Ako imate više od 20 učesnika, možda ćete trebati urediti dodatnu sobu tako da se mogu održavati dvije istovremene sesije.

#### Proces

Simulacija, kako je i dizajnirano, uključuje dva odvojena, ali međusobno povezana događaja. Prvi je sesija dogovaranja između načelnika i mogućih facilitatora, a drugi facilitirana sesija planiranja sa grupom zabrinutih građana.

Pretpostavlja se da će drugi nivo simulacije biti facilitiran od strane jedne od dvije intervjuisane osobe u prvom nivou simulacije. Napomena: Ako odlučite da radite dva sastanka planiranja, možete imati ili drugog kandidata koji je bio intervjuisan da facilitira sastanak ili da zatražite od načelnika da vodi drugi sastanak. Dinamika drugog sastanka može biti drugačija ako se načelniku dodijeli da igra ulogu facilitatora.

1. Održavajte usmjerenu diskusiju o procesu dogovaranja . Naglasite koncept/pojmove i vještine koji idu uz ovaj korak procesa kojeg smo zvali : Inicijalni sastanak između facilitatora i klijenta.
2. Predstavite cjelokupnu simulaciju, opisujući situaciju i podciljeve koji se trebaju ostvariti.

U ovoj vježbi kao i u drugima, nemojte se ustručavati da napravite modifikacije prema situacijama kao i da uloge prilagodite životnom iskustvu učesnika i da napravite okruženje ugodno odgovarajuće za takve sastanke.

3. Prema dizajnu simulacije ima jedanaest uloga koje će se izvesti: dvije za inicijalno vježbu dogovaranja i devet dodatnih osoba za simulaciju sesije planiranja. Možda ćete htjeti održati dvije istovremene sesije planiranja bazirane na broju učesnika radionice. Broj članova jedne grupe može se zasnivati na ukupnom broju učesnika. Ovo se može postići



- kombinovanjem uloga koje uključuju parove. Iskoristite svoju diskretnost u formiranju grupa.
4. Pitajte za tri dobrovoljca. Jedan da igra ulogu načelnika i dva da budu intervjuisani kao kandidati za ulogu facilitatora. Ovo znači da će jedan od ove dvojice biti izabran od strane načelnika da facilitira drugi nivo simulacije. Načelnik/ca bi bio upitan poslije intervjua da se odluči za osobu koja je njen izbor i da kaže zašto je osoba izabrana.
  5. Kratko recite načelnici i facilitatorima o njihovim ulogama i dajte im 10 minuta za pripremu. Tokom tog vremena, izaberite osobe koje će igrati druge uloge u simulaciji planiranja. Ako ima preostalih učesnika recite im da preuzmu posmatranje procesa, kao i ishoda sastanka za planiranje.
  6. Neka načelnica obavi dva intervjua, oko 20 minuta svaki sa facilitatorima, od kojih bi jedan mogao biti angažovan. Tokom prvog intervjua, druga osoba koja treba biti intervjuisana treba da napusti sobu. Namjestite namještaj u sobi tako da učesnici mogu posmatrati šta se dešava. Neka se učesnici suzdrže od komentara dok se ne završe intervjui.
  7. Održite plenarnu diskusiju o rezultatima intervjua. Počnite sa pitanjem načelnici da kaže kojeg bi od kandidata uzela da facilitira sesiju planiranja i zašto. Propratite ovo komentarima osoba koje su intervjuisane i komentarima posmatrača ako ih bude.
  8. U ovome trenutku, imate nekoliko mogućnosti. Najočiglednija je da nastavite vođenje simulacije na nivou planiranja. Druga opcija je da omogućite sticanje vještina dogovaranja svim učesnicima. Ako je ova mogućnost upotrijebljena, vodite sesiju zasnovanu na koracima pomenutim iznad.

Slijedeći koraci se zasnivaju na pretpostavci da se simulacija nastavlja i uključuje facilitirane male grupe odgovorne da naprave plan za održavanje radionice strateškog planiranja koja će uključivati ključne ljude zajednice, zainteresovane strane i druge.

9. Provedite usmjerenu diskusiju o narednim nivoima procesa planiranja. Ukažite na razlike i sličnosti između strateškog planiranja i akcionih planiranja, naglašavajući da su koraci za implementaciju svakog od njih vrlo slični. Mada simulacija podsjeća na pripremu za strateško planiranje, omogućite učesnicima dovoljno podataka o oba ova procesa planiranja.
10. Radeći sa facilitatorom, svaki tim za planiranje će razviti komplet preporuka koje će načelnica razmotriti a koje se tiču razvoja strateškog plana za selo.

Tim koji planira treba razmotriti sljedeće detalje u pravljenju nacrtu preporuka za načelnicu:

- fokus procesa planiranja
- bitne zainteresovane strane koje načelnica treba uključiti u proces planiranja
- sugerisano vrijeme, mjesto i druge detalje kojima se bavi menadžment

- bilo koje prikupljanje podataka za koje se misli da treba prethoditi sesiji planiranja u zajednici
- koje sve osoblje treba prisustvovati sesiji i kako sesiju voditi
- bilo koji drugi detalj kojeg smatraju važnim i kojeg trebaju proslijediti načelnici.

11. Dajte grupama dva sata da kompletiraju svoje preporuke.

12. Neka svaka grupa izvijesti o svojim preporukama i pitajte posmatrača da kažu svoja opažanja o procesu u diskusijama grupa. Kompletirajte simulaciju sa evaluacijom/procjenom efikasnosti cijelog događaja učenja i razmjene iskustava učesnika.

#### Simulirana situacija

Pozivnica poslata od strane načelnice maloj grupi građana, treba biti kopirana i data svim učesnicima poslije inicijalnog kratkog sastanka o simulaciji. Opis uloga koji slijedi treba biti dat samo onim osobama koje će te uloge igrati.

#### Mala opština u ruralnom dijelu zemlje

Opštinu karakteriše glavni grad opštine/općine, živopisno mjesto sa razvijenom poljoprivrednom zajednicom smještenom u dolini i okruženoj visokim planinama. Populacija opštine broji oko 2500 stanovnika, sa velikim procentom starijih osoba. Svake godine se smanjuje broj učenika upisanih u srednjoškolskom centru sa tri osnovna smjera za učenike kao i u jedinjoj osnovnoj školi koju pohađaju djeca iz okolnih sela. Najveći broj porodica izdržava se od poljoprivrede sa mljekarstvom, kao najvećim ekonomskim pokretačem. Opština je ranije a i tokom zadnjih godina postalo vrlo poznato po svojoj proizvodnji posebne vrste dimljenog tvrdog sira. Ovaj se sir proizvodi i plasira kroz lokalnu poljoprivrednu zadrugu. Ipak, druge opštine su bliže glavnom tržištu i također proizvode sličan proizvod, a prodaja iz zadruge mjesta se smanjila u toku zadnje dvije godine, rezultirajući gubitkom prihoda i priličnim nezadovoljstvom među nekim od najjačih proizvođačkih porodica.

Mada je zajednica smještena oko malenog ali lijepog jezera, malo je urađeno tokom prošlog perioda da se razvije ova prirodna vrijednost koja bi pomogla zajednici i njenim građanima da povećaju svoje mogućnosti za ekonomsko jačanje i da poboljšaju ukupni kvalitet života u ovom šumskom okruženju. Tokom vremena, penzionisani farmeri i drugi stariji građani su preusmjerili svoje živote na dobro planirani i razvijeni centar za dnevnu njegu. Mnogi od mlađih ljudi zajednice su napustili opštinu o zbog nedostatka posla i prilika za zapošljavanje, uprkos činjenici da bi većina njih željela ostati u svom mjestu.

Iako je jezero očigledna vrijednost za potencijalni razvoj, postoji problem oko postizanja koncenzusa oko toga šta se treba uraditi da se iskoristi taj potencijal. Vlasništvo nad neposrednom okolicom jezera, te njena upotreba je još jedna očigledna dilema u razvoju potencijala jezera. Lokalna vlast posjeduje samo mali dio te okolice. Pojedinci i zemljoradnička zadruga posjeduju preostali dio okoline.

Prostorije u kojima je smještena zadruga su pomalo oronule i neprivlačne. Kako je glavna zgrada za održavanje vozila smještena na tom mjestu, stvara se rastući broj neispravnih, ružnih vozila parkiranih navrat-nanos na tom dijelu okoline jezera.

Nadalje, stanje imovine zadruge odražava i uslove u okruženju uopšte. Uprkos predivnoj prirodi, opština i nije baš naročito privlačno ljudima izvana. Ima nešto šume, uskih privlačnih ali nepristupačnih kanjona malih planinskih rijeka ali i nedostatka prostora otvorenog za druge građane koji nisu vlasnici, a koji bi se osjećali prijatno da ga mogu koristiti, kao i jedno osjećanje da među stanovnicima vlada stav »ostavite nas na miru«. Nema turističkih kapaciteta niti povremenih kulturnih događaja da poruče da je ovakav uopšten utisak o opštini netačan.

A nova načelnica, ranije učitelj u školi, podjednako cijenjena i od učenika i od roditelja, opredijelila se da uvede promjene u zajednici. Ona želi da sastavi plan razvoja zajednice koji bi pomogao da se poveća standard života za sve građane. Ali, ona zna da treba učešće svih građana da bi ovo bilo uspješno.

Ne tako davno načelnica je posjetila načelnika susjedne opštine iz drugog dijela zemlje i čula o uspjehu koje je on imao u razvoju strateškog plana za svoju opštinu. Prema njemu, postizanje konsenzusa o tome kako bi se opština trebala razvijati desilo se, zahvaljujući u većoj mjeri nečemu, što je on nazvao »proces planiranja sa građanima za građane«. I dodao je još: »Angažovali smo facilitatora da nam se pomogne organizovati i obezbijedi neutralan proces u kojem šu građani mogli dati doprinos sadržaju planiranju«. Ova je rečenica dovela do poduže diskusije oko toga, jer je načelnica opštine upitala kasnije: »A ko je zapravo facilitator«. To mora da je bila dobra diskusija. Odlučila je da kontaktira dvije osobe koje su sebe nazivale trenerima i facilitatorima grupe čim se vratila kući. Oboma je zakazano da dođu u zgradu opštine sutradan na intervju.

Nekoliko dana kasnije

Nakon što je obavila razgovor sa dva potencijalna kandidata za facilitatore u nastojanju da održi strateško planiranje, načelnica je poslala sljedeće pismo odabranoj grupi građana. Među njima su oni pojedinci za koje ona smatra da mogu pomoći da se plan razvije i implementira i s druge strane oni koji se protive tome. Načelnica je prepoznala važnost da se »pobijede» oni koji se bore protiv bilo kakvog uvođenja promjena u život zajednice. Željela je da upravo i oni prisustvuju prvim sastancima planiranja. Među pozvanima su:

- Gđa P: Direktor dnevnog centra za stare
- Gosp. S: Novopridošli građanin koji je naslijedio bakinu kuću i provodi većinu ljeta i praznika u dijelu opštine koje je blizu jezera. On i njegova supruga, koji inače žive i rade u glavnom gradu u zemlji, rekli su načelnici da se nakon penzionisanja namjeravaju vratiti u ovo mjesto da tu žive u sljedeće dvije- tri godine.
- Gosp. i gđa C: Mladi bračni par koji planira razviti nešto kapaciteta na samoj obali jezera i koji će uključivati kabine za iznajmljivanje na njihovoj imovini uz samu ivicu jezera.
- Gosp. B: Predsjednik Zemljoradničke zadruge
- Gđa A: Njegov zamjenik
- Gosp. i gđa R: Jedan vrlo poštovan bračni par, oboje penzionisani srednjoškolski profesori, koji čitavog svog života žive u mjestu.

Pozivnica od načelnice  
12.maj ,2004  
Poštovani. . . . .

U vrijeme kada sam se prijavila na izbore za mjesto načelnice, naglasila sam važnost razvoja novih ekonomskih šansi za naše mlađe sugrađane. Kao što znate, mnogi od njih su prinuđeni ići u veće gradove nakon završetka škole u potrazi za zaposlenjem. Ali, prihvatanje novih ideja i njihova primjena nikad nije lagana, posebno u ovoj zajednici.

