

# **IZGRADNJA MOSTOVA**

**između građana i lokalnih vlasti  
u cilju efikasnijeg zajedničkog rada**

**kroz  
participativno  
planiranje**

# **IZGRADNJA MOSTOVA kroz participativno planiranje**

## **Fred Fišer**

Naslov originala:

## **BUILDING BRIDGES through participatory planning**

### **FRED FISHER**

with the collaboration of experts from

- Partners Hungary
- Partners Slovakia
- Partners Romania
- Partners for Democratic Change International
- University of Texas at Arlington
- United Nations Centre for Human Settlements UNCHS (Habitat)
- Training Institutions from CEE/SEE Countries

Izdavač:

**Resurs centar Niš  
TPC KALČA, II sprat, lok.28  
18000 Niš  
[www.rcnis.org.yu](http://www.rcnis.org.yu)**

Priredio:

**Prof. dr Slobodan Milutinović**

Prevod:

**Stela Jovanović**

Prelom i slog:

**Rodoljub Avramović**

**ISBN 86-84853-02-4**

Copyright ©Partners Romania Foundation for Local Development (FPDL),  
[www.fndl.ro](http://www.fndl.ro)

Štampa:

**ROLLER Print,  
Cara Lazara 20  
18000 Niš**

Tiraž:

**250**

**Niš, 2004.**

## PREDGOVOR

Ova serija priručnika za treninge vremenski odgovara uspotavljanju Globalne kampanje urbanog rukovođenja Centra ujedinjenih nacija za ljudska naselja (HABITAT). Tema "uključenosti", koja reflektuje viziju i strategiju Kampanje, nalazi se u osnovi tema i strategija učenja, koje pokriva ovaj priručnik. Iako je bio planiran i pisan da služi razvojnim potrebama nevladinih organizacija i organizacija u zajednici, njihovim rukovodiocima i osoblju, kontekst implementacije naučenog usklađen je sa duhom i realnošću šire shvaćenog pojma saradnje.

Postoji sve veći broj dokaza i rastuće shvatanje nekih tema koje definišu okvir agende urbanog rukovođenja za novi vek i milenijum. Kao prvo, uključenost, što znači da lokalne vlasti i zajednice koje žele da budu u prvim redovima društvenih i ekonomskih promena moraju prepoznati značaj uključivanja svakoga u proces odlučivanja od koga zavisi njihov kvalitet života, nezavisno od njegovog bogatstva, pola, starosti, rase ili religije.

Drugo sagledavanje uključuje podeljeno rukovođenje u celokupnom spektru institucionalnih i poslova unutar zajednice. Idealno, ovakvi forumi podeljenog rukovođenja zasnivali bi se na međusobnom poverenju, otvorenom dijalogu svih zainteresovanih grupa i širokom opsegu strategija kojima se dobre ideje i zajedničke vizije pretvaraju u konkretnе akcije.

Kako je opisano u prologu, niz alata za implementaciju naučenog predstavljaju zajednički napor Partners Romania Foundation for Local Development, UNCHS (Habitat) i Open Society Institute. Osnovna istraživanja za projekat rezultat su Open Society Institute's Local Government Initiative Programme koji je finansirao UNCHS (Habitat) i Vlada Holandije. Partners Romania je rukovodio projektom u okviru svog Regional Programme for Capacity Building in Governance and Local Leadership for Central and Eastern Europe. Na njima je bio i zadatak testiranja *Priručnika participativnog planiranja i upravljanja konfliktima i razlikama* u programima treninga trenera, koji su okupili 18 polaznika iz 13 zemalja Centralne i Istočne Evrope i Zajednice Nezavisnih Država.

Inicijative za objavljivanje ovakve serije priručnika došle su iz dva različita dela sveta. Savetodavni Odbor Regionalnog programa jačanja kapaciteta za Centralnu i Istočnu Evropu identifikovao je tokom 1997. godine upravljanje konfliktima i participativno planiranje kao dve oblasti za koje je neophodno izvršiti obučavanje u ovim regionima. Uz to, različite grupe NVO, DO i lokalni lideri iz zemalja Subsaharske Afrike na sastanku 1998. godine identifikovali su ove teme, uz neke druge, kao prioritete.

Konačno, želim da zahvalim Fredu Fišeru, prvom autoru serije, i njegovom timu koji je pomogao u pisanju. Tu spadaju: Ana Vasilake, direktor Partners Romania, koja je vodila proces iz Rumunije, Kinga Genci Dušan Ondrušek, direktori Partners Hungaria i Partners Slovakia, Dejvid Tiz, koji već godinama radi na publikacijama UNCHS-a, treneri koji su učestvovali u testiranju priručnika na terenu i tim profesionalnog osoblja UNCHS, koji je vodio Tomaš Sudra, koji je svojim znanjem i skustvom doprineo konačnom uobičavanju priručnika.

**Anna Kajumulo Tibaijuka**  
**Izvršni direktor**  
**United Nations Centre for Human Settlements (Habitat)**



## PREDGOVOR SRPSKOM IZDANJU

U jednoj studiji nacionalnih procesa planiranja i usvajanja budžeta koja obrađuje više zemalja navedeno je da napori usmereni ka svestranom planiranju donose više štete nego koristi. U zemljama nekadašnjeg komunističkog bloka postojala je praksa usvajanja sveobuhvatnih, centralizovanih i višegodišnjih planova razvoja. Setimo se samo "petoljetki". Naravno, na ovaj način sačinjeni i usvojeni planovi nisu mogli sprečiti evidentnu ekonomsku i političku stagnaciju. Moguće je da su i dodatno doprineli padu režima koji su ih donosili i sprovodili.

Dakle, zašto planirati? Ukoliko se misli na centralizovane planove za koje su zaduženi posebni timovi planera, racionalno - analitičke projekcije sadašnjih potreba i neizvesne budućnosti, onda svakako ima malo razloga za planiranje. Nasuprot tome, ukoliko se misli na strateško planiranje kao deo procesa rukovođenja, kojim se određuju prioriteti i dizajnira realistična implementacija strategije (uz otvorene opcije na raspolaganju menadžerima), tada planiranje ima smisla, a vreme i utrošena sredstva u tom procesu će opravdati svoju namenu.

Suština efikasnog planiranja je u velikoj meri sadržana u samom procesu, a ne u njegovom proizvodu, odnosno planu. Participacija svih zainteresovanih grupa mora biti ne samo cilj, već i alat dobro osmišljenog planerskog procesa.

U Srbiji se polako naziru naznake participativnog planiranja u praksi rukovođenja lokalnim zajednicama. Proces Lokalne Agende 21, započet radom na Strategiji lokalnog održivog razvoja, koju u okviru Programa zaštite životne sredine i održivog razvoja u gradovima i opštinama Srbije sprovodi Stalna konferencija gradova i opština u periodu 2004 – 2006, daje veoma značajno mesto participativnom planiranju. Zbog toga jedan ovakav priručnik može biti od neobičnog značaja u narednom periodu. Ospozobljavanje lokalnih vlasti i trećeg sektora da vode proces participativnog planiranja ili da u njemu aktivno učestvuju pruža neophodnu sigurnost da će ovaj proces biti efektivan.

Priručnik koji je pred vama rezultat je saradnje Resurs Centra Niš i Partners Romania u okviru projekta Small Grants III. Priređivač duguje veliku zahvalnost rukovodstvu i osoblju Partners Romania, kako za finansijsku pomoć za izdavanje ovog priručnika na srpskom jeziku, tako i za omogućavanje učešća u treninzima trenera u okviru Regionalnog programa jačanja kapaciteta rukovođenja i lokalnog upravljanja u Centralnoj i Istočnoj Evropi.

**Dr Slobodan Milutinović  
Redovni profesor Univerziteta u Nišu**



# SADRŽAJ

## Predgovor

## Predgovor srpskom izdanju

## deo 1: Koncepti i strategije

Perspektive participativnog planiranja .....	13
Kratak pogled na PRA.....	15
PRA principi .....	16
Neki tipični PRA metodi i prilazi .....	17
Svetska banka i participacija .....	18
Rod i participacija .....	19
NVO, DO i participacija .....	20
UNCHS (Habitat): Premoščavanje praznina .....	21
Privatni sektor i participacija .....	22
Participacija nikada nije laka .....	23
Šta učiniti za uspešnu participaciju .....	24
Lekcije naučene u UN habitatu na putu ka participaciji .....	25
Šta sprečava realizaciju saradnje (ili uspeh kada se ona zaista dogodi).....	26
Setnja kroz leksičku dolinu.....	27
Lestvice participacije .....	30
Rezime .....	33
Ključne tačke .....	33
Fusnote .....	34
Bitne karakteristike participativnog planiranja .....	35
Društveni kapital .....	37
Pitanja poverenja, normi reciprociteta i građanskog angažovanja .....	38
Participatorno planiranje kao proces izgradnje društvenog kapitala .....	40
Lokalna vlast, jedinstvene institucije .....	41
Principi efikasnog participativnog planiranja .....	42
Koliko je principijelna vaša lokalna uprava?.....	44
Komunikacija, podeljeno vođstvo i timski rad: bazične veštine u procesu participativnog planiranja .....	45
Ključne tačke .....	55
Fusnote .....	55
Uvod u proces participativnog planiranja .....	57
Pregled procesa participativnog planiranja .....	60
Neke zaključne uvodne napomene .....	61
Ključne tačke .....	64
Literatura .....	64
Faza I: Iniciranje procesa participativnog planiranja.....	65
Problemi i prilike.....	68
Svesnost i vizija .....	69
Opcije participativnog planiranja.....	70
Pokretanje svesnosti i vizije na akciju: odluka da se uključe i drugi.....	73
Ključne tačke .....	75
Faza II: Izgradnja produktivnog partnerstva .....	77
Prvi korak: Odluka da se potraži pomoć.....	80
Drugi korak: Inicijalni sastanak fasilitatora i klijenta .....	85
Treći korak: Rad sa «primarnim» klijentom.....	89
Ključne tačke .....	92