Kako izabrano /skupština/vijeće opštine i načelnik imaju ovlast da donesu odluke o budućem razvoju, vjerujemo da su ove dugoročne odluke zaista važne i trebaju da uključe što je više moguće mišljenja svih naših građana. Imali smo već neke razgovore u vijeću oko dugoročnih strategija razvoja naše opštine Ali, prije nego donesemo konačnu odluku, htjeli bismo da imamo jednu omanju grupu građana koju sve ovo zanima, da nam pomogne u planiranju ovog dugoročnog procesa planiranja. Drugim riječima, želimo vašu pomoć u odluci šta treba da uradimo od pripremnih radnji za dugoročni plan razvoja opštine.

Vijeće je zatražilo da preuzmem vodeću ulogu u organizovanju mogućeg procesa strateškog planiranja za selo i ja bih željela da učestvujem u tome kao član tima za planiranje. Svjesna sam vaše zabrinutosti za budućnost opštine i stoga pozdravljam vaše doprinose u tom smislu.

Ciljevi ovoga prvog sastanka planiranja su: da se odredi fokus bilo kojega od dugoročnog procesa strateškog planiranja i da se donesu odluke o tome na koji bi se način takav plan mogao razviti obuhvatajući sve glavne interese koji postoje unutar zajednice.

Prvi sastanak tima za planiranje će se održati u sali za zasijedanje vijeća, 24. maja 2004. sa početkom u 15.00 sati. Napravila sam aranžman za članove tima da ručaju zajedno sa članovima gradskog vijeća/skupštine u 19.30 sati u Centru za brigu o starima. Nadam se da ćete biti u mogućnosti pridružiti nam se na oba događaja.

Ja ću imati intervju sa dvije osobe koje imaju veliko iskustvo u facilitiranju grupnih procesa poput ovoga kojega mi planiramo. Poslije intervjua, napraviću dogovor sa jednim od kandidata, koji će nadalje raditi sa timom za planiranje. Oba kandidata su imala dobre preporuke od strane Udruženja opština i gradova, koji su ranije koristili njihove usluge za svoje sesije planiranja.

Radujem se radu sa vama u ovom projektu.

Srdačno vaša  
Gđa T., načelnica opštine...

Opis uloga

Nemojte oklijevati da napravite promjene u opisima dodijeljenim pojedinim ličnostima da biste ih učinili životnijim i bližim za vaše učesnike. Dajte im imena koja su česta u okruženju u kome radite radionicu.

Uloga načelnice, gđe T.

Vi ste načelnica opštine. Zainteresovani ste za stimulativan razvoj svoje opštine, ali znate da će biti prilično otpora od nekih njenih uticajnih stanovnika . Posjetili ste i druge opštine u opština u zemlji koje su uspjele privući nove investicije između njih izdvojili onu koja je počela, s impresivnim rastom turizma na jezeru sličnom vašem. Jedan od farmera tamo otpočeo je sa skromnim centrom za jahanje i proširio posao na način da je mjesto postalo poznato po ergeli konja i vikend-turizmu za klijentelu zainteresovanu za konjički sport i jahanje. Željeli biste vidjeti razvoj sličan ovome, ali ste svjesni da je selo vrlo siromašna opština koja nema resurse da izgradi odmaralište za korištenje tokom vikenda. Poznajete i svoje sugrađane i znate koliko im je teška svaka nova zamisao.

Ponosni ste na dnevni Centar za stare u mjestu, bila je to jedna od vaših inicijativa koja nije naišla na opovrgavanje u zajednici. Čak se i baki porodice S. dopao centar.

Kao načelnik, ubijedili ste vijeće da uključi opštinu u i proces planiranja sa građanima za građane. Vaš dobar prijatelj, načelnik druge uspješnij eopštine o kojoj smo govorili , preporučio je da koristite usluge vanjskog facilitatora.

Vjerujete da će ljudi koji su pozvani imati pozitivan uticj na budući razvoj opštine. Neformalno ste podijelili svoje ideje s njima, i svi su se složili da će učestvovati u inicijalnom sastanku za planiranje.

Ali prvo, intervjuisat ćete dva facilitatora i odabrati jednog od njih da pomognu facilitaciju inicijalnog sastanka novog tima za planiranje.

Uloga gđe P, direktora Dnevnog centra za stare  
Direktor ste Centra za dnevni boravak starih lica.

Znate da ovi stari ljudi vole svoje mjesto i okolinu, ali osjećaju da njihovi životi nisu ispunjeni, jer su mnogi od mlađih ljudi otišli odavde.

Postoje takođe neka od neprocjenjivih naslijeđa. Vaši članovi znaju mnoge bajke i legende koje niko drugi ne zna daleko unaokolo. Htjeli ste ih prikupiti, ali nikad nije bilo dovoljno vremena za to.

Mnogi od starijih stanovnika opštine imaju još uvijek svoje stare kuhinjske peći za pečenje i sušenje kolača koji mogu trejati duže vremena i po kojima je kraj ranije bio poznat. Njihova priprema zahtijeva mnoga vremena i umješnosti, stoga se i odustalo od njihovog pravljenja zadnjih godina.

Radovalo bi vas kada bi se neki od vaših klijenata uključili u ovu aktivnost, koja je mnogo korisnija gledanja televizija u Centru.

Primili ste pismo od načelnice prošle sedmice kojim vas poziva da učestvujete u timu za buduće planiranje. Sretni ste zbog toga, jer vidite priliku da stariji sugrađani budu uključeni u nešto konstruktivnije nego inače. Ako bi uspjeli da se njihov doprinos mjestu prepozna, mlađi bi ih počeli više uvažavati.

Uloga gosp. S, novopridošlog stanovnika sela

Mnogo ste godina živjeli i radili u glavnom gradu zemlje, ali ste odskora počeli popravljati kuću koju je vaša supruga naslijedila od svoje bake. Smještena je na desnoj strani jezera. Vi i vaša supruga provodite ljeta ovdje i razmišljate o skorom penzionisanju. Kuća je još u lošem stanju, ali predstavlja stari stil građenja tipičan za ovaj kraj. Voljeli biste je restaurirati, ali i zadržati neke od njenih karakterističnih odlika.

U prošlosti, vi i supruga ste razmišljali o kupovini manjeg pansiona i ratorana, kada se penzionišete, i vezivali ste te planove za jedan manji grad u tom regionu. Bilo je to prije nego ste se odlučili preseliti ovdje. Iako ova stara kuća ima puno pogodnosti da se prepravi u pansion koji može ponuditi prenoćište i doručak, stanje ostatka mjesta može to učiniti pogrešnom investicijom.

Vaš susjedi ne izgleda da mare za svoje okruženje, i stvarno su ljubomorni jedni na druge. Zabrinuti ste da bi vas drugi čak mogli izbjegavati ukoliko se odlučite da otvorite mali pansion. To baš i nije ozbiljan problem, jer imate podosta prijatelja iz glavnog grada i svi vole doći ovamo. Kako bilo, nadate se da biste mogli izaći zajedno na kraj sa susjedima ako se odlučite krenuti s tim.

Prošle sedmice ste primili pismo od načelnice sa pozivom da prisustvujete sastanku kao član tima za planiranje budućeg plana opštine. Odlučujete se da prisustvujete sastanku, ali niste baš optimista da će se išta konstruktivno dogoditi. Mislite da je stvarno teško da bilo ko od građana promijeni svoje stavove i mišljenje.

Znate da načelnica ima ogromnu energiju i dobru volju. Pokušavala je napraviti neke promjene, ali do sada se nije ništa desilo zbog pasivnosti i otpora ljudi. Ne vole nikakve promjene.

Vidite sastanak kao priliku da iskalite svoju ljutnju zbog stanja stare garaže na zemljištu zadruga koja je tik do vaše kuće, a da se i ne spominju stara vozila i oprema farme koju parkiraju i ostavljaju svuda unaokolo.

Uloga gosp. i gđe C, bračnog para koji želi razviti neke kapacitete na plaži, koja je njihovo vlasništvo.

Jedan ste od rijetkih mladih parova koji je ostao u svom mjestu rođenja i mladosti. Volite životinje i slobodu koja je glavni atribut vašeg stila življenja. Jedinu način na koji sebi možete dozvoliti da ostanete ovdje gdje ste sad je da nešto poduzmete sa svojom imovinom kako biste popravili skromni kućni budžet. Smatrate da biste mogli taj svoj priobalni dio pretvoriti u zonu za rekreaciju za ljude iz drugih krajeva zemlje.

Kad ste zadnju godinu pokušavali da nešto preduzmete, svi osim načelnice su bili protiv vas. Mnogi od vaših susjeda su otišli do gradskog vijeća i napravili takvu buku, da je i sama načelnica morala odustati od podrške vašoj ideji.

Imate dvoje djece, stare deset i dvanaest godina. Oni imaju svoje prijatelje ovdje: oboje njih vole konje i jahanje i brinu se o svojim životinjama. Ali, brinete se za njihovu budućnost. Ukoliko se nešto ne promijeni u opštini, mislite da neće biti drugoga izbora za njih osim odlaska u druge zemlje ili da postanu seljaci farmeri.

Voljeli biste investirati u mali biznis, ali između i zbog stavova ljudi u opštini, ne vidite šanse za to.

Kada ste primili načelnicin poziv za sesiju planiranja, bili ste iznenađeni i obradovani. Iako znate da je načelnica iskrena, imate sumnje da li će biti uspješna. Ipak, odlučujete se da učestvujete i vidite šta će se desiti.

#### Uloga gosp. B, predsjednika Zemljoradničke zadruge

Upravljate Zemljoradničkom zadrugom ovdje preko dvadeset godina, čak vas je zapravo, prošli načelnik pozvao ovamo da biste mu pomogli da razvije poljoprivredni potencijal kraja. Smatrate da ste prilično uspješni u ostvarivanju toga cilja.

Vaša zadruga je bila sposobna da nabavi vrlo moderne mašine tokom zadnjih godina, ali trenutno brinete o tome da imate dovoljno mladih ljudi da rukuju njima.

Ne sviđa vam se naročito nova načelnica. Mislite da je sanjar i da ne ide ukorak sa ljudima zajednice. Bilo je i nekih priča koje su kružile okolo da hoće da razvija turističke kapacitete u selu. Mislite da je to baš ludo. Region je odličan za poljoprivredu. Ljudi su tradicionalno seljaci ovdje i oduvijek su živjeli od poljoprivrede.

Sir proizveden ovdje je najbolji u zemlji. Lokalni ljudi su ponosni na ovaj proizvod, ali vrlo malo ljudi izvan kraja zna za njega. Neki od članova zadruge su bili saglasni da bi trebalo napraviti mnogo agresivniji marketinški plan, ali se niste složili s njima.

Koliko vi znate, niko ne podržava načelnicu u nastojanju da mijenja tradiciju. Takvo razmišljanje čujete odsvuda.

Prihvatili ste poziv načelnice da budete član tima za planiranje uprkos svom mišljenju o njoj i onome što misli uraditi u selu. Sugerisali ste joj da pozove na sastanak i vašeg zamjenika, gđu A. Ana je bila vaš student na fakultetu i došla je za vama ovdje. Do sada je podržavala, uopšte uzevši, sve vaše inicijative. Mislite da će biti vaš oslonac u naporima da obeshrabrite načelnicu u njenim suludim planovima.

#### Uloga gđe A, zamjenika predsjednika Zemljoradničke zadruge, gosp. B.

Bili ste student gosp. B, i slijedili ste ga ovdje, jer je jednostavno bio najbolji ekonomista za poljoprivredu na Univerzitetu. Bili ste iznenađeni kada je napustio fakultet i preuzeo vođenje zadruge. Željeli ste što je više bilo moguće učiti od njega, ali vaša lična ambicija je da razvijete privatnu firmu za hortikulturu. Imate momka koji živi u gradu i planirate da se nastanite negdje i da razvijete svoj biznis koji se odnosi na dizajn vrtova i uređenje zemljišta. Vaš je mladić arhitekta za uređenje zemljišta i posjetio je selo nekoliko puta. Iako mu se svidio okolni pejzaž, selo mu se nije dopalo. Ljudi su se suviše uspavali u svojim gledištima.