Faza III: Otvaranje ili fokusiranje .....	93
Izgradnja perspektive .....	95
Strateško planiranje: Umetnost gledanja u budućnost .....	96
Vizije i vizionarstvo .....	97
Strateški kvaliteti .....	98
Brzi pregled pejzaža strateškog planiranja .....	99
Od pružanja ka spolja do fokusiranja .....	105
Fokusiranje .....	106
Postavljanje pitanja .....	107
Ključne tačke .....	109
Fusnote .....	109
Faza IV: Utvrđivanje činjenica i analiza .....	111
Utvrđivanje činjenica i analiza: vraćanje unazad i kretanje unapred .....	114
Povratak u boks .....	115
Umetnost i nauka analize .....	116
Prvi korak: Utvrđivanje problema .....	117
Drugi korak: sakupljanje podataka .....	120
Treći korak: analiza problema .....	123
Ključne tačke .....	129
Fusnote .....	129
Faza V: Planiranje pravca akcija .....	131
Prvi korak: Sužavanje opcija .....	136
Drugi korak: Potvrđivanje i vlasništvo .....	136
Treći korak: Detaljsiranje plana .....	137
Četvrti korak: Sagledavanje posledica .....	137
Peti korak: Planovi za vanredne okolnosti .....	138
Šesti korak: Određivanje sleda planiranih događaja .....	139
Ključne tačke .....	140
Faza VI: Implementacija planova, merenje uspeha i kretanje dalje .....	141
Implementacija aktivnosti participativnog planiranja .....	144
Neke ideje za razmišljanje na putu implementacije .....	145
Kriterijumi za procenu uticaja .....	150
Korak dalje .....	152
Ključne tačke .....	153
Fusnote .....	153

## DEO 2: Alati

<b>KOMPONENTA I- Alati za oblikovanje treninga</b>	
Alat 1. Vežba za zagrevanje - ajsbrejker .....	162
Alat 2. Pravljenje prezentacije .....	163
Alat 3. Priprema za participativno planiranje .....	165
<b>KOMPONENTA II- Alati participativnog planiranja</b>	
FAZA I: INICIRANJE PROCESA PARTICIPATIVNOG PLANIRANJA	
Alat 4. Pokretački događaj .....	185
Alat 5. Tim za planiranje .....	186
Alat 6. Principijelno planiranje .....	188
FAZA II: IZGRADNJA PRODUKTIVNOG PARTNERSTVA	
Alat 7. Ugovor između fasilitatora i tima za planiranje .....	192
Alat 8. Analiza zainteresovanih strana: stalni zadatak tokom PP procesa .....	194
Alat 9. Procena efikasnosti tima .....	196
Alat 10. Otvaranje Johari prozora .....	197
FAZA III . PRUŽANJE KA SPOLJA I FOKUSIRANJE	
Alat 11. Stvaranje vizija .....	201
Alat 12. Zapisivanje izjava o vizijama .....	202

Alat 13. Fokusiranje i umetnost pronalaženja problema .....	203
Alat 14. Radost traženja mogućnosti .....	205
FAZA IV: PRONALŽENJE ČINJENICA I ANALIZA	
Alat 15. Sada kada ste pronašli problem, da li zaista želite da ga rešite?.....	209
Alat 16. Prikupljanje informacija i činjenica .....	211
Alat 17. Pisanje objektivnih izjava.....	212
Alat 18. Analiza polja sila .....	214
Alat 19. SWOT analiza .....	216
FAZA V : PLANIRANJE TOKA AKCIJE	
Alat 20. Pregled mogućnosti za podeljeno vođstvo.....	219
Alat 21. Planiraje toka akcije .....	220



**I deo:  
KONCEPTI I  
STRATEGIJE**



# Poglavlje

# 1

## Perspektive participativnog planiranja



*Ići zajedno je početak;  
Ostati zajedno je progres;  
Raditi zajedno je uspeh.*  
**ARAPSKA POSLOVICA**

Kratak pogled na PRA	15
PRA principi	16
Neki tipični PRA metodi i prilazi	17
Svetska banka i participacija	18
Rod i participacija	19
NVO, DO i participacija	20
UNCHS (Habitat): Premošćavanje praznina	21
Privatni sektor i participacija	22
Participacija nikada nije laka	23
Šta učiniti za uspešnu participaciju	24
Lekcije naučene u UN habitatu na putu ka participaciji	25
Šta sprečava realizaciju saradnje (ili uspeh kada se ona zaista dogodi)	26
Šetnja kroz leksičku dolinu	27
Lestvice participacije	30
Rezime	33
Ključne tačke	33
Fusnote	34



(Ako ne razumete šta su to uputstva za putovanje vratite se na prethodnu stranicu gde je ovo uputstvo dato.) Ovo poglavlje se bavi, pre svega, istorijom, mada ima i malo teorije. Možda će manje interesovati one koji žele da dođu do poglavlja koje sadrži mnogo više akcije. Stoga slobodno pređite na drugo poglavlje ili, pak, pročitajte uputstvo na kraju poglavlja u slučaju da vaš šef ili neko drugi od nadređenih ima nameru da testira vašu oštoumnost za čitanje ovih materijala.

Među mnogim revolucionama koje se dešavaju u razvoju sveta i društva postoji i ona koja se tiče participativnog planiranja. Ova velika revolucija uključuje one koji smatraju da pomažu drugima da se društveno, ekonomski i politički razviju i one kojima je ova pomoć u razvoju namenjena. Robert Chambers, jedan od gurua razvojne ere, kaže:

*Počev od 1950, tokom šezdesetih a potom i sedamdesetih godina, u periodu preovladavanja ortodoksnog razvoja, stručnjaci su bili ti koji su raspolagali odgovorima... siromašni i članovi zajednice su bili ti koji su imali problema i veći deo tih problema bilo je moguće rešiti edukacijom i transferom tehnologije. No, ova ideologija je sve više podpadala pod sumnju i bivala podcenjivana. Ravnoteža se pomerala. Razvoj nametan od vrha naniže uglavnom nije davao rezultate. Sve više su nas prepoznavali kao problem a njihovo učešće kao ključ, kako održivosti, tako i mnogih drugih rešenja.*

Chambers dalje tvrdi da je participacija glavna tema razvoja. On govori o tome da se nova ortodoksnost dešava upravo u Svetskoj Banci, iako će mnogi u ovoj i drugim izrekama uočiti veliku dozu skepticizma koju on ispoljava prema autentičnom participativnom razvoju. Uprkos svoj buci koja se stvarala oko participacije, Chambers nas podseća da "kao što je to uobičajeno sa konceptima koji postaju aktuelni, retorika je odlazila daleko ispred razumevanja, ostavljajući praksu pojedincu".

Naše je mišljenje da ovo važi za sve akronime koji su nastali poslednjih godina a čiji je cilj bio da opišu različite prilaze koje koriste praktičari participacije. 1944. godine identifikованo je 29 različitih pristupa koji su se razvili počev od 1970. godine. Noseći među njima je proces nazvan participativna refleksija i akcija (**PRA**) koje autori prihvataju kao integraciju metoda, tehnika i ponašanja. Drugi pristupi koji se tiču participacije, u jednom ili drugom obliku, su PALM, LPP, PAO, PAR, PRP i PSA, da ne spominjemo PRA koji znači participativno ruralna/labava procena. Sve ovo, naravno, nameće pitanje: "Da li je svetu uopšte potreban još jedan priručnik o participativnom planiranju?" Do tog pitanja ćemo doći nešto kasnije. Za sada, hajde da pokrenemo novi talas preocesa koji će zapljasnuti obale neslućenog broja zemalja širom sveta.

## Kratak pogled na PRA

Pošto su participativnom razmišljanju i akcijama mnogi na ovom polju dali vodeću ulogu, hajde da nakratko pogledamo kakvo je filozofska i konceptualno poreklo PRA (participativna refleksija i akcija) kao i šta taj

koncept podrazumeva u praksi. Vodeći pobornici PRA dokazuju da ona ima duboke istorijske korene. Oni podrazumevaju takve razvojne oblasti kao što su istraživanja akcije i mišljenja, primenjena antropologija, nauka o akciji i analize agro eko sistema. U prvom planu među onim pojedincima koji su doprineli PRA prilazu je Paulo Freire sa svojom praksom i iskustvom u nauci o svesnom u Latinskoj Americi. Freire je verovao da siromašnim i eksplorativnim ljudima može i mora da bude omogućeno da analiziraju svoju sopstvenu realnost. Ovaj prilaz obrazovanju odraslih, iako zvuči prilično prozaično, u mnogome je pretio brazilskim diktatorima u jeku moći, u vreme kada je Freire prognan iz svoje zemlje.

Bilo bi nemarno sa naše strane kada ne bismo spomenuli osobu koja se nalazi među onima koji su dali najviše doprinosa naporima na istraživanju participativnog razmišljanja i akcije, Kurta Lewin-a. Njegovi pionirski napor u ovim metodologijama datiraju od davnih 1940-tih, stvarajući tako konceptualne i istraživačke osnove za mnogo toga što se kasnije dešavalo. Ono što je Lewin-ov rad učinilo toliko značajnim bila je integracija demokratskog vođstva, grupne dinamike, iskustvenog učenja aktionskih istraživanja i teorija otvorenih sistema u toku tridesetih i četrdesetih, u naporima da se prevaziđu rasne i etničke nepravde. Naravno, prethodni doprinosi načinjeni su na polju metodologija participativnog istraživanja od strane drugih pionira (npr. Patrick Geddes i Lewis Mumford). Na žalost, nemoguće je da u ovom kratkom prikazu prepoznamo sve one koji su osvetlili put novim školama saradnika i praktičara, kao što su oni koji se direktno povezuju sa participativnom refleksijom i akcijom (PRA).

## PRA principi

PRA se koristi od 1996. godine u nekom od svojih oblika, u oko 100 zemalja i predstavlja glavnu konceptualnu bazu u preko tideset PRA orijentisanih mreža. Ukratko, razložiti principe i praksu PRA nije jednostavan zadatak. Shodno svojim opredeljenjima da misli i radi „van kutije“ Chambers često govori u metaforama i poređenjima. Sumarni principi PRA, prema začetniku procesa, su:

- **"Dati olovku u ruke"**: pomoći (fasilitirati) u ispitivanju, analizi, prezentaciji i učenju samih lokalnih učesnika, tako da oni sami prikupljaju i čuvaju rezultate do kojih su došli a da, uz to, i uče.
- **Samokritična svesnost**: fasilitatori neprekidno i kritički ispituju sopstveno ponašanje
- **Lična odgovornost**: preuzeti odgovornost za ono što je učinjeno pre nego se osloniti, na primer, na stručnost priručnika ili na rigorozna pravila.
- **Razmena informacija**: podrazumeva široki opus tehnika koje su trenutno dostupne, od čakanja preko ograda do fotokopija i e-mailova.