Nikada niste spominjali gospodinu B. svoje planove da odete i počnete biznis negdje drugdje sa svojim mladićem. Znate da ima nezgodnu narav i da bi bio bijesan da izgubi vrijednu kolegicu kao što ste vi.

Sada ste pozvani na ovaj sastanak i zamoljeni da učestvujete u timu za planiranje. Odlučili ste da ne progovarate tokom sastanka. Kad ne planirate ostati ovdje, zašto biste se uključivali?

Uloga gosp. i gđe R, penzionisanih profesora koji žive u selu

Oboje ste bili prosvjetni radnici u mjestu preko dvadest godina i volite ovaj kraj.

Mada se vaš sin odselio u veći grad, vi ste odlučili ostati ovdje, jer vam ljudi vjeruju i pitaju za pomoć mnogo puta i vi osjećate da možete napraviti neki pomak ovdje.

Sin vam je preduzetnik koji se bavi građevinarstvom i odlučio je sagraditi kuću ovdje da bi imao više prostora kada boravi ovdje vikendom.

Bilo vam je drago to čuti, jer volite češće viđati unuke. Vaš je san da živite zajedno s njima, ali tu se ništa ne može učiniti, jer mislite da nije zgodno ni pričati o takvoj mogućnosti sa sinom i njegovom porodicom.

Bilo vam je drago što ste pozvani na sastanak kao i da učestvujete na njemu. Sviđa vam se načelnica. Bila je također vaš đak i oduvijek sanjar.

Uloga facilitatora

Pozvani ste zajedno sa jednim od vaših konkurenata, od strane gđe T, načelnice opštine, da vas intervjuše za posao facilitatora za proces strateškog planiranja za opštinu. Nakon što završi sa intervjuima i odabere jedno od vas, ona želi da sazove još jedan sastanak za pripremu procesa strateškog planiranja. Ovo inicijalno planiranje će obuhvatiti učešće nekolicine građana za koje načelnica vjeruje da su ključni ljudi od kojih će dobiti podršku za svoju ideju za razvoj strateškog plana koji će pomoći da zaiskri nešto od ekonomskog razvoja opštine

Načelnica je pominjala neke svoje ideje oko razvitka opštine u vikend-odmaralište i korištenje jezera koje je ukras opštine. Shvatila je da treba pomoć i od ljudi koji je nisu podržavali tokom posljednjih godina. Smatra da i njih treba uključiti što ranije u ovaj proces.

Složili ste se da ćete biti intervjuisani i nadate se da ćete uspjeti napraviti jasan dogovor s njom oko vaše uloge, njenih očekivanja, i drugih važnih pitanja. Poslije intervjuja, ako budete uspješni i dobijete posao, od vas će se očekivati da facilitirate sastanak za planiranje zakazan 25. maja u sali u kojoj se održavaju sjednice gradskog vijeća.

Saznali ste od jednog zajedničkog prijatelja da je gđa T, vrlo prijatna osoba, ali sanjar. Vi treba da odredite da li ona može dobiti podršku ljudi da razvije i provede u djelo strateški plan koji se fokusira na ekonomski razvoj opštine. Vaša je procjena da ona ne može uraditi ništa bez podrške zajednice.

Forma za posmatrača/opservera koji prati postizanje dogovora

1. Šta načelnica želi postići na kraju sastanka tima za planiranje?

---

---

---

---



2. Koje su definisane uloge i odgovornosti načelnice, a koje facilitatora koje se odnose na sastanak tima za planiranje?

---

---

---

Uloga i odgovornosti načelnice:

---

---

---

Uloga i odgovornosti facilitatora:

---

---

---

3. Da li su se načelnica i facilitator dogovorili oko logistike sastanka: datuma, mjesta, materijala potrebnih za održavanje radionice i tome slično?

Da: \_\_\_\_\_ Ne: \_\_\_\_\_

4. Da li je sastanak rezultirao jedinstvenim razumijevanjem o potrebama i željama obje strane u odnosu na provedbu traženih zadataka?

Da: \_\_\_\_\_ Ne: \_\_\_\_\_

5. Da li je facilitator pružao podršku klijentu?

Da: \_\_\_\_\_ Ne: \_\_\_\_\_

6. Šta je moglo biti urađeno drugačije od strane bilo jedne bilo druge strane da bi prvi sastanak bio što produktivniji?

Forma za posmatrača/opserversa koji prati sastanak tima za planiranje

Molim vas da bodujete vaše odgovore na sljedeća pitanja, upotrebljavajući skalu od 1 do 5. Jedan (1) predstavlja najmanji stepen satisfakcije na postavljeno pitanje, a pet (5) najveći.

1. Koliko je djelotvorna bila grupa prilikom postizanja dogovora oko glavnog cilja i podciljeva sastanka?  
Totalno neefikasna    1       2       3       4       5       vrlo efikasna
  
2. Koliko je bilo jasno razumijevanje uloga i odgovornosti svake od strana?  
Totalno neefikasno    1       2       3       4       5       vrlo efikasno
  
3. Koliko su bila jasna osnovna pravila rada sastanka?  
Totalno nejasna        1       2       3       4       5       vrlo efikasna
  
4. Koliko su djelotvorni bili odnosi tokom zajedničkog rada između facilitatora i članova tima za planiranje?  
Totalno neefikasni    1       2       3       4       5       vrlo efikasni
  
5. Koliko djelotvorno se upravljalo interpersonalnim razlikama tokom sastanka?  
Totalno neefikasno    1       2       3       4       5       vrlo efikasno
  
6. Do koga je stepena sastanak ispunio svoje ciljeve?  
Nije uopšte            1       2       3       4       5       100%
  
7. Opišite u kratkim crtama sveukupnu atmosferu sastanka.

---

---

---

---

8. Šta je moglo biti urađeno drugačije što bi unaprijedilo zajednički proces rada da bi se postigli opšti cilj i posebni ciljevi/podciljevi?

---

---

---

---

9. Druge napomene:

---

---

---

---

10. Ako ste bilo kojem odgovoru na pitanja od 1 do 5 dodijelili manje od tri boda, objasnite zašto?

---

---

---

---

## KOMPONENTA 2

### FAZE PLANIRANJA SA GRAĐANIMA I ZA GRAĐANE

Sredstva koja slijede su dizajnirana da daju podršku naporima tima za planiranje i njihovim facilitatorima. Planiranje sa građanima za građane je proces koji je iste vrste kao i oni procesi koje mnogi nazivaju pristup upravljanja promjenom. Povrh toga, ova sredstva imaju potencijal i da stoje samostalno ili da se kombinuju sa drugima i služe u prilikama kada zatrebaju donosiocima odluka i onima koji rješavaju probleme.

Rasporedili smo ih u šest faza procesa učesničkog planiranja kako je prikazano u Prvom dijelu priručnika. Razlog što su poredana na linearan način, ne znači da moraju biti upotrijebljena tim redom. U mnogim slučajevima red upotrebe će imati onaj smisao koji mu budete davali vi i članovi vašeg tima tokom preuzimanja odgovornosti tokom planiranja. U drugim prilikama, vidjet ćete da je različit red upotrebe sredstava potreban ili bolje odgovara trenutnom zadatku, zato što se trebate vratiti nazad i ponoviti neki korak, koristeći isto sredstvo upotrijebljeno ranije. Ovo je vrlo često slučaj pri analizi zainteresovanih strana. Zainteresovane strane identifikovane u analitičkoj fazi pronalaska problema mogu se razlikovati od zainteresovanih strana koje trebate kada razmatrate implementaciju predloženog plana.

Možete naći, kao tim koji radi zajedno na nalaženju rješenja za teške problema vaše zajednice, da neki od koraka koje smo prezentovali nisu neophodni, te ih možete preskočiti i skoncentrisati se na detaljne aktivnosti implementacije. Kao vješta osoba od zanata, učint ćete da vaš tim nađe prava sredstva u pravo vrijeme da uradi posao.

#### FAZA I: INICIRANJE PROCESA UČESNIČKOG PLANIRANJA

##### Sredstvo 1: Pokretački događaj

Vaš tim može koristiti ovaj set pitanja da bi postigao dogovor o izazovu koji je pred vašim timom. Jedna sugestija je da članovi tima individualno odgovore na pitanja, a zatim ih uporede sa odgovorima drugih članova, ili da svaki član kratko zabilježi neke napomene na indeksnim kartama i onda ih postavi na zid ispod svakog pitanja. Ovo dozvoljava svakom članu tima da vidi individualne odgovore. Ovaj način dopušta i da se uoče sličnosti i razlike u odgovorima. Ovom vježbom započinje proces razumijevanja pokretačkog događaja iz različitih perspektiva i nadamo se vodi ka konsenzusu o tačci polaska. Ako su razlike u percepciji prevelike, može biti potrebno da se vratite natrag osobi ili osobama koje su bile zagovornici odluke da se kreira tim za planiranje da još jednom pojasne svoje argumente za to.

##### Sredstvo 2: Tim za planiranje

Očigledno da pokretački događaj vodi do informacije o vašem timu za planiranje. Sredstvo 2 je dizajnirano da zabilježi neke važne informacije o tome kako je tim odabran, ko je u njemu i zašto. Također je dizajniran da napravi strukturu za diskusiju i dogovor o tome kako planirate raditi zajedno kao tim. Drugim riječima, to će biti vaše temeljno pravilo za rad. Vi ćete možda razmišljati i o drugim, mimo onih nabrojanih na našem radnom listu. Dogovor oko toga kako ćete raditi zajedno, prije nego ste počeli rad na zadatku koji vam je dodijeljen, važan je i umanjice probleme na koje ćete nailaziti kasnije, tokom vremena u kome se bude povećavao pritisak da pokažete rezultate.

Sredstvo 3: Planiranje na principima

Prije nego počnete ozbiljno raditi, ohrabrujemo vas da obratite pažnju na neke principe koji su važni za postizanje uspjeha u vašim naporima učesničkog planiranja. Ovi principi su: *različitost, jednakost, otvorenost, transparentnost, odgovornost i povjerenje.*

Sredstvo 1: Pokretački događaj

1. Opišite ispod do određenih detalja uslove, okolnosti ili događaj koji je «pokrenuo» formiranje ovoga tima.

---

---

---

---

2. Zašto je odabran u to vrijeme?

---

---

---

---

3. Ko je bio pogođen postojećom situacijom?

---

---

---

---

4. Ko će biti najviše pogođen ako se ništa ne uradi?

---

---

---

---

Sredstvo 2: Tim za planiranje

1. Šta je stajalo iza odluke da se formira tim za planiranje?

---

---

---

---

2. Ko je bio uključen u donošenje krajnje odluke da sakupi ovaj tim za planiranje?

---

---

3. Ko su članovi vašeg tima za planiranje i zašto su ih pitali da rade u timu? Ako ne znate razloge za odabir nekih od vaših članova, dajte vaše prosuđivanje o tome.

Ime, pozicija, organizacija	Razlog (razlozi) zašto su bili upitani da rade u timu
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

4. Prodiskutujte sljedeća osnovna (temeljna) pravila za zajednički rad i zabilježite konsenzus tima na svako pitanje.

- Na raspored sastanaka?

---



---



---



---

- Na pravljenje dnevnog reda svakog sastanka?

---



---



---



---

- Na komunikaciju između članova tima?

---



---



---



---

- Na komunikaciju sa drugima, koji nisu članovi tima, kao npr. štampa, javni službenici?

---



---

---

---

- Na rad sa facilitatorom?

---

---

---

- Na rješavanje neslaganja?

---

---

---

- Na donošenje odluka?

---

---

---

- Na odabir novih članova?

---

---

---

- Druga pravila koja nisu spomenuta gore, a koja želimo uključiti u naš društveni ugovor dok radimo zajedno?

---

---

---

### Sredstvo 3: Planiranje zasnovano na principima

Ovo sredstvo je dizajnirano da pomogne vašem timu pri analizi nekih od principa koji čine temelj zajedničkog rada vas kao tima za planiranje. Nakon diskusije principa, možda ćete poželjeti da preispitate odluke koje ste napravili kao tim o tome kako planirate raditi zajedno, da ponovo vidite da li one odražavaju ove principe.