## Neki tipični PRA metodi i prilazi

Prvi metod, podvlači Chambers, odražava prvi princip, princip "davanja olovke u ruke". Drugi principi uključuju:

- **Uradi sam:** lokalni žitelji kao eksperti i učitelji, ali i kao autsajderi i početnici
- **Lokalna analiza sekundarnih izvora**
- **Mapiranje i modeliranje**
- **Vremenske linije i analize trendova i promena**
- **Sezonski kalendar**
- **Dnevna analiza korišćenja vremena**
- **Institucionalno prikazivanje**
- **Uvođenje matrica i rangiranje**
- **Zajedničke prezentacije i rangiranje**
- **Participativno planiranje, budžetiranje, primena i nadzor**

PRA je efikasan, kako smatraju ono koji je koriste, zbog nekih bazičnih promena pristupa koji uključuju promene orientacije, aktivnosti i odnosa u odnosu na ono što je rađeno u prošlosti. Ovo podrazumeva kretanje od zatvorenog ka otvorenom, od merenja ka poređenju, od individualnog ka grupnom, od verbalnog ka vizuelnom, od višeg ka nižem, od rezervisanosti i frustracije ka prisnom i zabavnom.

U jednom od svojih pokušaja da rezimira osnovne zaključke kompilacije u preko deset slučajeva proučavanja na četiri kontinenta, u vezi sa PRA pristupima participaciji, James Blackburn , izdavač serijala, kaže :

«*Participacija je više serijal principa nego ideologija, etika više nego model... duboko iznutra, participacija se tiče nauke o poštovanju i slušanju mišljenja, osećanja i znanja onih koji na koje smo, u prošlosti, "ciljali"; participacija znači biti transparentan, jasan, bez obzira na naše namere da intervenišemo u nečijim životima...znači biti obazriv pema decentralizaciji i delegiranju, dozvoliti manje moćnima da dobiju veće resurse i pridobiju veću odgovornost, znači razmenu naših znanja i veština ... ukratko, ona se tiče otvaranja, preuzimanja rizika i ukazivanja poverenja. Ovakve promene mogu teško pasti onima koji su opterećeni teretom godina formalnog obrazovanja i hijerarhijske kulture.*»<sup>8</sup>



Odvojite sada nekoliko trenutaka kako biste razmislili o onome što smo rekli o PRA (participativnoj refleksiji i akciji). Šta vam je padalo na pamet dok ste čitali o PRA? Kako biste ga opisali prijatelju koji nikada nije bio uključen ni u kakav participativni proces? Pribeležite ono što bi vam, po vašem mišljenju, najbolje pomoglo da prijatelju opišete PRA proces.

Namera nam je da vas, s vremenom na vreme, zamolimo da na trenutak prekinete čitanje i uradite dva kraća zadatka: (1) razmislite o onome što ste upravo pročitali, (2) zabelezite par razmišljanja o tome u kakvoj je to vezi sa vašim sopstvenim iskustvom. Ova razmišljanja nazivamo *cul -de- sacs*, mesta na kojima možete usporiti, zastati na trenutak i razmisliti o onom delu putovanja koje ste upravo završili.

PRA, i grupa participativnih prilaza koji su iz njega proistekli, uglavnom se tiču procesa kojima se dozvoljava da teku. Tiču se relaksacije snage i autoriteta koji su u vezi sa pružanjem tehničke pomoći, i to od vrha prema dnu. Tiču se oslobađanja zatvorenih sistema za planiranje i podele resursa. Tiču se pokretanja procesa pravdanja budućih projekata i programa sa sumnjivim podacima koji u mnogome opravdavaju neke prošle akcije. I kao što je Blackburn sugerisao, tiču se „otvaranja, preuzimanja rizika i ukazivanja poverenja“.

## Svetska banka i participacija

Svetska banka je kasno ušla u participativni okršaj. 1990. godine stvorila je organizaciju – Grupu za proučavanje participativnog razvoja – kako bi upravljala procesom konsultacije, istraživanja i radionica. Ove međusobno povezane aktivnosti rezultirale su političkim stavom o participaciji (1994.) i serijom izveštaja. To je bio jedan gotovo *riskantan, učeći -iz- iskustva, hađemo- dalje -sa- tim* prilaz, koji je sam sebe uništavao.

Na osnovu izveštaja Svetske Banke o njihovom iskustvu u participaciji, ono se kretalo od: (1) praćenja inicijativa koje je pokretala vlada; (2) nadgradnje prethodnih ili postojećih inicijativa iskustvima drugih vlada; do (3) aktivnog traženja i insistiranja na korišćenju participativnih prilaza. U jednoj analizi navedenoj sa ciljem da se potvrdi njena aktivna uključenost, osoblje Svetske Banke je organizovalo specijalne sastanke sa zainteresovanim stranama, u okviru svojih misija sastanke u zajednicama koje su bivale pogodene i nadgledala povratak stanovnika pogođenih područja.<sup>9</sup>

Da bi bili pravični prema Svetskoj Banci, moramo reći da je mnogim agencijama za pružanje pomoći bilo teško da podele moć i povise prag političke svesti i snage, u cilju postizanja jasnih ciljeva projekta. To je deo stalnog paradoksa agencija za pružanje pomoći. Ove agencije utiču na moć i kontrolisu je svojim resursima dok, duboko ispod svoje

površine, one priznaju želju da izgrađuju kapacitete i participaciju. To sve liči na mešanje ulja i vode. Pa ipak se stiče utisak da jedna razumna kompatibilnost postoji i u vreme dok se sve to dešava. Kada svo uzbuđenje prestane, onda se dogodi ono što je i bilo predviđeno.<sup>10</sup>

Izgleda da ipak postoji neka distanca između principa Svetske Banke i prakse koja uključuje participaciju sa jedne strane i onih koji rade na ovom polju, u mnogome nesputani normama Banke i operativnim procedurama. Tvorci politike Svetske Banke, koji rukovode iz svojih štabova, često su ubeđeni da poklanjanje više pažnje, kao i veća primena principa participativnog planiranja i strategije, mogu biti blagotvorni. Takvi participativni napor, na primer, mogu uvećati internu brzinu povraćaja prihoda od projekata koji ih imaju i omogućiti bolje pridržavanje otplate rata zajma od strane korisnika ako i oni učestvuju u projektnom planiranju i donošenju odluka. Iz perspektive projektnog menadžera koji radi na ovom polju, ovakva participacija može biti trošenje vremena, često može biti podložna političkim uticajima i obezbeđuje malo trenutnih dokaza da vodi ka višem učinku, bilo u finansijskim transakcijama bilo u javnom servisu. Istina je, bez sumnje, negde na sredini.

Sve više veliki multilateralni donatori, uključujući i Svetsku Banku, eksperimentišu sa „predinvesticionim paketima“. Ovo podrazumeva jednogodišnju pilot fazu, koja dolazi nakon studije izvodljivosti, a prethodi širokoj skali državnih zajmova. Svetska Banka daje grantove različitim deoničarima kako bi razvili, testirali i poboljšali procese participativnog planiranja i budžetiranja (za više informacija o radu banke na participaciji pogledajte *World Bank Participation source book IBRD: Washington, 1996*).

## Rod i participacija

Oni koji o participaciji pišu iz perspektive *roda* nemaju uvek pozitivne procene rezultata participativne tehnologije. Međutim, značajan progres načinjen je baš u oblasti roda i participacije. Guijt i Shah, dva najznačajnija istraživača na ovom polju, tvrde da usredsređivanje na rod pomaže da se prevaziđu neki paradoksi participacije.

Upotreba termina „participacija“ skriva različite poglede na njegove ciljeve i praksu, kako tvrde Guijt i Shah. Oni dalje tvrde da je participacija u mnogim programima i projektima pogrešno definisana i besmislena. Isuviše često ona se koristi da bi se opisale osnovne konsultacije između onih koji rade na projektu i članova zajednice. Kao i trojanski konj, ona može da sakrije manipulaciju i čak prinudu pod plaštrom socijalne dopadljivosti.

Pažnja koja se, od nedavno, posvećuje pitanju rodova dovela je do sve većeg uključivanja stručnjaka za rod u participativni razvoj. Ovo je pozitivan korak za participaciju uopšte, zato što se tako pažnja usmerava ka potrebama za većom fleksibilnišću i ka onim prilazima koji su više okrenuti ka samim sadržajima planiranja.

U sumiranju ključnih faza eksterno pokrenutih participativnih razvojnih procesa, Guijt i Shah vide rane devedesete kao doba obavezne participacije. Upravo u to vreme su agencije za finansiranje počele da

zahtevaju da participativni procesi postanu uslov za davanje donacija. Dok su ovi predušlovi podsticali pozitivne pomake, autori su tvrdili da „postoji malo saglasnosti oko toga šta čini dobar, kvalitetan rad“.

Izgleda da se termin *paradoks* uvlači u svaku ozbiljniju diskusiju o participaciji i razvoju. Guijt i Shah opisuju situaciju u današnje vreme kao *paradokse participacije*. Prvi paradoks obuhvata standardizaciju prilaza, što se suprotstavlja jednom od ciljeva participacije: da se načini pomak od šematskih planiranja u potrazi za fleksibilnijim metodologijama i onim više orientisanim ka samim sadržajima. Preokupacija upotrebom tehničkih participativnih metoda, daleko više nego upotrebom metoda okrenutih napretku, predstavlja drugi paradoks. Akcenat koji se stavlja na pitanje roda, tvrde Guijt i Shah, pomaže da se prevaziđu te dve kontradiktornosti.<sup>11</sup>

Veće fokusiranje Rodova uključuje žene i muškarce na jednakoj osnovi. Da bi se ovo postiglo žene se ojačavaju kroz identifikaciju svojih prioriteta i planova a muškarci se uključuju na isti način, ali takođe uz poštovanje položaja žena. Kao rezultat toga, prioriteti žena postaju centralni prioriteti u participatornom planiranju.

## NVO, DO i participacija

Nevladine i društvene organizacije se, već po tradiciji, nalaze u prvim redovima participativnog planiranja, a podržavaju ih, godinama, na različite načine kako nacionalne tako i internacionalne organizacije u koje spada i Centar Ujedinjenih nacija za ljudska naselja (HABITAT). U mnogo slučajeva uvećavanje njihovog broja može biti pripisano već ustaljenom mišljenju da oni predstavljaju visoku platformu za proces koji su narušili politika i moć. Sve u svemu, familija NVO/DO institucija suštinski je doprinela razvojnom procesu, pre svega u pogledu participativnog dijaloga i akcije.

Zajedno, oni predstavljaju pravu mešavinu: vrednosti, motiva, institucionalnih okvira, misija, veličina, nivoa, uticaja i sposobnosti da se proizvedu programi i usluge. Njihov razvoj se uvećava širom sveta, iz minuta u minut, podstaknut idealizmom, novim mogućnostima da se bude na usluzi, frustracijom zbog načina na koji su druge institucije izneverile ostvarivanje onog što su obećale u vreme svog mandata i u retkim prilikama – svojom pohlepom. U familiji organizacija trećeg sektora postoji, na žalost, nekoliko šarlatana i mnogo nekompetentnih osoba. Ove uvredljive opaske nemaju za cilj da umanje značaj i doprinos NGO i DO-a, već da daju notu realizma i opomene.

U državama u tranziciji u Centralnoj i Istočnoj Evropi (CEE) i Zajednici nezavisnih država (CIS), nevladine organizacije popunile su važnu prazninu koja je stvorena zato što su mnoge centralne i lokalne vlade bile prespore u procesima uvođenja demokratskih vrednosti i kreiranju načina koji bi građanima omogućili da se nađu u poziciji da ih neko sasluša i uključi. Institut Otvorenog Društva (OSI), pod vođstvom Georgea Soros-a, bio je smeо i napredan u svom finansijskom, intelektualnom i programskom opredeljenju da donese promene u ove regije sveta. Partneri za demokratske promene (PDC), druga međunarodna NVO, sa

posebnim fokusom na CEE zemlje, napravila je mrežu kancelarija u različitim zemljama koje su bile posvećene napretku civilnog društva i kulturi promena i upravljanja konfliktima.

U Latinskoj Americi, Podsaharskoj Africi i mnogim delovima Azije, NVO i DO istrenirale su jake nacionalne i lokalne vođe za angažovanje u širokom spektru participativnih inicijativa. Njihovi naporci našli su se na skali sa rasponom od popunjavanja praznine na polju socijalne i ekonomske bezbednosti za građane do trasiranja puta reprezentativne demokratije. Za mnoge siromašne i ljudе sa hendikepom, ove institucije predstavljale su jednu realnu nadu da će se njihove potrebe čuti i da će im se neko obratiti.

Neko će možda pokušati da dokaže da je učešće NVO u participaciji na neki način slično ulozi socijalnog osiguranja za radnike. One predstavljaju svoje klijente (građane) prilično efikasno, držeći tako i građane i lokalnu vlast dalje od mogućnosti da se direktno suočavaju. I kao što nedavna publikacija Habitat International Coalition jasno priznaje, participacija „je tradicionalno prepoznata od strane NVO-a, posebno u projektivma pomognutim od strane međunarodnih agencija“.

## **UNCHS (Habitat): Premošćavanje praznina**

Ono što nedostaje našoj dosadašnjoj diskusiji je uloga centralnih i lokalnih vlasti i unutrašnji odnosi između države i trećeg sektora. UNCHS (Habitat) veoma je doprineo naporima lokalne vlasti da omogući inicijativu zajednice, kao i premošćavanje praznine između javnog menadžmenta (upravljanja) u praksi i akcija zajednice. Sa dovoljno kredibiliteta u oba tabora, bio je uspešan i u pružanju pomoći pri isticanju potreba za većom saradnjom između trećeg sektora i lokalne vlasti kao i u tome da se obezrede modeli i pomoći u njihovom međusobnom dopunjavanju koje ih je uzajamno ojačavalo.

Od 1984. godine UNCHS (Habitat) je izveo veliki broj operativno primenjivih istraživanja kroz program Izgradnje zajednice, Program Lokalne Agende 21, Ženski i Habitat program (WHP) i Program Unapredejne Naselja i Životne sredine (SIEP).

Nedavno završen Program Izgradnje Zajednice (CDP) u primeni je u Africi, Aziji i Latinskoj Americi i to u preko 60 naselja i opština. CDP „premošćava prazninu“ tako što prilagođava svoj troslojni prilaz participativnom planiranju zajednice. Kao prvo, on se angažuje na tome da centralne vlasti koriste takvu nacionalnu politiku koja olakšava akcije zajednice. Nacionalne zakonske regulative koje se tiču participacije građana pružaju ljudima pravo da organizuju, formiraju DO, pregovaraju sa javnim sektorom i koriste javne resurse. Nacionalni program decentralizacije jača lokalne vlasti i podstiče ih na rad sa NVO i DO. Drugo, CDP radi sa lokalnim vladama na izmeni odnosa civilnog sektora prema problemima godišnjeg bruto dohotku domaćinstava i organizacija. Ovi veoma osetljivi naporci dopunjeni su razvojem i proverom finansijske, pravne i administrativne prakse koja omogućava lokalnim vladama da

učestvuje u planiranju, finanisranju i upravljanju ponboljšanja uslova života u naseljima zajedno sa DO, i treće, CDP radi direktno sa DO i njihovim asocijacijama na unapređenju ljudskih resursa, odnosno direktnih učesnika.

Upravo u Lokalnoj Agendi 21 UNCHS (Habitat) podstiče participaciju uz pomoć čitavog spektra zainteresovanih strana u zajednici. Početno primenjen u šest drugih po veličini gradova u tri regiona sveta, program je uključio grupe građana, civilnih organizacija i lokalnih vlada u četvoroslojni prilaz izgradnje kapaciteta. Svaki korak u ovom procesu baziran je na participativnim metodama. One uključuju: izgradnju svesti i razvoj strategije (postizanje koncenzusa po pitanju prioriteta akcije), razvoj ljudskih resursa i institucionalnog jačanja, razvoj planiranja i instrumenata upravljanja i promociju javnog dijaloga kroz razmenu informacija.

## Privatni sektor i participacija

Robert Hargrove je godinama radio na pružanju pomoći korporacijama i drugim subjektima u privatnom sektoru pri njihovim naporima da načine pomake i krenu u susret novim modelima menadžmenta. On je došao do jedne interesantne opservacije vezane za saradnju kao društveni trend. „Da bi se zakoračilo u budućnost, moramo prebaciti težinu na drugu nogu“.<sup>13</sup> On ide dalje i kaže da je društvo u svojoj prošlosti imalo izuzetne pojedince koji su služili kao izvor značajnih i trajnih ljudskih dostignuća. On predviđa da izvor ljudskih uspeha neće biti pripisan izuzetnim pojedincima već izuzetnim spojevima i kombinacijama ljudi. Ove kombinacije mogu uključivati ljudе koje drugi, njima slični, već smatraju izuzetnim. One takođe mogu da uključuju obične ljudе koji otkrivaju sopstvene kapacitete koji im mogu omogućiti da budu izuzetni u procesima zajedničkog rada. Mi ne možemo da pomognemo ali možemo biti impresionirani jednostavnom metaforičkom analogijom Hargrove-a dok razmišljamo o tome kako da mobilisemo lokalne grupe običnih građana i lokalne službenike da preuzmu izuzetno teške i važne zadatke unutar svojih zajednica.

Hargrove-ova zapažanja praktično su dokazana i od strane dva savetnika za menadžment koja su radili u Južnoj Africi, iako oni proširuju polje participacije kako bi uključili širi krug javnosti. McLagan i Nel su sastavili validni skup podataka i iskustava kako bi učvrstili svoju premisu - da je participativno upravljanje jedno od glavnih predmeta našeg doba. Participativno upravljanje pojavljuje se onda kada oni koji nisu deo sistema koji donosi odluke, postanu deo procesa u kome se odluke donose, oslanjajući se na sposobnost da daju svoj doprinos. To počinje da utiče na sve oblasti našeg života: obrazovanje, biznis, organizaciju zajednice pa čak i porodice i, naravno, vlade. Ono što je najimpresivnije i najvažnije za ovu diskusiju je njihov pregled tekućih istraživanja onoga što je uopšteno opisano kao organizacije sa visokim performansama. Najveći broj njihovih primera potiče iz privatnog sektora, iako su oba autora radila sa NGO i javnim institucijama.

Iz kompilacije njihovog istraživanja više od deset najznačajnijih studija u nekoliko zemalja, u koje je bilo uključeno preko 2.000 organizacija u sferi različitih vrsta biznisa, stiče se jedan sasvim jasan zaključak. Radna praksa koja dovodi do visokih učinaka je upravo participativna praksa. Drugim rečima, autentična praksa vodi do visokog učinka. Nadamo se de nećemo ispustiti ovaj fokus u toku pomeranja naše pažnje na neke alate za participativno planiranje koje se vrši između lokalnih vlasti, civilnih organizacija i građana.

Visoki učinak/participativna praksa do koje su McLagan i Nel došli u svojim istraživanjima zbila se na dva interesantna načina. Kao prvo, one organizacije koje teže visokom učinku često postižu uspeh odbacujući staromodne politike, lične programe, vrednosti i upravljačka ponašanja koji su mahom bili opisivani kao autoritativni. Ovo podrazumeva strogu kontrolnu proceduru, hijerarhiju autoriteta i moći, ograničen pristup informacijama, napor da se pocea moć nižih slojeva radnika i pravnu toleranciju dvosmislenosti i grešaka.