Trebaće vam nekoliko setova ranije isječenih kartonskih komada slagalice koji mogu biti povezani da bi kompletirali šest dijelova, kako to pokazuje slika na sljedećoj ilustraciji. Komadići predstavljaju planiranje sa građanima za građane kako je prodiskutovano u Poglavlju 2 Knjige I i

pomenuto kratko ranije. Napravite dva ili više pojedinačnih komadića slagalice označenih kao »povjerenje«, pokazanih na desnoj strani slagalice, koji može biti predat članovima grupe, ako ukupni broj učesnika sa kojim koristite slagalicu nije djeljiv sa šest.

Slika sa šest principa (različitost, otvorenost, jednakost, odgovornost, transparentnost i povjerenje) + slika sa jednim principom (povjerenje).

Neki koraci koji se sugerišu u kompletiranju slagalice

1. Počnite vježbu kazavši učesnicima da uspjeh učesničkog planiranja zavisi od stepena do kojega su oni koji su angažovani u planiranju prihvatili i rukovode se sa ovih šest principa: *različitost, jednakost, otvorenost, transparentnost, odgovornost i povjerenje*.
2. Dajte svakom od učesnika komadić slagalice. Kad je to urađeno, uputite svakog učesnika da nađe drugog učesnika sa istim komadom slagalice i da formiraju grupu sa njim. Na primjer, učesnik koji ima komad slagalice sa riječju »različitost« će se grupisati sa drugim učesnicima sa istim komadom slagalice. U nekoliko minuta oni će se razvrstati u šest grupa.
3. Kad je šest grupa formirano, pitajte učesnike da objasne značaj principa koji su dobili za uspjeh učesničkog planiranja. Neka te grupe kažu pokoju riječ o razgovoru o svakom pojedinačnom principu. U ovom momentu, zatražite od učesnika da se pridruže drugima koji imaju različite principe od njihovih, tako da kompletiraju slagalicu. Ako ste razdijelili dodatne komade slagalice označene kao »povjerenje«, ovi članovi koji su ih dobili mogu sebe doživjeti kao izdvojeno od kompletiranih grupa slagalice. Ovo može izazvati zabunu, ali ovo sve ima veze sa povjerenjem; o ovom pitanju se može porazgovarati kad preispitate vježbu. Finalni korak je da se vratite rezultatima korištenja Sredstva 2 i razmislite o dodatnim smjernicama koje vam mogu zatrebati da obezbijedite da vaš planirani zajednički rad bude zasnovan na principima.

## FAZA II: IZGRADNJA PRODUKTIVNOG PARTNERSTVA

Učešće je izgradnja partnerstva s ciljem da se stvari urade na lokalnom nivou. Ovo može uključivati partnerstvo između lokalne vlasti (samouprave), lokalnih NVO ili OCD i građana, ili partnerstvo sa drugim lokalnim samoupravama, višim nivoom javnih institucija, ili privatnim sektorom, ili ikombinacija nekih ili svih ovih mogućnosti. Onaj početni napor da se poveća krug vizionara ili onih koji rješavaju problem je takođe početak upotrebe sredstva za analizu zainteresovanih strana.

Ova faza takođe uključuje odluku o tome da li će se koristiti usluge facilitatora koji će pomoći procesu planiranja. Naparvićemo pretpostavku da će biti facilitator koji će se koristiti u procesu, ili neko uveden izvan kruga inicijatora ili neko iz kruga zainteresovanih strana. Kreiranje uspješnog radnog okruženja sa facilitatorima ili konsultantima procesa, često se odnosi na ono što nazivamo »postizanje dogovora« oko njihovih usluga. Ovaj proces može rezultirati nekom vrstom igovora o onom na šta se obavezuje facilitator a na šta klijent.

#### Sredstvo 4: Facilitator- Dogovor planerskog tima

Izgradnja produktivnog partnerstva zahtijeva jedan konstruktivan dijalog između ključnih strana prije nego se bilo kakav bitan ciljno orijentisan zadatak inicira. Napisali smo ključna pitanja koja treba obraditi na sastanku posvećenom dogovoru, a tiču se odnosa vašeg tima za planiranje i vanjskog facilitatora.

Ova su pitanja jednako primjenjiva na tim i osobu koja ima ovlaštenje da kreira tim, ili na bilo koji odnos koji je usmjeren na zadatak. Nemojte se ustručavati da promijenite riječi da biste ispunili vaše potrebe tokom postizanja dogovora ili da dodate listu pitanja koja treba dotaći između vašeg tima i osobe koja će pomagati u procesu planiranja, čak i ako je to član vašeg tima koji je prihvatio ovu ulogu i odgovornost.

#### Sredstvo 5: Analiza zainteresovanih strana

Važnost identifikovanja zainteresovanih strana je često pominjana u Dijelu I. Također je sugerisano da se ovo ponovi više od jednog puta od strane onih uključenih u proces. Na primjer, važno je za inicijatore ovakvog procesa da razmotre ko treba biti u timu za planiranje. Jednom, kad vaš tim započne svoj zadatak, također treba da sagleda ko su sve važne zainteresovane strane, posebno ako se vaše preporuke usvoje i implementiraju. Stoga držite ovo sredstvo pri ruci dok radite svoj proces planiranja.

#### Sredstvo 6: Procjenjivanje djelotvornosti tima

Ovo je drugo od onih sredstava koje trebate imati kao dostupne da biste ga koristili s vremena na vrijeme, dok radite kao tim. Ovo je kratki upitnik za samoprocjenu svakog člana koji ga popunjava s vremena na vrijeme, ili kad mislite da tim treba pogledati kakav mu je zajednički rad. Upute za njegovo korištenje je na radnom listu.

#### Sredstvo 7: Otvaranje Joharijevog prozora

Ovo je sredstvo namijenjeno da vašem timu pomogne: (1) da obrati pažnju na primjere komunikacije između lokalne samouprave i zajednice, a koji se tiču specifičnih problema ili prilika za koje ste odgovorni i koje obrađujete i (2) da odluči šta se treba uraditi da se poboljša tok informacija u oba pravca. Ovo je bazirano na diskusiji Johari prozora koju možete naći u Poglavlju 2 Dijela I: Bitne karakteristike planiranja. Preporučujemo vam da ponovo pročitate opis ovog koncepta prije upotrebe ovog sredstva. Ovo sredstvo možete upotrijebiti u dvije prilike dok radite zajedno. Prvo, kad počnete svoja razmišljanja o problemu koji vam je dat da ga istražujete i kada mu budete tražili rješenja. I drugo, nakon što prikupite dosta podataka o problemu. Možete imati različite percepcije na ova dva nivoa vašeg rada kao tima za planiranje. Ako je tako, možete smatrati korisnim da popričate o razlikama u smislu kako one utiču na vaš rad da biste došli do životnih opcija za rješavanje problema.

### SREDSTVO 4: FACILITATOR – PLANIRANJE TIMSKOG UGOVORA

Navedena je lista za provjeru tačaka važnih da budu jasne između vašeg tima i facilitatora na prvom sastanku. Pitanja su napisana iz perspektive facilitatora da bi obezbijedili uvide u vrstu pitanja koja treba pojasniti između dvije strane prije nego planiranje započne. Sugeriramo vam da koristite prostor dodijeljen za bilježenje detalja vašeg zajedničkog dogovora.

1. Šta je bio pokretački događaj (i) koji je uzrokovao formiranje tima za planiranje?



---

---

---

---

2. Šta je sveukupni cilj koji vaš klijent ili tijelo koje je odobrilo formiranje vašeg tima, očekuje da se postigne kao rezultat vašeg rada? Šta su specifični ciljevi/podciljevi za koje će vaš tim biti odgovoran u okviru postizanja sveukupnog cilja? Ili pogledajmo to malo drugačije, šta je očekivani ishod vašeg zajedničkog rada?

---

---

---

---

3. Ko je krajnji klijent ili klijenti kojima je vaš tim odgovoran?

---

---

---

---

4. Ovdje su stvari koje želim u svom radu sa vašim timom a ovdje su stvari koje sam pripemio da ponudim kao opcije dok radimo zajedno.

---

---

---

---

5. Šta vi kao tim želite od mene u našem zajedničkom radu? Šta se spremni da ponudite da bismo radili mnogo djelotvornije zajedno?

---

---

---

---

6. Šta su uloge i odgovornosti članova tima tokom ovog zadatka? Šta su uloge i odgovornosti klijenta ili drugih pojedinaca ili grupa za koje klijent očekuje da budu uključene?

---

---

---

---

7. Koji je vremenski okvir za kompletiranje procesa planiranja za ispunjavanje određenih vremenskih termina?

---



---



---



---

8. Koja od temeljnih (osnovnih) pravila, poput povjerljivosti, otvorenosti, fleksibilnosti, treba da budu ispoštovana i podržana među stranama uključenim u proces planiranja?

---



---



---



---

9. Druge zabrinutosti (pitanja)?

---



---



---



---

#### SREDSTVO 5: ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA: STALAN ZADATAK U OKVIRU PROCESA PLANIRANJA

«Analiza zainteresovanih strana» se koristi da bi se odredilo koje organizacije ili pojedinci treba da budu uključeni u specifično rješavanje problema ili projekte donošenja odluka. Namjera je da se identifikuju oni koji imaju interes i iskustvo i mogli bi doprinijeti zadatku, kao i oni koji predstavljaju druge u zajednici koji imaju drugačije mišljenje i čiji bi se glas takođe trebao čuti u razmišljanjima. Građani koji imaju svoj interes na bilo koji način u pitanju koje se rješava u diskusiji, nisu neophodno i zagovarači promjene.

Na sljedećem dijagramu pobrojte one zainteresovane strane, za koje vaš tim vjeruje da trebaju biti uključene ovog puta.

Dodajte još informacija ako je potrebno, a onda prebacite potencijalne zainteresovane strane na sljedeći radni list i odgovorite na dva pitanja koja se odnose na svakog zainteresovanog.

Zainteresovana strana	Zašto ova zainteresovana strana?	Šta se želi ili treba od zainteresovane strane?

## Sredstvo 6: Pricjena efektivnosti tima

Sljedeći upitnik treba da vam pomogne da ocijenite djelotvornost rješavanja problema vašega tima na specifičnom zadatku. Pročitajte svako pitanje i zaokružite broj desno od pitanja, koji najviše odgovara načinu na koji vaš tim funkcioniše tokom ovih zajedničkih napora.

	Kriterij efektivnosti	Skala			
		ne slažem se uopšte	ne slažem se	slažem se	slažem se potpuno
1.	Članovi tima razumiju i slažu se oko zadatka dodijeljenog timu i namjeravanog ishoda	1	2	3	4
2.	Članovi tima su brzi da identifikuju i riješe konflikte	1	2	3	4
3.	Članovi tima znaju i prihvataju odgovornost za zadatke tima	1	2	3	4
4.	Članovi tima otvoreno dijele jedni s drugima ono što znaju i u šta vjeruju.	1	2	3	4
5.	Članovi tima su dobri slušaoci i izbjegavaju da prekidaju jedni druge	1	2	3	4
6.	Članovi tima dijele odgovornost za održavanje fokusa tima na zadacima i njihovoj efikasnoj izvedbi	1	2	3	4
7.	Članovi tima diskutuju i slažu se oko metoda koje treba koristiti za postizanje odluka	1	2	3	4
8.	Postoji izbalansirano i aktivno učeće svih članova tima dok rade na zadatku	1	2	3	4
9.	Tim koristi provjerene metode za rješavanje problema i donošenja odluka	1	2	3	4

Pogledajte svoje odgovore i podijelite rezultate sa drugim članovima tima.

Kod upitnika ove vrste, korisno je izračunati prosječan iznos bodova grupe za svaku od karakteristika. Samo napravite ukupan broj pojedinačnih bodova na neko pitanje i podijelite sumu brojem individualnih odgovora.

Bazirano na ovim kvantitativnim nalazima, možete detaljnije prodiskutovati sljedeće tačke:

1. Koje su glavne snage našeg timskog napora u zajedničkom radu?
2. Gdje su mjesta gdje se možemo usavršiti?
3. Koje su stvari koje možemo uraditi drugačije da bismo bili djelotvorniji?