Suprotno tome, rad na participativnoj praksi za koju oni misle da doprinosi visokom učinku unutar organizacije podrazumeva:

- Poslovne odnose koji su bazirani na međuzavisnim potrebama i poštovanju, ne na hijerarhiji moći i uticaja;
- Sistematske napore na razvijanju nadležnosti unutar organizacija ne samo pri njenom vrhu, ohrabrivanje i profesionalno nagrađivanje;
- Podelu donošenja odluka na svim nivoima od ušćešća u definisanju strateških ciljeva korporacije do ovlašćenja radnika u radničkom odeljenju da stopiraju operacije kada nešto krene loše;
- Kriterijume za rukovođenje i kontrolu koji su interni i koji se sami pokreću, a ne nameće ih niko sa strane;
- Transparentnost i odgovornost (kvaliteti koje obično dovodimo u vezu sa javnim institucijama); i
- Pristup informacijama, ljudima i resursima<sup>14</sup>

Kada se ove izmene uporede sa onima koje promoviše PRA i drugi participativno razvojni prilazi koje smo ranije spomenuli, vidi se da su vidno slični. Da, razlikuju se u jednoj stvari. *Viši učinak* se retko uočava kao jasan cilj participativnog planiranja.

### Participacija nikada nije laka

Iskustvo vezano za javnu participaciju u SAD –u ukazuje na teška vremena odmah nakon ranih šezdesetih. Na sreću, iz ovih teškoća izašlo se sa više mudrosti, ali i sa ožiljcima. Civilni pokret u SAD u nekoliko srednjih dekada dvadesetog veka, nastao je iz strašnog obrasca diskriminacije prema rasnim, prvenstveno afro-američkim manjinama. Sa civilnim pokretom nastale su dalekosežne promene u zakonima, inicirane od strane centralnih vlada. Ovi zakoni bili su podržani celom skalom uspeha i neuspeha, koje su za cilj imale dovođenje državnih (sub državnih) vlada u istu ravan sa nacionalnim.

Lokalne vlasti su zahtevale javnu participaciju kako bi se kvalifikovale za federalne grantove namenjene donošenju veće socijalne i ekonomski jednakosti među rasama. Lokalni zvničnici i građani otkrili su,

podjednako brzo, činjenicu da je efikasan javni proces participacije naučeno ponašanje. Povremeno je ova naučena lekcija bivala jako bolna. Mnogi javni zvaničnici nisu bili baš voljni da dele moć donošenja odluka sa građanima. Pa ipak, oni su bili i izabrani zbog svojih političkih sposobnosti i zbog toga što ih je prihvatile većina glasača – ignorišući, naravno, činjenicu da su mnogim afrikancima i amerikancima bili zabranjeni pristup glasačkim kutijama u tim crnim danima – ili su ih, pak, lokalne vlasti unajmljivale zbog njihovih tehničkih znanja. Iznenada su građani, veoma često siromašni i ne baš edukovani, nad čime su imali malo kontrole, počinjali da sumnjaju u autoritet i stručnost izabralih i postavljenih osoba. Kao rezultat toga, participativni proces se, uglavnom prihvaćen u vreme implementacije programa federalnih grantova, zaglibio u kontraverze.

Vremenom su izabrani i imenovani lokalni zvaničnici počeli da razaznaju koliko je važno i korisno za njihovo napredovanje da uključuju građane u autentične procese participativnog planiranja. Postali su, takođe, i veštiji i samouvereniji u sopstvene sposobnosti da rade sa građanima uz mnogo više saradnje. Lokalne vlasti i zajednice koje su imale uspeha u stvaranju efikasnog lokalnog partnerstva privukle su pažnju Nacionalne Civilne Lige (NCL) koja je zatim odlučila da dokumentuje ove rezultate. NCL je nacionalna NVO posvećena promociji i angažovanju u civilnom sektoru.

## Šta učiniti za uspešnu participaciju

NCL je, u saradnji sa ostalima, ranih devedesetih godina sprovedla veliko istraživanje kako bi utvrdila zašto su neke zajednice uspešnije od drugih u efikasnom radu izvan političkih, socijalnih i ekonomskih granica. Njihovo istraživanje obuhvatilo je preko pedeset detaljnih studija uspešne saradnje između zajednica. Prema rezultatima NCL, evo stavova koji moraju biti ugrađeni u proces, počevši od njegovog početka, kako bi saradnja bila uspešna:

- **Dobro proračunato vreme i jasne potrebe.** Da li su zainteresovane strane spremne za saradnju i da li postoji osećaj za hitnost zajedničkog rada?
- **Jake zainteresovane strane.** Da li su uverljivi, dobro organizovani, i sposobni da efikasno predstave svoje interese?
- **Siroko bazirano učešće.** Da li su svi važni sektori, zainteresovani za predmete o kojima se govorи, predstavljeni kao suprotstavljeni nekolicini, uglavnoim iz jednog sektora? Da li se njihovi prioriteti čuju i da li su postali sastavni delovi odluke?
- **Kredibilitet i otvorenost procesa.** Da li sve zainteresovane strane vide proces kao ispravan, uključujući i podeljeno donošenje odluka, proces otvoren za sve a ne samo kao omiljenu aktivnost vladajuće partije, proces kojim se upravlja na osnovu dogovorenih procedura koje osiguravaju te kvalitete uzajamnog angažovanja?
- **Posvećenost i/ili uključenost visokih rukovodilaca.** Ako gradonačelnica, na primer, ne može da bude uključena, da li šalje

svog predstavnika koji ima ovlašćenje da odlučuje? Da li građani iz civilnih organizacija imaju svoje najbolje predstavnike?

- **Podrška ili pristajanje na „etablirane“ autoritete ili moć .** Da li su se ključne institucije ili koalicije – npr. Gradsko veće, privredna komora, lokalne NVO, manjinske grupe – složile da daju podršku i povicuju se preporukama koje su stigle putem saradničkih procesa?
- **Prevaziđenje nepoverenja i skepticizma.** Da li su napori načinjeni dovoljno rano da bi se izašlo na kraj sa problemima i da bi se oni prevazišli?
- **Snažno rukovođenje procesom.** Da li je proces saradnje bio efiksno vođen? Neki primjeri ove ključne uloge su: držanje zainteresovanih snaga za stolom u periodima frustracije i skepticizma; priznavanje malih uspeha tokom procesa, pomoći zainteresovanim stranama da prevaziđu teške momente i podsticanje grupnih normi i bazičnih pravila.
- **Međuvremeni uspesi.** Da li su postizani međuvremeni uspesi, da li je na njima rađeno, da li su priznavani i proslavljeni kako bi se obezbedilo ohrabrenje i održivost?
- **Pomeranje ka širim interesima.** Da li su se učesnici procesa u manjoj meri fokusirali na uske, organičene interese a više na šire interese zajednice dok su sazrevали u svojim naporima pri zajedničkom radu ?

### Lekcije naučene u UN habitatu na putu ka participaciji

UNCHS ( Habitat) je vremenom stekao mnogo iskustava u korišćenju participativnog planiranja. Ova iskustva sticana su u mnogim kulturnim miljejima, regionalnim i sektorskim domenima. Kratak pregled naučenog, kako kroz Lokalnu Agendu 21 tako i kroz Program Upravljanja Zajednicom, otkriva neke očigledne činjenice .

- Spoljne intervencije bazirane na uspostavljanju participativnog planiranja i implemenntaciji aktivnosti neminovno polaze od stanja u kome se lokalne institucije i lokalni rukovodioci nalaze, a ne od stanja u kome bi vi želeli da se oni nađu, u smislu posvećenosti participaciji a vezano za znanje i veštine uspešne saradnje.
- Svesno povećavanje inicijative i treninga upravljanja neohodno je početno ulaganje u PP proces. Ono mora biti usklađeno sa nivoom edukacije učesnika i njihovog iskustva kako bi bilo uspešno. Ili, kako je opisano u programu jedne zemlje, trening je bio „ neformalni, neortodoksnii, vođen potrebama, shodan poslovima, orientisan prema sadržaju, van učionica, podoban za fasilitaciju i participaciju „
- Suprotno onome što se može predpostaviti, visok nivo komunikacije neophodan je kada se u radu kreće od osnove pa naviše. Ono što oni na vrhu moći ne znaju o vašim naporima koje ulažete da biste uključili druge u participaciju, može lako dovesti pod sumnju i do nepredvidivih sankcije vaših npora.

- Sa druge strane, kontrolisanje i provokativna pitanja koja postavljaju zvaničnici kada su uključeni, mogu da stvore poteškoće u naporima koji se ulažu na lokalnu.
- Verovatno je da će biti potrebno ulagati i posebne napore na izgradnji kapaciteta da bi se poboljšale veštine saradnje lokalno izabranih zvaničnika i osoblja kao i onih koji rade u NVO, DO i kod drugih partnera.
- Ako lokalno bazirane planske aktivnosti sugerisu da nije neophodno vođenje zabeleški, uspostavljanje formalnih procedura podnošenja izveštaja i monitoringa kao i sistema evaluacije ( „pa, na kraju, svi se mi poznajemo.“), to svakako nije tačno.
- Participativno planiranje na lokalnom nivou je uglavnom akt institucionalne i individualne izgradnje kapaciteta. Shodno tome, to treba prepoznati i time se rukovoditi. Uspeh koji se tokom vremena postiže zavisi od osnova koje su izgrađene i osigurane u ranom stadijumu pocesa saradnje.

### **Šta sprečava realizaciju saradnje (ili uspeh kada se ona zaista dogodi)**

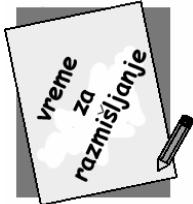
Kao što je već rečeno, postizanje efikasne participacije od strane građana i sa građanima je retko kada lak proces. Čak i kad lokalna vlast dopre do građana, oni najčešće nisu voljni da se uključe. Evo nekoliko razloga zašto građani ne žele da učestvuju:

- Pošto im je u prošlim političkim procesima bio zabranjivan pristup, sada su uglavnom zabrinuti kada treba da se uključe.
- Nemaju pravi interes ili vezu sa predmetima koji se pojavljuju u samom vrhu političkog programa. Predmeti u kojima se očekuje njihov doprinos, kroz neke procese građanske participacije, jednostavno ne odražavaju njihove stvarne potrebe ili interese.
- Njihovo verovanje u činjenicu da je proces donošenja odluka bio uzdrman prošlim naporima da se, zajedno sa gradskim zvaničnicima, uključe u podeljeno vođstvo i aktivnosti donošenja odluka. Oni koji miniraju moć uvek imaju poslednju reč.
- Građani često ne znaju kako da učestvuju u javnom dijalogu i procesu donošenja odluka. To nameće zaključak da je participacija ili saradnja neučeno ponašanje. To se takođe pripisuje mnogim izabranim i imenovanim zvaničnicima.

Evo kratkog pregleda kako participativno planiranje najčešće izgleda iz perspektive javnih zvaničnika. Uključivanje građana u proces praktičnog planiranja može biti puko trošenje vremena i zbog toga je skupo. Javnim zvaničnicima se čini da im je mandat dat zato da bi donosili odluke u ime građana. Davanje mogućnosti građanima da budu uključeni, uvereni su, podkopava te mandate.

Profesionalni i tehnički stručnjaci, kakvi su projektanti i inženjeri, veruju da ušeće građana može da ugrozi njihove profesionalne i tehničke procene i standarde. Nije neobično da lokalne vlasti prihvate jako i pozitivno političko ušeće građana i njihove strategije da bi nadglasali procene zaposlenih profesionalaca u prilikama kao što su praniranje

korišćenja zemljišta i pružanje javnih usluga. Pravi je izazov obezbediti forum tamo gde sva gledišta mogu da budu iskazana i upravljena protiv potreba zajednice i stvaranja vizija, kako kratkoročnih tako i dugoročnih. Participativno planiranje će vremenom biti uspešno samo ako se sprovodi na otvoren i pošten način i to zarad najviših interesa cele zajednice. Vratićemo se na ove stavove pred kraj ovog poglavlja, tako da možete ostati u ovoj priči.



**Pre nego što nastavimo, hajde da napravimo malu pauzu za razmišljanje. Kao prvo, zapišite šta za vas znače reči participacija i saradnja, na osnovu vašeg sopstvenog iskustva**

**Divno! Evo još jednog zadatka koji bismo voleli da obavite pre nego što krenemo dalje. Obnovite listu kriterijuma za koje NCL tvrdi da treba da postoe da bi proces saradnje bio uspešan (mogu se naći na predhodnim stranama). Uzmite dva ili tri za koja smatrate da su najvažnija i zabeležite zašto smatrate da su važniji od drugih. Razmislite zašto mogu biti teški za implementaciju u vašoj zajednici, na osnovu dela diskusije o tome zašto saradnja ne uspeva baš uvek.**

Iskustva u saradnji koja su obrazložena od strane NCL otkrivaju mnoge ključne vrednosti, ponašanja i veštine koje su potrebne onima koji imaju namenu da se uključe u proces participativnog planiranja. Vraćaćemo se na te ključne karakteristike i na mnoge druge naučene lekcije iz ove velike ture participativnih poduhvata, pustolovina i, povremeno, nezgoda. Pre no što to učinimo, osećamo obavezu da razjasnimo nejasnoće koje smo možda prouzrokovali korišćenjem našeg jezika. Nakon svega, malo smo i zabrinuti zbog nekih ključnih termina kao što su participacija, participativni, saradnja, a da i ne spominjemo PLANIRANJE!

### Šetnja kroz leksičku dolinu

Ključne reči u našoj dosadašnjoj diskusiji imale su mnogo značenja. Podsećaju nas na priču o slepim ljudima i slonu. Spleti ljudi opisuju slona kao kanap, zid ili jastuk, zavisno od toga koji deo slona su imali priliku da opipaju. Kada dođe do participacije, saradnje i planiranja mi sami često patimo od istog iskrivljenja stvarnosti. Kako definišemo te

nejasne termine zavisi od nešeg životnog iskustva, uloga i statusa. Naši lični filteri često zamagljuju način na koji definišemo stvarnost. Hajde da pogledamo šta drugi imaju da kažu o rečima i frazama koje ćemo često koristiti u ovom priručniku.

### **Participacija**

**Participacija:** proces pomoću koga ljudi, posebno oni koji su ometeni u nečemu, mogu da uvežbavaju uticaj na formulaciju politike, kreiranje rešenja, izbor investicija, upravljanje i monitoring i razvoj intervencija u zajednicama (Svetska Banka, Diskusija # 183: *Participativni razvoj i Svetska Banka*, 1992.s.2)

**Participacija:** proces kroz koji nosioci procesa utiču i dele kontrolu nad odlukama i resursima koji utiču na njihove živote (Alan Fowler, *Udar na ravnotežu*, 1997.s.16)

**Participacija:** način viđenja sveta i ponašanja u njemu ... posvećenost pomoći kreiranju uslova koji će dovesti do značajnih napretka onih koji u sadašnjosti imaju malo kontrole nad snagama koje uslovljavaju njihove živote (James Blackburn i Jeremy Holland, *Ko menja?* 1998. s. 3)

**Participacija:** proces sposobljavanja koji omogućava ljudima iz lokalne zajednice da prave sopstvene analize, da preuzmu komandu, da pridobiju poverenje i da donose svoje sopstvene odluke (Nici Nelson i Susan Wright, *Moć i participativni razvoj*. 1995. s.30)

**Participacija:** o tome ko odlučuje i zašto. (David Carnevale, *Vlada od poverenja*, 1995.s.76)

Ovome bismo želeli da dodamo našu sopstvenu definiciju:

**Participacija:** Proces donošenja odluka i rešavanja problema koji uključuje pojedince i grupe koje predstavljaju različite interese, veštine i tačke gledišta i koje rade za dobrobit svih na koje utiču odluke koje donose akcije koje slede.

U pokušaju da budemo majstori u svim opisima participacije, brzo shvatamo da to nije ni malo lak posao. Izgleda da postoji opšta saglasnost da je participacija proces koji dovodi do odluka grupe ili pojedinaca koji moraju da daju svoj doprinos predmetu o kome se raspravlja. Međutim, oni koji definišu procese nose svoje sopstvene stavove i predrasude o tome šta je važno. Pa, neka bude tako u toku našeg približavanja procesu. U kontekstu ovih priručnika, mi ćemo se usredsrediti na participativna dešavanja između lokalne vlasti, civilnih organizacija poput NVO i DO i građana koji nisu deo organizovanih npora.

Sada premeštamo pažnju na drugi skup termina koji postaju uobičajeni u opisu zajedničkih akcija.

### **Saradnja**

**Saradnja:** uzajamno delotvorna saradnja između dve ili više strana koje rade zarad zajedničkih ciljeva, deleći odgovornosti i autoritet za postizanje rezultata. (David Chrislip i Carl Larson, *Saradničko vođstvo* 1994.s.5.)

**Saradnja:** Raditi nešto zajedno. Robert Hargrove, *Ovladavanje umetnošću kreativne saradnje*, 1998. s.3. Hardgrove sledi ovu jezgrovitu

definiciju jednom interesantnom analogijom. On nas podseća da neke vrste ptica, u međusobnoj saradnji, stvaraju silu koja im pomaže da se vinu dva puta više no što bi mogle da lete kada bi letele same. To je dobra analogija jer ne opisuje samo čin participacije već i nivo učinka koji iz nje proizlazi.

Saradnja ima ružnu konotaciju u mnogim delovima sveta u kojima se povezuje sa nepoštenim odnosima između pojedinaca koji imaju političku moć i onih koji informišu. To je nesrećno rešenje jer saradnja dobija kredibilitet oruđa za približavanje različitih skupova zainteresovanih strana (npr. različiti nivoi vlade, privatna i javna preduzeća, organizacije) koji mogu da imaju koristi od udruživanja resursa radi postizanja zajednički definisanih ciljeva. Participativno planiranje, nasuprot tome, predlaže metod donošenja odluke koji se uglavnom dešava između lokalne vlasti i njenih građana. Pošto često koristimo ta dva termina da bismo opisali odnose do kojih dolazi između različitih sektora društva, radije ne bismo cepidlačili o tome šta svaki od njih znači.

#### **Planiranje:**

**Planiranje:** proces koji se bavi svesnim procenama međusobnih odluka i politikama koje porethode preduzimanju akcija. (Guy Benveniste, *Politika ekspertize*, 1972.s.34)

**Planiranje:** proces koji ujedinjuje naučno i tehničko zanje u organizovanu akciju. (Johk Friedmann, *Opozrgnuta Amerika*, 1973, s. 246)

**Planiranje:** inicijativa za olakšavanje odlučivanja i pokušaj da se ono učini realnijim i racionalnijim. (Abraham Kaplan, *Vladanje istraživanjem*, 1964, s.403.)

Termin *planiranje* upotrebljen zasebno izgleda gotovo besmisleno, u stvari, veoma je besmislen. Ali nekolicina ipak prepoznaje planiranje onako kako ono zaista i izgleda. Kada su napravljeni planovi i odluke su donete. Oni se i ne moraju implementirati, ali su odluke donete. Čin planiranja obično ima veze sa donošenjem odluka.

Termin *planiranje* postaje specifičniji onda kada mu dodamo odrednicu kao što je participativ, obiman, strateški, akcioni, petogodišnji ili razvojni, kako bismo imenovali ono koje je najbliže našem iskustvu. Samo onda kada dodamo odrednice, reč planiranje dobija jasnu svrhu.

Kako planiranje, kao drugi deo na koji je fokusirana naša diskusija, može biti interpretirano na mnogo načina, zavisno od našeg iskustva, treba na njega potrošiti nešto vremena. Za mnoge je termin *planiranje* sinonim za petogodišnje razvojne planove koje finansira vlada. Ovi planovi, koje je stvorila birokratija odgovorna za donošenje takvih dokumenata, uglavnom su predstavljali mehanizam za dodelu malobrojnih resursa dugoročnim fizičkim i društvenim investicijama. Ovi ogromni periodični planovi bili su tipično formalni, gotovo ritualni, bili su izjave globalne namere koje su najčešće imale malo toga zajedničkog sa tekućim realnim operacijama koje se u svakodnevici izvode. Ovaj prilaz zvučaće poznato onima koji rade i žive u zemljama poznatim kao zemlje u tranziciji.