4. Ako budete koristili upitnik na kraju zajedničkog rada, šta ste svako od vas naučili iz iskustva a što vam može pomoći da budete produktivniji i djelotvorniji član nekog budućeg tima planiranje.
5. Drugo od pitanja koje dolazi na kraju planiranja: Koji savjet biste imali za one koji odluče da koriste ovaj pristup planiranju u budućnosti, u prilici kada kratko daju upute potencijalnim članovima tima kako raditi zajedno što djelotvornije?

#### Sredstvo 7: Otvaranje Joharijevog prozora

Sljedeće sredstvopredstavlja konceptualni okvir poznat kao Johari prozor, koji je opisan detaljnije u Poglavlju II. Facilitator grupe, ili zainteresovani član tima za planiranje, treba pregledati sa drugim članovima tima koncept predstavljen kao Johari prozor koji se odnosi na principe i praksu planiranja. uz uključenje i učešće građana.

Ovo sredstvo je dizajnirano da ispita percepcije (opažanja) svakog člana tima oko obima informacije između lokalne samouprave i građana u vezi s problemom ili prilikama u kojima radi tim za planiranje i načina na koji se može unaprijediti protok informacija.

Nakon što je svaki član nacrtao «okvir prozora» na sljedećoj stranici koja opisuje njegovo vlastito viđenje protoka informacija između lokalne samouprave i građana, ova individualna viđenja (percepcije) treba staviti na flipčart papir da bi se obezbijedila kompletna slika grupne percepcije. Facilitator tima treba pripemiti na flipčart papiru model Johari prozora, dok ostali članovi bilježe svoje percepcije. Ova, ovako složena slika treba da se ispita na način da se pita svaki član tima da bude što je više moguće određen kad komentariše protok informacija. Krajnji zadatak je da se tim usaglasi oko načina na koji će članovi tima i njihove organizacije biti mnogo otvorenije u primanju i davanju povratne informacije i prelaziti granice lokalna samouprava-građani u vezi sa zadatkom planiranja za koji su odgovorni.

Otvoren prozor: poznato oboma i lokalnoj samoupravi i građanima

Skriveni dnevni red: poznato samo lokalnoj samoupravi

Slijepa tačka: poznato samo građanima

Nepoznato: Nepoznato i građanima i lokalnoj samoupravi

Zadatak komunikacije: Otvaranje Joharijevog prozora

Članovi tima treba da zabilježe, na okviru prozora svoje percepcije (viđenja) protoka informacija i ideja između lokalne samouprave i građana o problemu ili prilici koju obrađuje tim za planiranje.

Zadatak 1

Svaki član tima povlači vertikalnu liniju s vrha ka dnu u prozorskom okviru gore, koji predstavlja način kako oni vide otvorenost lokalne vlade u podjeli informacija i ideja oko problema koji se obrađuje.

Gornji lijevi ugao kutije predstavlja *vrlo malo volje da se dijeli sa građanima*, a desni gornji ugao predstavlja lokalnu samoupravu koja *ima volju da dijeli mnogo informacija i ideja sa građanima* oko problema.

Povucite horizontalnu liniju između gornjeg lijevog ugla i dna u lijevom uglu koja će predstavljati vašu percepciju koliko građani znaju o problemu u odnosu koliko toga dijele sa zvaničnicima lokalne samouprave. Što je duža povučena linija u prozorskom okviru, to više odražava voljnost građana da dijele ono što znaju o problemu sa predstavnicima lokalne uprave.

#### Zadatak 2

Facilitator grupe bi upitao svakog učesnika da replicira svoje zapažanje, kao što je to urađeno u individualnim crtežima, na većem prozorskom okviru na flipčart papiru, gdje se kreirala slika timske percepcije.

#### Zadatak 3

Uporedite i prodiskutujte individualne percepcije u pogledu sličnosti i razlika. Ako tim predstavlja individualce iz lokalne samouprave i zajednice, istražite i ove razlike i sličnosti takođe..

#### Zadatak 4

Porazgovarajte o posljedicama ovih percepcija na sposobnost tima da radi zajednički mnogo djelotvornije i na kvalitet krajnjih rješenja koja će se preporučivati. Usaglasite se oko strategija koje će povećati protok informacija i ideja u oba pravca.

### FAZA III: Dugoročno strateško ili akciono planiranje

Faza III: Postizanje sveobuhvatnosti ili fokusiranje na pojedinačne probleme? Na ovoj tački procesa želimo razgovarati o opcijama angažovanja u jednom dugoročnom strateškom procesu, kako ovdje kažemo *postizanje sveobuhvatnosti* ili usmjeravanju napora planiranja prema *trenutnom rješavanju problema*. Ova opcija *trenutno rješavanje problema* se često odnosi na "akciono planiranje". Dvije ključne vještine koje su uključene u ovu fazu su ili vizioniranje ili definicija problema koji zavise od podciljeva koje treba postići. Osim ovog određivanja da li će proces biti dugoročan i strateški ili kratkoročan i orijentisan prema problemu, proces planiranja slijedi sličan tok događaja, čak i ako je kontekst sasvim različit.

#### Sredstvo 8: Vizija i izjava o viziji

Gledati preko horizonta i pisati šta ste vidjeli su dvije potpuno različite vještine. Zahvaljujući ovoj dilemi sugerisaćemo vam različit pristup svakom od ovih zadataka. Prvo, razmotrite proces vizioniranja, ili kako je upravo pomenuto, izvlačenja vašeg mentalnog teleskopa vani s ciljem da pogledate preko horizonta. Mnogi se stručnjaci ne mogu složiti koji vremenski razmak treba odrediti za razvijanje izjave o misiji koja bi bila vodilja za vaš strateški plan. Ovo prosuđivanje vodi ka tome da je to vaše i treba da odražava ono što ćete obuhvatiti strateškim planom. Pet godina je vjerovatno malo da bi se ostvarila većina vizija; dvadeset godina, iz naše perspektive je predugo. Vizioniranje je pogled unatrag iz tačke gdje želite biti za dvadeset godina prema onoj tački gdje ste sad. Strateško planiranje je popunjavanje ovog prostora koracima koje preduzimate da vas odvedu odavde tamo.

#### Sredstvo 9: Fokusiranje i umjetnost definisanjaproblema

Jedan od najtežih i najizazovnijih koraka u procesu planiranja je akcija da se fokusirate na problem ili priliku koje je vaš tim dobio da uradi ili da bi odredio kako će to riješiti ili iskoristiti. Sugerisaćemo seriju pitanja da biste istražili problem ili iskoristili priliku.

### Sredstvo 10: Uživanje u traženju prilika

Da bismo naglasili važnost činjenice da je pored rješavanja problema, akciono planiranje još jedan korak više, uključili smo set pitanja možete postaviti kada budete u prilici da istražujete.

### Sredstvo 8A - Vizioniranje

Bez obzira o kojoj se prilici radi: radite zajedno na izjavi o viziji za vaš akcioni plan kao tim orijentisan zadatkom, rješavanjem problema ili šansom koja se može iskoristiti ili ste dio veće grupe značajnih zainteresovanih strana koje su sazvane da naprave strateški plan za organizaciju ili zajednicu za jedan duži vremenski period, ovdje je vježba (iz desne intuitivne strane mozga) koja će polučiti rezultate.

Rasporedite ljude u manje grupe sa 4-8 osoba, zavisno od toga koliki je ukupan broj ljudi u grupi i stvorite prijatnu atmosferu u kojoj se ljudi osjećaju ugodno.

Zadatak jedan: Nacrtajte složenu sliku vaše kolektivne vizije o tome kakva bi budućnost trebalo da izgleda ako bi se problem riješio, prilika iskoristila ili strateški plan, koji će biti kreiran od svih zainteresovanih strana, uspješno ostvario.

Da biste uradili ovo zajedničko crtanje, treba vam veliki komad papira, prazan zid koji treba naslikati ili leđa ogromnog slona koji bi želio stajati nekoliko minuta dok biste vi izigravali Rembranta. Kao dobri planeri bićete u stanju uraditi ovu logistiku. Kako ćete napraviti složenu sliku, vaša je odluka. Mi samo tražimo da svaki član grupe učestvuje.

Zadatak dva: Sjedite ispred i pogledajte svoja remek-djela nekoliko momenata, postavljajte jedni drugima pitanja koja zahtijevaju jasnoću, i onda napišite riječi i kratke fraze koje opisuju šta to slika poručuje.

Zadatak tri: Od ovih riječi i kratkih fraza, napišite izjavu o viziji vaše male grupe. Mnoštvo je različitih mišljenja kako izjava o misiji treba izgledati. Neki stručnjaci kažu: "Ne više od pet riječi. Kratak, jezgrovit slogan koji će ljudi pamtili. Još bolje dizajnirajte i logo". Drugi su skloni uopštenim izjavama čiji sadržaj inspiriše. Ponovo, izbor je vaš!

### Sredstvo 8B: Pisanje izjave o viziji

Već smo povelili raspravu o ovom predmetu, ali evo još nekoliko ideja koje su vrijedne razmatranja.

Zadatak jedan: Razmotrite element vizije pripremljene od strane malih grupa koristeći ideje iz Sredstva 8A, ili još bolje ideje dobivene iz vašeg kolektivnog iskustva ili čitanja.

Zadatak dva: Nakon što se otklonili dupliranje, pogledajte preostale elemente koji su dosljedni spram sljedećih svojstava. Elementi koji se uklapaju sa većinom ovih kriterija mogu biti zadovoljavajuće komponente jedne izjave misije koja ima puno značenje.

Odgovarajuća - Dosljedna je situaciji, kulturi i tradiciji onih kojih se tiče

Idealistička - Pretpostavlja standarde izvrsnosti

Pojašnjavajuća - Pomaže da se pojasni zašto su neke akcije potrebne i zašto se opredjeljujete za određene pravce

Izazovna -Traži neku vrstu žrtvovanja za svoje ispunjenje

Inspirativna -Služice da poveća entuzijazam i posvećenost potrebnu da bi se nastavilo raditi.

Zadatak tri: Zadužite tim za konačno pisanje izjave o viziji i to odaberite one (tri ili više) koji su poznati po svojoj sposobnosti da velike misli kažu u nekoliko riječi. Ovo je jedan od najtežih zadataka u procesu vizioniranja. Sretno vam!

Sredstvo 9: Fokusiranje i vještina definisanja problema

Sljedeća pitanja su dizajnirana da vam pomognu da vodite strukturiranu diskusiju o problemu koju vam može prepustiti načelnik, vijeće, možda neka organizacija iz zajednice ili vaš klijent, s očekivanjima da će vaš tim preporučiti nekoliko dobro smišljenih načina akcije.

Kako razmatrate svako od ovih pitanja, preporučujemo vam da bilježite svoje misli na prostor predviđen za to. Pitanja su smještena u koncept rješavanja problema zajednice. Ovo je sredstvo zgodno za upotrbu kada radite proces planiranja

- Šta je problem? Ovo je prvi korak u razvoju zajedničkog razumijevanja problema, njegov neželjeni uticaj na zajednicu i najvjerojatnije posljedice njegovog postojanja.

---

---

---

---

Šta je problem? Locirajte uzroke ili pronađite objašnjenje za pojavu problema, njegovo postojanje ili ustrajnost!

---

---

---

---

Zašto bi problem trebalo riješiti? Ako se na ovo pitanje ne može odgovoriti, problem nije vrijedan traženja.

---

---

---

---

- Gdje je problem? Specificirajte područja zajednice pogođena problemom kao i ona koja to nisu.

---

---

---

---

- Za koga je to problem? Fokusirajte se na pojedince, grupe ili organizacije koje najviše trpe od posljedica problema.

---

---

---

---

- Šta su posljedice, ako se ništa ne uradi da se problem riješi? Ispitajte moguće i trenutne posljedice odlaganja ili mirovanja na zajednicu ili one koji su najviše pogođeni problemom.

---

---

---

---

- Na ovom mjestu vas požurujemo da postavite pitanje: Šta je problem? Ponovo definišite problem ako je potrebno, bazirano na odgovorima na prethodna pitanja.

---

---

---

---

- Da li vaša izjava o problemu prolazi 3-C test?
- Da li je jasna? Na primjer da li bi je razumio mladić vaše kćerke?
- Da li je sažeta? Ili se razlijeva preko cijele mape?
- Je li kompletna? Da li uključuje sve bitne momente?