Zemlje koje nisu u tranziciji takođe su angažovane na sličnim aktivnostima. U njima se planiranje, najčešće, izvodi na subnacionalnom nivou vlasti. Planiranja rezultuje master-planom ili generalnim planom. Ovi planovi su često bili preduslov za dobijanje pristupa nacionalnim fondovima namenjenim za određene projekte i programe. Procesi planiranja su mahom procesi donošenja odluka od vrha nadole od strane izabranih zvaničnika, urbanih menadžera i planera.

Višegodišnji nacionalni planovi i iz njih izvedeni razvojni planovi nisu dobro funkcionali iz mnogo razloga. Oni su odražavali razmišljanja nekolicine odabranih pojedinaca koji su imali pristup formalnoj moći odlučivanja, ili su posedovali znanje i veštine koji su bili u vezi sa profesijom planiranja. Njihovi „planovi“ bili su, najčešće, statične izjave o budućim namerama. Kao rezultat toga ovi planovi su često postajali barijere u procesima upravljanja javnim odlučivanjem u dinamičnih promena ekonomskog, društvenog, političkog i fizičkog okruženja.

Povrh toga, tvorevina ovih dugoročnih planova retko je podrazumevala učešće onih koji bi bili najviše pogodjeni njihovom primenom. Građani su ostajali, iz svih praktičnih razloga, van kruga javnih planera i donosioca odluka. Ovaj ekskluzivitet je lišavao planere i donosioce odluka potencijalne snage šireg razumevanja i vlasništva nad planovima od strane onih koji na koje bi se zaista uticalo, a to su građani.

John Friedman, ugledni urbani planer, zapisao je: „proces društvenog upravljanja (moderan termin za planiranje) je isuviše značajan da bi bio prepušten samo ekspertima“. On kaže da proces planiranja mora da se spusti do škola, farmi, kancelarija i do susedstva, kako bi privukao veliki broj ljudi ka direktnom angažovanju u svojim sredinama<sup>16</sup>. Drugim rečima, oni koji vole da planiraju moraju da angažuju jedan stalno rastući krug drugih ljudi u toku procesa planiranja ili donošenja odluka.

Postoji još jedan značajan aspekt procesa participativnog planiranja o kome govorimo. To je provokativno mišljenje da je planiranje oruđe za upravljanje, stvoreno da bi se uticalo na odluke, probleme i situacije u tekućim procesima izgradnje zajednice. Participativno planiranje je fluid, organski proces, koji redefiniše svoje granice veoma brzo i lako na osnovu potreba sredine kojoj služi. I, što je još važnije, planiranje podrazumeva stavljanje istu ravan planova koji su realni i mogu brzo da budu primenjeni. Drugim rečima, planovi nisu pravljeni u nekom vakuumu. Štaviše, postoji uvreženo mišljenje da je planiranje proces donošenja odluka i da ove odluke do kojih se dolazi kroz proces participativnog planiranja „poseduju“ oni koji pomažu da se odluke donešu. Drugačije rečeno, participativni procesi povećavaju šanse za implementaciju. Kada o planiranju govorimo u ovim terminima, onda mislimo na participativno planiranje.

## Lestvice participacije

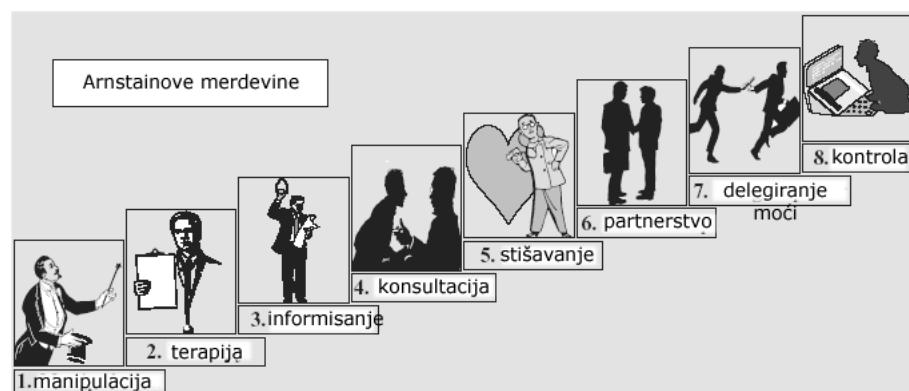
Želimo da vas povedemo na kratko putovanje u prošlost, u šezdesete godine, do Sjedinjenih Država, zemlje koja je imala priličnu zbrku po pitanju mesta građana koji imaju ulogu učesnika u procesima u zajednici. Sherry Arnstein, koja je u to vreme radila za NGO pod nazivom

*Studije za opšte interese*, napisala je članak o usijanim kontraverzama koje su besnele po ulicama, čak i u gradovima u unutrašnjosti. Ona je opisala različite pristupe građanskoj participaciji kao korake na metaforičkoj lestvici. Njen opis je pomogao da se osvetle različiti pristupi koji se koriste u implementaciji građanske participacije u to vreme, neki vredni hvale, a drugi neprijatni. Kako ovaj priručnik potvrđuje koncepte i strategije *participativnog planiranja* koji se drže svih prečaga Arnsteinove lestvice građanske participacije, smatrali smo važnim da ih podelimo sa vama.

Ideja građanske participacije je pomalo nalik jedenju spanaća: niko, u principu, nije portiv toga jer je to dobro za vas. Participacija upravljanja u njegovoj ili njenoj vlasti je, teorijski, kamen temeljac demokratije – duboko poštovana ideja kojoj svako virtualno aplaudira veoma snažno. Aplauz se, međutim, smanjuje na uljudno pljeskanje, onda kada se siromašni crnci, meksički Amerikanci, Portorikanci, indijanci, eskimi i belci zauzimaju za ovaj princip. Kada siromašni definišu participaciju kao ponovno deljenje moći, Amerikaci se slože oko fundamentalnih principa koji eksplodiraju u mnogo delova potpune rasne, etničke, ideološke i političke opozicije.<sup>17</sup>

Komentari Arnsteinove su, u mnogo aspekata, savremeni. Oni se uklapaju u model i način mnogih zemalja širom sveta. Konceptualni okvir koji ona konstruiše je za nas pronicljiv i kritičan za kolektivno razumevanje participativnih procesa. *Građanska participacija je građanska snaga* „To je redistribucija snage koja omogućava građanima koji nemaju i koji su trenutno isključeni iz političkih i ekonomskih procesa, da budu namerno uključeni u budućnosti.“<sup>18</sup>

Lestvice Arnsteinove imaju osam prečaga, polazeći od one za manipulaciju i idući ka vrhu, ka prečkama građanske kontrole. Pogledajmo, na kratko, svaku prečku u naporu da bolje razumemo koliko različit i povremeno destruktivan, proces građanske participacije može biti.



Arnsteinove merdevine (lestvice)

Poslednje prečke pri dnu u lestvici Arnsteinove su (1) *manipulacija* i (2) *terapija*. Ove prečke opisuju nivoe „ne – participacije“. Njihov stvarni cilj je da drže grđane dalje od participacije u procesu planiranja i u

sprovođenju programa, dok je nosiocima moći omogućeno da „edučuju“ i „leče“ participante. Jedan od primera je stavljanje siromašnih – u savetodavne komisije kako bi bili upotrebljeni u svrhe javnih odnosa. Drugi je obezbeđivanje „treninga“ kako bi se siromašnima pomoglo da prevaziđu uslove života u životnoj sredini koji se povezuju sa siromaštvo, koje je konstruisano kao „mentalni problem“.

Sledeća dva nivoa participacije na njenoj lestvici su (3) *informisanje* i (4) *konsultacije*. Arnsteinova vidi ove aktivnosti građanske participacije kao prosto površno poštovanje. Primer podrazumeva sastanke na kojima se građani informišu o nekim akcijama koje će direktno pogoditi njihov način života ili životnu sredinu. Komunikacija je, najčešće, jednosmerna, bez povratnih informacija ili pregovaranja o mogućnostima, formalna, zastrašujuća i često kasna, tako da malo toga što bi uticalo na odluku odgore može da se učini. Konsultacije su samo nešto malo legitimnije na progresivnoj lestici participativne šeme Arnsteinove. I dok to može biti legitimni način dobijanja informacija od građana, ne postoji sigurnost da će se postupiti shodno informaciji. Popularni način konsultacija podrazumeva istraživanje stavova, sastanke sa susedstvima i javne istrage. Idući dalje, prečaga (5) je postavljena kao stišavanje, blago viši nivo površnog poštovanja u Arnsteinovoj taksonomiji šeme uspinjanja. Često se, na ovom nivou, siromašnima pruža više prilika da savetuju ali ne i moći da podrže svoje veštine. Da li vam se javlja želja da preuzmete nešto vezano za te tehnike s obzirom da se one doživljavaju tako „legitimnim“ u našim sopstvenim šemama angažovanja građana u participativnim događajima?

Konačne tri prečage postavljaju strategije za podelu moći. One su (6) *partnerstvo* (7) *delegirana moć* i (8) *građanska kontrola*. Na dve gornje prečage siromašni građani dobijaju kontrolu kroz pravilo većine u politici u upravnim odborima ili punoj upravljačkoj moći. *Pitanje:* Da li to smešta bogate u arenu siromašnih? Ako je tako, da li to vodi ka manipulaciji i drugim vidovima ne- participacije?

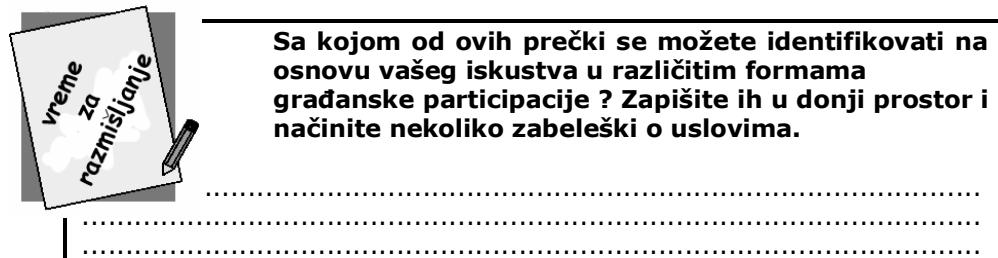
Na neki način, diskusija Arnsteinove je utvrđena. Njeni komentari su slepi po pitanju polova, generacijski neosetljivi, lišeni racionalnih nijansi, i skromni u pogledu etničke različitosti i potencijala za politički bes.