Ako ne, pokušajte ponovo u dole navedenom prostoru.

#### Sredstvo 10: Uživaj u traženju prilika

Negdje između dostizanja procesa vizioniranja i definisanja problema nalazi se uživanje u traženju prilika (šansi). Poput definisanja problema, i ovo zahtijeva malo detektivskog rada, postavljanja pravih pitanja da bi se osiguralo da je prilika jasno definisana i da se razumije na pravi način. Ovdje je sugerisan način ispitivanja prave šansae za planiranje

- Znači, vidite priliku. Šta je to? Pokušajte je definisati, razumjeti, razviti zajedničko razumijevanje prilike/šanse, njen očekivani uticaj na zajednicu i mogući efekat njenog ispunjenja.

---

---

---

---



- Zašto je to prilika? Šta je iza toga kad je čini toliko jedinstvenom? Istražite njene korijene, pronađite objašnjenje za njeno pojavljivanje i prisustvo.

---

---

---

---

- Zašto baš ova prilika treba biti iskorištena? Posebno kada odvagate razloge spram drugih koje takođe mogu biti primamljive? Ako ovo “zašto” ne da ubjedljive argumente, razmotrite vraćanje na početak.

---

---

---

---

- Kada se ova prilika učinila šansom svima ili barem svojim najvatrenijim zastupnicima? Ako je to bilo poodavno, mogu se pojaviti skrivene prepreke. S druge strane neke od najplemenitijih tekovina svijeta nastale su iz godinama sanjanih snova.

---

---

---

---

- Kada je prilika najočiglednija? Gdje će se desiti najveća korist i za koga? Specificirajte područja zajednice kojima će najviše koristiti, ako bi se prilika iskoristila i realizovala. Ako prilika na primjer, stvara klimu za uključivanje više građana koji su bili izostavljeni u ranijim pokušajima zajednice ili ispravlja određene nepravčnosti, ostvarivanje ove prilike može zahtijevati preuzimanje velikog rizika. Idite nazad i razmotrite principe navedene ranije, da biste vidjeli da li je prilika zasnovana na njima i u tom smislu da li je prava. Ako jeste tako, postanite ne samo njen planer nego i njezin zagovornik.

---

---

---

---

- Kome će najviše koristiti ako se prilika ostvari? Ovo ide uz posljednja pitanja i izrazito je važno, naročito ako su javna sredstva uključena u sve ovo. Fokusirajte se na pojedince, grupe ili organizacije kojima će najviše koristiti ostvarenje šanse kao i one koji će platiti cijenu za to. Ovo nas vodi do vašeg sljedećeg zadatka.

---

---

---

---

- Koje su pozitivne a koje negativne posljedice ostvarenja prilike ili njenog nekorišćenja? Zapazite da je ovo trostruki zadatak, tako da tražite od svih da ga shvate, koristeći ako treba svoju poslovičnu strogost.

---



---



---

- Na ovom mjestu vas opet upućujemo da postavite pitanje: Da li mi stvarno razumijemo ovu priliku i njene moguće koristi i posljedice i da li se obavezujemo na njeno ostvarenje? Ako je tako, idemo za tim!

#### FAZA IV: ISTRAŽIVANJE I ANALIZA ČINJENICA

Faza IV: Istraživanje i analiza činjenica. Zavisno od konteksta, bilo da se radi o kratkoročnom rješavanju problema ili dugoročnom vizioniranju, postoji niz koraka koji se moraju kompletirati prije nego se definiše strateški plan ili se napravi detaljan plan akcije. Ovo uključuje: prikupljanje više podataka, informacija i ideja, organizovanje i analiziranje ovih izvora zbog boljeg razumijevanja problema ili prilike; određivanje glavnog cilja i podciljeva koje treba postići, kao i procjenu izvodljivosti podciljeva i glavnog cilja. Krajnje sredstvo uključuje takva sredstva poput SWOT analize i Analize polja sila.

Sredstvo 11: Sada kada ste pronašli problem, da li ga stvarno želite riješiti?

Postoji drugi set veoma ozbiljnih pitanja koja trebate postaviti o vašem problemu, nakon što ste ga pronašli. Na primjer, da li je hitan? To je važno zbog veze sa drugim problemima. Koliko je izvodivo nalaženje rješenja?

Sredstvo 12: Prikupljanje informacija i podataka

Mnogo je načina da se prikupe informacije, podaci i ideje o problemu ili prilici koje su date u zadatak vašem timu za planiranje. To sve spada u sljedeće široke kategorije: upitnici, analize dokumenata, direktno posmatranje i iskustvo vašeg tima kao i njegova intuicija. Ovo sve je objašnjeno dublje u Dijelu I ovog priručnika. Ovo će vas sredstvo podsjetiti na sve ove tehnike koje će vam pomoći da organizujete prikupljanje podataka.

Sredstvo 13: Pisanje izjave o podciljevima

Ovo je jedan od dosadnijih zadataka u toku akcionog planiranja događaja, ali vrlo važan. Mnogo je poznatih izreka koje govore u smislu: "Ako ne znate gdje idete, nećete saznati ni kad ste stigli tamo" ili "Svaki put je pravi". Mi vas molimo da kvalitetno uradite ovaj zadatak. Pomoći ćemo vam u provjeri vaših podciljeva da biste vidjeli da li su mjerljivi.

Sredstvo 14: Analiza polja sila

Analiza polja sila je sredstvo za procjenu zašto problemi nisu riješeni i prilike iskorištene, na način da se identifikuju snage koje ih održavaju u trenutnom stanju takozvanog kvazi-ekvilibrijuma (kvazi ravnoteže). Možemo uzeti bilo koju situaciju koju želimo promijeniti i identifikovati polja sila npr. političke, socijalne, organizacione ili tehničke, koje drže stanje takvim kakvo jest. Sile su dvojake vrste: vodeće sile koje pomažu da se krećemo prema našim podciljevima i suprotstavljene sile, one koje stoje kao prepreka postizanju naših podciljeva.

Neizbalansiranost sila može proizrokovati kretanje u pravcu postizanja podciljeva ili u suprotnom pravcu koji postizanje podciljeva može učiniti vrlo problematičnim. Tri su koraka uključena u korišćenje ove metode kao sredstva za rješavanje problema.

- Dijagnoza: Identifikujete sve sile, vodeće i suprotstavljene, koje utiču na održavanje stanja aktivnosti kakvo jeste.
- Odmrzavanje: Promjena snage pojedinačnih sila, kako vodećih tako i suprotstavljenih
- Ponovno zamrzavanje: Stabilisanje sila na novom, poželjnom stanju ravnoteže kako je opisano u dijelu gdje se kaže da je problem riješen ili prilika iskorišćena. Kao što svi znamo, rješavanje jednog problema najčešće uzrokuje drugi i uspjeh u ostvarenju prilike sugerije mnogo traženja. Zahvaljujući rezultatima, stanje ravnoteže koje kreiramo nikada nije stalno.

#### Sredstvo 15: SWOT analiza

SWOT analiza je sredstvo koje ima svoje korijene u Analizi polja sila (APS). Neki smatraju da je jednostavnije sredstvo za upotrebu. Izgleda da je i mnogo popularnija trenutno, možda zbog svoje veze sa procesom strateškog planiranja. Važna razlika, iz naše perspektive, je fokus ova dva sredstva. APS je mnogo djelotvornija kada radimo na problemima ili prilikama koje prelaze organizacione granice. Ova metoda uzima u obzir šire okruženje dok SWOT, kako je ranije objašnjeno, analizira Snage i Slabosti organizacije i Prilike (Šanse) i Prijetnje kao faktore vrlo povezane sa vanjskim okruženjem. Zahvaljujući ovim temeljnim razlikama, preporučujemo APS kao analitičko sredstvo koje ćete koristiti kada posmatrate probleme ili prilike koje prelaze granice, kao što su organizacione i institucionalne.

#### Sredstvo 11: Sada, kada ste definisali problem, da li ga stvarno želite riješiti?

Nakon što ste «pronašli» problem, vrijeme je da ga provedete kroz drugi set pitanja. Problem može biti vrijedan kao problem, ali da nije rješiv iz nekih također vrijednih razloga. Nadamo se da će vam ovaj drugi set pitanja omogućiti bolji osjećaj za to da vidite da li sa rješavanjem problema idete dalje ili ne. Ako je timska odluka da se ne ide u avanturu rješavanja problema baziranu na sljedećim kriterijima, u tom slučaju morate napraviti potpun izvještaj vašem klijentu da biste opravdali svoju odluku.

Da biste procijenili moguće rješavanje problema koji vam je dat u zadatak, sugerisemo da svaki član tima popuni sljedeći upitnik. Nakon što se to obavi, vrijeme je da se uporede zabilješke i odluči o sljedećim koracima.

( Zaokružite broj koji najbolje odgovara vašem mišljenju o svakom aspektu problema)

- Koliko je hitno da se nađe rješenje problema? Problem je hitan ako zahtijeva trenutnu pažnju da bi se izbjegla kriza.  
Nije hitan uopšte                      1            2            3            4            5            vrlo hitan
- Koliko je važno da se problem riješi? Problem je važan ako bi njegovo zanemarivanje izazvalo ozbiljne posljedice za budućnost zajednice.  
Nije važan uopšte                      1            2            3            4            5            vrlo važan

- Koliko je izvodivo da se problem riješi? Na primjer, neki problem ne može biti riješen uz postojeću tehnologiju, ili zahtijeva finansijska sredstva koja daleko prevazilaze mogućnosti zajednice da ih uplati.  
Nije izvodivo uopšte            1        2        3        4        5        vrlo izvodljivo
- Koliko je do kontrole lokalne samouprave i zajednice da riješi problem?  
Nije uopšte unutar njihove kontrole            1        2        3        4        5        sasvim u njihovoj kontroli
- Obavezuju li se članovi tima pojedinačno da će rješavati problem? Ako članovi vašeg tima ne mogu odgovoriti na ovo pitanje potvrdno, onda je manje vjerovatno da će se drugi manje uključeni obavezati da nešto urade.  
Nisu voljni uopšte            1        2        3        4        5        vrlo voljni

Vaš ukupni broj bodova: \_\_\_\_\_ Srednji broj bodova tima: \_\_\_\_\_

Upute za bodovanje i sugestije za diskusiju

- Izračunajte vaše pojedinačne bodove. Najveći pojedinačni broj bodova je 25. Prosječne bodove tima o svakom pitanju dobijate tako što sabirate pojedinačne bodove o pitanju i taj broj podijelite brojem članova tima.
- Porazgovarajte o bodovima i mogućim posljedicama. Pojedinačne bodove, čiji je ukupni broj manji od 20, treba prodiskutovati do određene granice. Bilo koje pojedinačno pitanje koje je primilo manje od četiri boda od strane tima, također je razlog za diskusiju.
- Ova informacija može biti korisna da stimuliše diskusiju i izbaci na površinu svaku sumnju koju članovi tima mogu imati o projektu za koji su zaduženi. Ovo može poslužiti i kao vježba za izgradnju tima uz primanje povratne informacije i otkrivanje dvije važne komunikacijske vještine.

#### Sredstvo 12: Prikupljanje informacija i podataka

1. Koje podatke trebate da biste pomogli svom timu da napravi zdrava rasuđivanja i odluke koje će ojačati vaše preporuke i uvjeriti one koji su odgovorni da ih implementiraju? Sljedeća lista bi vam trebala pomoći da sredite svoje misli i planove za ulazak u kritičnu fazu akcionog planiranja.

Fizička evidencija: \_\_\_\_\_

Istorijski podaci: \_\_\_\_\_

Demografski podaci: \_\_\_\_\_

Kvantitativni podaci: \_\_\_\_\_

Kvalitativni podaci: \_\_\_\_\_

Podaci o mišljenju potrošača (korisnika): \_\_\_\_\_

2. Koji metod namjeravate koristiti za prikupljanje podataka? Opišite ga.

Direktno  
posmatranje: \_\_\_\_\_

Istraživanje u zajednici  
Pručavanje  
dokumentacije: \_\_\_\_\_

Intervju: \_\_\_\_\_

Fokusne grupe: \_\_\_\_\_

Forum u zajednici: \_\_\_\_\_

Vaše vlastito iskustvo i intuicija: \_\_\_\_\_

Drugi izvori informacija i ideja: \_\_\_\_\_

### Sredstvo 13: Pisanje izjave o podciljevima

Problem se može posmatrati kao dvije razdvojene polovine sa prazninom između, kako je prikazano ispod. Jedna polovina je gdje smo sada, druga gdje želimo biti. Problem je raskorak (protivrječnost) između to dvoje.

Rješavanje poblema je umjetnost zatvaranja toga raskoraka (te protivrječnosti):

Podcilj je izjava o onome gdje želite ići ili šta želite da postignete. To je kako bi problem izgledao da je riješen ili kako bi izgledala prilika da je iskorišćena. Usput da kažemo, postoji zabuna između glavnog cilja i podciljeva. Razmišljajte o glavnom cilju kao o nadređenom podciljevima. Ako imate više podciljeva koji idu uz problem koji hoćete da riješite, a to je često slučaj, onda razmišljajte o glavnom cilju kao o nečemu što obuhvata sve što bi se postiglo ispinjavanjem svih podciljeva.

Da bi bili djelotvorna samonavodeća sprava za rješavanje problema, podciljevi moraju biti:

- Specifični
- Mjerljivi

- Dostižni
- Važni
- Imati vremensku odrednicu

I vremenski, možemo dodati. Jedan podcilj teba da izražava rezultat, a ne aktivnost. Njegovo dostizanje treba da bude u velikoj mjeri pod vašom kontrolom. Inače, teško ćete ga ostvariti.

Uradili smo lakši dio, govoreći vam šta jeste podcilj i kriterij SMART koji izjava o podciljevima mora ispunjavati. Teži dio je napisati ih.

Ovo takođe pomaže da se (još jednom) iskaže što je jasnije moguće problem koji pokušavate riješiti ili prilika koju želite iskoristiti, prije nego napišete podciljeve koje želite postići. Na ovaj način:

1. Problem koji treba riješiti:

2. Prema problemu koji treba riješiti, podcilj je:

Pogledajte vaše izjave o podciljevima još jednom i primijenite sljedeće provjere na svaku: Da li je vaš podcilj:

SPECIFIČAN	Ne_____	Nisam siguran_____	Da_____
MJERLJIV	Ne_____	Nisam siguran_____	Da_____
DOSTIŽAN	Ne_____	Nisam siguran_____	Da_____
VAŽAN	Ne_____	Nisam siguran_____	Da_____
IMA VREMENSKU ODREDNICU	Ne_____	Nisam siguran_____	Da_____

Ako je odgovor na bilo koje pitanje Ne ili Nisam siguran , morate još raditi na vašim podciljevima.

Sredstvo 14: Analiza polja sila

Smjernice za rad i upotrebu Analiza polja sila

Korak 1. Identifikujete sile koje će pomoći da postignete svoje ciljeve. Upišite ih u prostor odvojen za to.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Korak 2. Identifikujte sile koje će vas držati podalje od postizanja podciljeva. Upišite ih u prostor odvojen za to.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Korak 3. Postavite sljedeća pitanja o svakoj od sila koje ste naveli u prostorima za pisanje.

- Koju bi od sila trebalo odbaciti kao nemoguću da se na nju utiče ili promijeniti?
- Koja od sila će biti najlakša za promijeniti?
- Od ovih, koja je najvažnija da se promijeni da bi se postigli podciljevi?

*Jedno kvalitetno svojsvo ovih sila je važno imati na umu. Uklanjanje suprotstavljenih sila može imati veće efekte u uvođenju željene promjene nego povećanje vodeće sile. U mnogim slučajevima, uklanjanje ograničenja pretvara se u vodeće sile. Na primjer, nedostatak obučenog osoblja može biti ograničenje, ali nakon treninga, ovi isti ljudi postaju vodeće sile.*

Korak 4. Napravite na flipčartu jednu jedinstvenu listu, važnih sila koje su također i najlakše tako da se mogu promijeniti. Nakon što je lista usaglašena, izaberite sile koje želite inkorporirati u vaše preporuke za akciju. Da vam pomognemo izabrati, postavite sljedeća pitanja za svaku silu:

- Ko ima pristup ili uticaj na ovu silu?
- Ako biste bili uspješni u mijenjanju jedne određene sile, koliko bi to imalo pozitivan uticaj na promjenu drugih?

- Koji su to resursi kojima imate pristup ili ih možete mobilisati i ohrabriti ka željenim promjenama?
- Jačanje vodećih sila može izazvati reakciju, povećavajući jednu ili više suprotstavljenih sila. Šta se može učiniti da se spriječi ili umanjuje ovaj učinak?

Korak 5. Napišite kratku izjavu vaše sveukupne strategije bazirane na podciljevima koje želite postići i analizi vodećih i suprotstavljenih sila pridruženih postizanju podciljeva.

#### Sredstvo 15: SWOT analiza

SWOT=Snage, Slabosti, Prilike i Prijetnje. Snage i Slabosti se obično vezuju za organizaciju ili radne jedinice unutar nje. Prilike i prijetnje se odnose na vanjske sile koje imaju uticaj na organizaciju ili njene dijelove.

Korak1. Provedite analizu vaših unutrašnjih snaga i slabosti i vaših vanjskih prilika i prijetnji.

Korak 2. Razmotrite ih u svojoj grupi za planiranje i sa drugim zainteresovanim stranama ukoliko je to moguće .

Korak 3. Odlučite se za predložene akcije koje nadograđuju vaše snage, eliminišu ili izlaze na kraj sa vašim slabostima, iskorištavaju prilike (šanse) ili umanjuju prijetnje.

Korak 4. Npišite kratku izjavu o vašij sveukupnoj srategiji baziranoj na podciljevima koje želite postići i SWOT - analizi koja se kompletirala.

Sugerišemo vam upotrebu sljedećeg formata ili još bolje jedan od vaših prijedloga, za SWOT.

#### Unutrašnja analiza: Dio A

Snage koje se nadograđuju	Predložene akcije
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.



## Unutrašnja analiza: Dio B

Slabosti koje treba eliminisati ili se boriti s njima	Predložene akcije
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

## Vanjska analiza: Dio A

Prilike koje se mogu iskoristiti	Predložene akcije
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

## Vanjska analiza: Dio B

Prijetnje koje se umanjuju	Predložene akcije
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Naša izjava o strategiji:

---



---



---



---

## FAZA V: PLANIRANJE TOKA AKCIJE

Na ovom mjestu procesa , oni koji su uključeni će početi sužavati podciljeve koje žele postići na realan broj, određujući najbolje opcije za njihovo dostizanje, angažujući u daljem radu zainteresovane strane za implementaciju. Ova faza planiranja procesa takođe uključuje odlučivanje o tome ko će šta uraditi unutar resursa kojima raspolaže, uključujući vremenske granice i obaveze, a sve s ciljem ispunjavanja glavnog cilja i podciljeva ili rečeno drugim riječima - da bi ispunili svoju viziju. Konačno, tim želi da pogleda moguće posljedice implementacije koju preporučuje kao i da predloži plan monitoringa (posmatranja) i evaluacije (procjene).

## Sredstvo 16: Razmatranja prilika za zajedničko rukovođenje

Jedna od bitnih karakteristika učesničkog palniranja je zajedničko rukovođenje, posebno podjela uloga i odgovornosti, između lidera lokalne samouprave i organizacija koje rade, liderstva zajednice i organizacija civilnog društva.

#### Sredstvo 17: Planiranje toka akcije

Ovo sredstvo je lako za upotrebu ako ste kompletirali svaki od koraka koji nas je doveo do ovoga. To je stvar odluke ko će šta uraditi, sa kim, kojim redom, koristeći resurse u okviru parametara koje ste ustanovili da biste postigli podciljeve koje ste postavili.

#### Srdstvo 16: Razmatranje prilika za zajedničko rukovođenje

Gafikon koji je naveden ispod ukazuje na četiri stila podijeljenog liderstva i pet kriterija koji se razmatraju kada se odlučuje koji stil najbolje odgovara za korišćenje kada Lokalna uprava (LU) i građani sarađuju u implementaciji akcionog plana, zasnovanog na naporima učesničkog planiranja. Bazirano na sveukupnoj strategiji koju vaš tim preporučuje, razmotrite svaki od kriterija koji se odnosi na vašu strategiju u smislu ova četiri stila rukovođenja. Zaokružite opis opcija rukovođenja na osnovu kriterija koji najbolje odgovaraju parametrima sveukupne strategije koju preporučujete za implementaciju. Nakon razmatranja svih pet kriterija i opcija za podijeljeno liderstvo prema navedenim kriterijima, porazgovarajte o onom što ste pronašli sa osobama ovlašćenim za planiranje prije nego kompletirate svoj akcioni plan.

Sugestija: Svaki član tima za planiranje treba kompletirati svoje vježbanje individualno, a onda ga podijeliti sa ostalima.

1. Na osnovu moje procjene ovih kriterija, moja peporuka za lokalnu samoupravu je da preuzme jedan stil liderstva u implementaciji predloženog akcionog plana.
2. Na osnovu naše timske diskusije, preporučujemo da lokalna samouprava preuzme jedan stil u implementaciji predloženog akcionog plana.

Stil zajedničkog rukovođenja	Glavni ciljevi	Resursi	Hitnost	Posvećenost	Otpor promjeni
Interaktivni	Zajednički i dobro se razumljivi	Obje strane i LU i zajednica imaju resurse da obrade problem ili pitanje	Ima vremena da se istražuje podjela resursa i odgovornosti	Posvećenost i LU i građana je neophodna ako se želi postoići cilj	Nizak nivo i u LU i u zajednici
Proaktivni	Ciljevi građana su podređeni LS	LS ima sve ili većinu resursa da obradi problem ili pitanje	Brzina je važna i na LU bi odlaganje negativno djelovalo na postizanje ciljeva	Dalja posvećenost građana nije neophodna za postizanje cilja	Nizak zajednici
Reaktivni	Ciljevi LU su podređeni građanima	Građani imaju sve ili većinu resurse za rješavanje problema ili pitanja ili će oslanjanje na građane podstaći razvoj resursa	Građani ispoljavaju potrebu za hitnom akcijom a na LU ne bi negativno djelovalo ako bi krenuli za njima	Dalja posvećenost LU nije potrebna za ostvarenje cilja	Nizak u lokalnoj upravi
Neaktivni	Nisu jasni ni LU ni građanima	Ni jedna strana nema resurse da riješi problem	Ni jedna strana ne vidi hitnu potrebu za akcijom	Ni LU ni građani nisu posvećeni,	Visok u LU i/ili kod građana toliko da bi aktivnosti bile štetne za obje strane

## Sredstvo17: Planiranje toka akcije

## Radna lista za planiranje

Korak1. Suzite podciljeve i akcije koje planirate preporučiti i integrisšite ih u jednu jedinstvenu izjavu o strategiji. Napišite izjavu ispod.

---



---

Korak 2. Održite neformalne diskusije sa zainteresovanim stranama koje nisu članovi tima i porazgovarajte s njima o pregledu opcija podijeljenog liderstva i vašim preporukama koje se tiču prilika da se dijele odgovornosti liderstva i svaki od njihovih bitnih komentara uvrstite u izjavu o strategiji.

Korak 3. Razvijte detaljan plan akcije. Navedite svaki podcilj zajedno sa zadacima koje će dovesti do njegovog ispunjenja. Ovo može biti vrlo detaljan proces ili jedan od onih koje tim za planiranje ostavlja da uglavnom uradi agencija za implementaciju. Ponudili smo mogućnost da većina detalja potrebnih za implementaciju bude u akcionom planu. Što se ovoga tiče, upotrijebite svoju slobodu izbora, baziranu na razgovorima koje ste imali sa agencijom ili timom koji je zadužen za upravljanje implementacijom akcionog plana.

Podcilj 1:

---

---

---

---

Zadaci nophodni da se implementira ovaj cilj su:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Dodajte više mjesta za zadatke ako je potrebno. Odgovorite na sljedeća pitanja o svakom zadatku identifikovanom gore.

Zadatak br \_\_\_\_\_ Kratak opis zadatka sa prethodnog radnog lista:

Detalji implementacije:

Primarna odgovornost za njihovu implementaciju je:

*Imenujte određenog pojedinca, grupu, organizaciju*

Druge osobe koje trebaju biti uključene u implementaciju su:

- 1.
- 2.
- 3.

Zadatak teba završiti do: \_\_\_\_\_

*Upišite određeni datum*

Resursi potrebni za implementaciju, kao što su ljudi, oprema, imformacije, potrošački proizvodi, finansije itd su (budite što je više moguće određeni):

---

Moguće pozitivne posljedice implementacije ovog dijela akcionog plana su:

---

Moguće negativne posljedice su:

---

Na osnovu prosuđivanja vašeg tima o mogućim posljedicama, odredite potrebu za nekom vrstom mogućnosti da na terenu testirate plan ili barem ovaj dio sveukupnog plana, prije prave implementacije. Pipremite detaljno plan za testiranje na terenu, neku pilot strategiju implementacije ili drugi eksperimentalni program za koji vaš tim vjeruje da je potreban prije pune implementacije.

---

Sljedeće mjere za monitoring (praćenje) i evaluaciju (procjenu) se preporučuju kao integralni dio svakog glavnog zadatka: Kako će osobe odgovorni za implementaciju zadatka voditi evidenciju da se zadatak implementira,

1. Prema planiranom rasporedu ili ispunjavajući zahtjeve realnih rokova?

---

2. Unutar raznovrsnih naznačenih resursa?

---

3. U skladu sa usvojenim standardima izvedbe?

---

Kompletirana forma će se popunjavati za sve glavne zadatke.

## FAZA VI: PRIMJENA PLANOVA, MJERENJE UČINKA I NASTAVAK PROCESA

Faza VI: Primjena planova, mjerenje učinka i napredovanje. Ova faza je obično izvan direktnog mandata tima za planiranje. Kako bilo, važno je za timove da budu bliski sa pitanjima implementacije i brigama oko nje. Jer, mnogo puta se desi da su oni koji planiraju uključene službenika lokalne uprave i predstavnika zajednice i sami direktno uključeni u procese implementacije tih istih planova i aktivnosti.

**Sredstvo 18: Diskusija sredstava za procjenu učinka**

Ovo sredstvo ukazuje na niz indikatora (pokazatelja) za mjerenje učinka vaših planiranih aktivnosti. Sugeriramo vašem timu da se sretne sa osobama koje su odgovorne za implementaciju akcionog plana, kojeg ste upravo kompletirali, da do u detalje porazgovarate o planu mjerenja učinka i uticaja koje će imati vaši aktivnosti ori kada budu implementirani.

**Sredstvo 19: Sugerisani upitnik za procjenu učinka**

Ovo sredstvo se ogleda u setu pitanja postavljenih u sredstvu 18. Namjera je da se koriste bilo od strane tima za implementaciju ili od strane onih odgovornih za procjenu krajnjeg učinka projekta ili programa, koji je vaš tim preporučio, ili od obje strane?

**Sredstvo 20: Procjena vaše lične efektivnosti kao člana tima**

Vaš je tim upravo završio uspješnu avanturu planiranja.. Prije nego krenemo dalje ,sugeriramo vam da pogledate kako dobro vi funkcionišete kao član tima za planiranje. Upitnik za samoprocjenu slijedi da bi vam pomogao u ovom posljednjem zadatku.

**Sredstvo18: Diskusija procjena rezultata**

Sljedeći pokazatelji (indikator) izvedbe dati su s namjerom da budu smjernice vašem timu za planiranje i timu odgovornom za implementaciju. Sugeriramo vam da imate razgovor sa timom za implementaciju da biste razmotrili dole navedene indikatore u smislu koji od njih najviše odgovara u praćenju uticaja aktivnosti koje ste preporučili. Neke brine da li se program ili usluge implementiraju kako je planirano, tj. da li agencija za implementaciju provodi plan kako je zamišljeno? Drugi su pak više zabrinuti za procjenu ishoda ili učinka implementiranog programa ili usluga . *Proizvod* je mjerljivi pokazatelj (indikator) napretka prema ispunjenju podciljeva. *Ishod* je planirani, a nekad i neplanirani rezultat intervencije.

Ovi su pokazatelji napisani da bi dali obrnut pogled na krajnji uspjeh i učinak preporučene akcije. Sve ovo zahtijeva napor da se dizajnira tekuća strategija procjene koja će obezbijediti odgovore ovoga tipa. Ovakav plan povećava sigurnost da će se vaši planovi implementirati kako ste namjeravali.

Evo nekoliko indikatora koji mogu poslužiti kao osnova za ovu vrstu mjerenja.

***Dovoljnost***

- Da li je akcioni plan dovoljan da se postignu podciljevi?

- Da li su podciljevi odgovarajući da bi se problem riješio ili iskoristila prednost ukazane prilike?
- Da li su resursi bili dovoljni da se provede plan akcije?
- Da li rezultati mogu postati održivi?

#### *Djelotvornost/efektivnost*

- Da li je akcioni plan implementiran?
- Da li su glavni cilj i podciljevi postignuti kako je planirano?

#### *Učinkovitost/efikasnost*

- Da li su se resursi mogli upotrijebiti drugačije ili biti zamijenjeni, da bi dali više rezultata unutar procijenjenih troškova ili da bi se isti rezultati postigli uz manji trošak?
- Koliko je koštao akcioni plan u poređenju sa koristima koje su došle od rezultata?
- Da li bi alternativni plan proizveo iste rezultate uz manju cijenu?
- Da li su se resursi koristili na najbolji mogući način da bi se postigli ciljevi?

#### *Posljedice*

- Da li je ishod zamišljen planiranjem postignut? Ovo je neznatno drugačiji upitnik od onog o podciljevima.
- Šta su sveukupne koristi koje imaju korisnici od svih uloženi napora?
- Kojim je odgovornostima bilo izloženo tokom implementacije?
- Koje su bile neočekivane posljedice koje su se pojavile kao rezultat planiranih akcija?
- Da je održivost bila kriterij uspjeha, da li bi se ostvario?

#### Sredstvo 19: Preporučeni upitnik za procjenu uticaja

Sljedeća pitanja su dizajnirana da ocijene uticaj implementiranog projekta, programa ili aktivnosti kao napora planiranja provedenog ranije. Zabilježite u prostoru ispod ime projekta, programa ili aktivnosti i dajte kratak opis:

Za većinu kriterija navedenih dole postoji skala od pet kriterija koja predstavlja stepenovanje dovoljnosti, djelotvornosti itd, na način na koji se oni odnose na procjenu krajnjeg završetka i uticaja projekta, programa ili aktivnosti opisanih ranije.



## Dovoljnost

- Da li je akcioni plan bio dovoljan da se postignu podciljevi?  
Nije uopšte bio dovoljan      1      2      3      4      5      Sasvim dovoljan
- Da li su podciljevi bili odgovarajući da bi se problem riješio ili iskoristila prednost ukazane prilike?  
Nisu uopšte bili odgovarajući      1      2      3      4      5      Sasvim odgovarajući
- Da li su resursi koji su bili na raspolaganju bili dovoljni da se provede akcioni plan?  
Nisu uopšte bili dovoljni      1      2      3      4      5      Sasvim dovoljni
- Da li rezultati mogu biti održivi u budućnosti?  
Da: \_\_\_\_\_      Ne: \_\_\_\_\_      Nema govora o tome: \_\_\_\_\_

Ako je vaš odgovor ili Ne ili Nema govora o tome, objasnite zašto mislite tako.

## Djelotvornost

- Da li je akcioni plan implementiran?  
Ne uopšte      1      2      3      4      5      Sasvim
- Da li su glavni cilj i podciljevi postignuti kako je planirano?  
Ne uopšte      1      2      3      4      5      Sasvim

## Učinkovitost

- Da li su se resursi mogli koristiti drugačije da bi proizveli više rezultata unutar procijenjenih troškova ili da li su se isti rezultati mogli postići uz manje troškova?  
Nisu uopšte      1      2      3      4      5      Da, sasvim

Objasnite kako i zašto:

- Kakav je odnos cijene implementacionog plana u odnosu na rezultate koje korisnici imaju od rezultata?  
Nije uporedivo      1      2      3      4      5      Sasvim dobar odnos
- Da li bi alternativni plan dao iste rezultate uz manje troškove?  
Da: \_\_\_\_\_      Ne: \_\_\_\_\_      Ne znam: \_\_\_\_\_

Ako ste odgovorili sa Da, opišite alternativni plan

- Da li se resursima upravljalo na najefikasniji mogući način u postizanju ciljeva?  
Ne uopšte      1      2      3      4      5      Vrlo efikasno

## Posljedice

- Da li se postigao vizionirani (zamišljeni ishod? Ovo je malo drugačije pitanje u odnosu na ono o podciljevima,  
Nije postignut prena planu 1 2 3 4 5 Sasvim postignut
- Šta su sveukupne koristi koje korisnici imaju od uloženi napora?
- Koje odgovornosti su se pojavile tokom implementacije?
- Koje posljedice, koje nisu bile predviđene, su se pojavile kao rezultat planiranih akcija?
- Da je održivost bila kriterij uspjeha, da li bi se ostvarila?

## Sredstvo 20: Procjenavaše djelotvornosti kao člana tima

Sljedeći upitnik je naveden da bi vam pomogao procijeniti djelotvornost (efikasnost) svakog člana vašeg tima. Prvo, pregledajte donju skalu, a zatim neka svako pokaže mjesto na skali koje ga najbolje opisuje. Nakon što ste odgovorili na svaku skalu, izdvojite tri ili četiri područja vašeg ličnog ponašanja koje biste najviše željeli promijeniti. Nacrtajte strelicu koja pokazuje pravac kretanja za promjenu ponašanja. (To može biti situacija u kojoj smanjujete svoje angažovanje, ako je to potrebno, kao što se kaže u upitniku).

- |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|--|
| 1. Sposobnost da slušate druge i da ih razumijete             |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Niska   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Visoka            |  |
| 2. Sposobnost da utičete na druge u grupi                     |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Niska   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Visoka            |  |
| 3. Mogućnost da nadograđujete prethodne ideje članova grupe   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Rijetka   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Česta             |  |
| 4. Najvjerojatnije vjerujete drugima:                         |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Ne vjerujem   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Vjerujem potpuno  |  |
| 5. Voljnost da porazgovaram o svojim osjećanjima pred grupom  |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Nemam volje   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Želim razgovarati |  |
| 6. Spremnost da drugi utiču na vas.                           |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Ne želim  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Spreman sam       |  |
| 7. Sklonost da preuzmete (vodite) rad grupe                   |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Niska   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Visoka            |  |
| 8. Sklonost da uspostavljate lične odnose sa drugima u grupi. |   |   |   |   |   |   |   |                   |  |
| Niska   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Visoka            |  |

9. Moja reakcija na komentare o mom ponašanju u grupi.  
 Obično odbijam      1      2      3      4      5      6      7      Obično prihvatam
10. Stepen do koga sam svjestan osjećanja drugih ljudi u grupi.  
 Nisam svjestan      1      2      3      4      5      6      7      Svjestan sam
11. Reakcija na sukob ili neslaganje u grupi.  
 Niska tolerancija      1      2      3      4      5      6      7      Visoka tolerancija
12. Reakcija na mišljenja drugačija od moga.  
 Niska tolerancija      1      2      3      4      5      6      7      Visoka tolerancija

Pregledajte rezultate upitnika za samoprocjenu. Kratko opišite šta želite usavršiti u odnosu na odgovore iz sljedećeg upitnika. Šta vas je motivisalo da odaberete ove oblasti za područja gdje se trebate usavršavati? Koje ste aktivnosti (radnje) spremni uraditi da biste to postigli?

- I      Kratak opis ponašanja:  
 Motiv za promjenu:  
  
 Aktivnost koju planirate poduzeti:
- II      Kratak opis ponašanja:  
 Motiv za pomjenu:  
  
 Aktivnosti koje planirate poduzeti:
- III      Kratak opis ponašanja:  
 Motiv za promjenu:  
  
 Aktivnosti koje planirate poduzeti:
-