Izazov za mnoge od nas je da prihvatimo i ažuriramo lestvice Arnsteinove kao neku približnu vrednost pravog sveta u kome živimo onda kada dođe do otvaranja zajednice za veću participaciju. Niže prečage na lestvici su podsetnici na situacije koje su nam svima poznate bilo direktno ili preko priča o naporima da se angažuje u ne- participativnoj participaciji. Oni koji su živeli u diktatorskim državama sigurno ih prepoznavaju po onome što one jesu, ili mnogo preciznije, po onome što one nisu. Za sve nas, jednaka participacija žena kao i muškaraca mora da bude ugrađena u njih.

Lestvice Arnsteinove su sigurno provokativne i poprimaju mnogo prikladnije nijanse participacije, razbijajući ih u velike komade, i bacajući nam ih u naša kolektivna lica kako bi ih razmotrili. Kako ona rado priznaje, stvarni svet je dizajniran tako da deli ove prečke u tuce mini prečki ili manje oštре i jasne razlike. I, ona kaže, ostavljeni smo da kaskamo gore dole po lestvicama, da mešamo i podešavamo

participativne procese koji izlaze u susret potrebama, kako onih koji imaju moć tako i onih koji gaje aspiracije da postanu manje bespomoćni.

Ovo je pravo vreme da se zaustavimo i razmotrimo poruke iza prečki i njihove upotrebe u procesu civilnog angažovanja između lokalne vlasti, civilnih organizacija i građana.



## Rezime

Kratko smo proputovali sa ciljem da vas upoznamo sa nekim nedavnim, i nekim malo ranijim, događajima u procesu izgradnje mostova koje zovemo participativno planiranje. Pokušali smo, takođe, da razradimo termine koje koristimo približavajući vam druge perspektive njihovog značenja .

U odeljku 2 sagledaćemo karakteristike i kvalitete koji participativno planiranje čine jedinstvenim i potencijalno vrednim oruđem za definisanje i postizanje zajedničkih ciljeva. Podelićemo našu diskusiju u tri dela. Prvi će se fokusirati na kvalitete koji definišu prirodu procesa, uključujući i pregled koncepta socijalnog kapitala koji prati mnogo uobičajeniji zanatski reper demokratskog progrusa (npr. uključenje, otvorenost, odgovornost). Drugi deo će se baviti veštinama i ponašanjima koji se povezuju sa efektivnim participativnim planiranjem. Treći deo će kratko opisati različite faze participativnog planiranja koje ćemo vam preporučiti na razmatranje (npr. dijagnosticiranje, planiranje, implementacija).

## Ključne tačke

- Participativno planiranje ima bogatu i često kontraverznu istoriju angažovanja u zajednicama širom sveta
- Proces opisuju brojni pojedinci i pokreti na mnogo načina i tako dovode do ili znatnog rasvetljavanja ili do konfuzije od čitalaca, zavisno od stepena tolerancije ili dvosmislenosti.
- Participativno planiranje privuklo je pažnju brojnih svetskih institucija kao što su svetska banka i UN ( Habitat) kao i frustriranih građana

koji žele da budu uključeni u donošenje odluka koje utiču na njihov svakodnevni život.

- Postoji dovoljno dokaza i dokumentacije oonome što čini uspešnu participaciju. Pa ipak, pravila angažovanja koja imaju najviše smisla su ona koja su otkrivena onda kada su lokalne vlade, institucije zajednice i građani otpočeli zajednički rad.
- Nije svaka participacija neophodna, ili neophodno participativna. To je proces koji može biti i bivao je zloupotrebljivan i pogrešno upotrebljavan.
- I pored tih šupljina svejedno je alat veće moći i znatnih posledica. Zbog ovih organizacija i pojedinaca koji se prema participativnom planiranju odnose sa poštovanjem i primenjuju ga unutar očekivanih mandata otvorenosti i odgovornosti, oni će biti nagrađani boljim odlukama i podeljenom privrženošću u cilju stvarne implementacije onoga što su planirali.

## Fusnote

1. Blackburn, James with Jeremy Holland (eds.). "**Who changes? institutionalizing participation in development**". London: Intermediate Technology Publications, 1998, p. xiii.
2. *Ibid.*, p. xiii.
3. 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.
4. Chambers, Robert. "**Whose Reality Counts, Putting the First Last**". London: Intermediate Technology Publications, Ltd., 1997, p. 106.
5. *Ibid.*, p. 157-8.
6. *Ibid.*, pp. 117-9.
7. *Ibid.*, pp. 147-154.
8. Blackburn, *op. Cit.*, p. 170.
9. Jennifer Rietbergen-McCraken (ed.). "**Participation in Practice**". Washington, DC: The World Bank, 1996, pp. 7-8.
10. Nici Nelson and Susan Wright (eds.). "**Power and Participatory Development**", London: Intermediate Technology Publications, Ltd., 1997, p. 195.
11. 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.
12. "**Building the City with the People**". Mexico City: Habitat International Coalition, 1997, p. 56.
13. Hargrove, Robert. "**Mastering the Art of Creative Collaboration**". New York: Business Week Books, 1998, p. 2. 23
14. McLagan, Patricia and Christo Nel. "**The Age of Participation**". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995, pp. 29-68.
15. 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.
16. Friedmann, John. "**Retracking America**", Garden City, New York: Anchor Press, 1973, p. xvii.
17. Arnstein, Sherry, "**A Ladder of Citizen Participation**", *American Institute of Planners Journal*, July 1969, p.216.
18. *Ibid.*

# Bitne karakteristike participativnog planiranja

Poglavlje  
2



*Ako je nešto sigurno, sigurna je promena;  
svet koji planiramo za danas  
neće u tom obliku postojati sutra.*

**PHILIP  
CROSBY**

Društveni kapital	37
Pitanja poverenja, normi reciprociteta i građanskog angažovanja	38
Participatorno planiranje kao proces izgradnje društvenog kapitala	40
Lokalna vlast, jedinstvene institucije	41
Principi efikasnog participativnog planiranja	42
Koliko je principijelna vaša lokalna uprava?	44
Komunikacija, podeljeno vođstvo i timski rad: bazične veštine u procesu participativnog planiranja	45
Ključne tačke	55
Fusnote	55



Do sada smo sagledali nešto od istorije participativnog planiranja, istražili brojne koncepte i modele, diskutovali o ulogama i sklonostima različitih učesnika u procesu i ukazali na nekoliko znakova upozorenja vezanih za korišćenje i moguće zloupotrebe participativnog planiranja kao strategije uključivanja u društvene, ekonomski, organizacione i promene u sferi zaštite životne sredine. Kratki pregled izneo je na videlo široki opseg vrednosti, tehnika i principa, kao i sugestija o tome kako efektivnije raditi na planu saradnje i koga uključiti u ovaj proces. Imajući ovo u vidu, naš osnovni zadatak u ovom poglavlju je da se dodatno osvetle mnoge od ovih tačaka i da se doda nekoliko novih.

Počećemo sa opštim konceptom i strategijom, poznatom kao *socijalni kapital*, a zatim razmotriti neke fundamentalne principe za koje verujemo da mogu pružiti vrednosnu osnovu i temelje rada za sve dalje napore koje treba preduzeti u procesu participativnog planiranja. To su efektivna komunikacija, saradničko rukovođenje i timski rad. [Vrlo blisko principima participativnog planiranja je verovanje da se lokalne vlade moraju smatrati integralnim delom bilo kojeg procesa participativnog planiranja koji se odvija u zajednicama].

Kada se raspravljalo o potrebi za jednim ovakvim priručnikom na dva potpuno različita kontinenta, Africi i Centralnoj i Istočnoj Evropi, nezavisno se došlo do saglasnosti da nevladine organizacije, organizacije civilnog društva i lokalne vlasti treba zajednički da rade na planiranju različitih vrsta intervencija u promene unutar njihovih kolektiviteta i zajednica. Imajući ovakav mandat u vidu, podrazumevali smo da će lokalne vlasti biti aktivne i želeti da budu partneri u planiranju. Takođe smo uključili i kratku diskusiju o jedinstvenoj ulozi i odgovornostima lokalnih vlasti kao institucije u zajednicama.

## Društveni kapital

Participativno planiranje je proces koji se obično koristi da bi se rešili konkretni problemi ili prilike sa intencijom da se uspešnosti sagledavanja ili rešavanja dopriene zajedničkim naporima najznačajnijih zainteresovanih strana. To znači veoma detaljno specificirati šta se radi, koliko široko, ko radi i zbog čega. Iako će ove zajedničke karakteristike predstavljati uobičajene parametre sa kojima će se baratati, želimo da ovde predložimo širu, donekle kompleksniju matricu unutar koje se participativno planiranje može locirati: *socijalni kapital*.

Socijalni kapital je termin koji je kreirao Robert Putnam da bi opisao "oblike društvene organizacije, kao što su verovanja, norme, i mreže koje mogu unaprediti efektivnost društva sproveđenjem koordiniranih akcija". Robert Putnam je sproveo eksperimentalna istraživanja u Italiji kako bi odredio stepen značajnosti "građanske zajednice" za razvoj uspešnih institucija. Kada je Italija stvorila nove vlade za svaki region 1970. godine, Putnam i njegovi saradnici proveli su dve decenije analizirajući efikasnost ovih novih vlasti u odnosu na nivo društvenih i ekonomskih interesa. Njihova istraživanja

ukazala su na šablone pridruživanja, verovanja i saradnje koji su rukovodili dobru vlast i ekonomski prosperitet.

Kao i ostali oblici kapitala, socijalni kapital je produktivan. Kada je participativno planiranje uspešno – kada dovodi do rezultata koji se ne mogu bez njega smatrati ostvarljivim – to doprinosi socijalnom kapitalu u zajednici. Na primer, kada dve ili više lokalnih vlada zajednički izgrade fabriku koja može služiti njihovim zajedničkim potrebama efektivnije nego da su taj posao radili svako posebno, to podiže socijalni kapital regiona.

Uz to što participativno planiranje može doprineti podizanju socijalnog kapitala zajednice ili regiona, ovi oblici participativnih (zajedničkih) procesa mogu imati koristi ili biti potpomognuti akumulacijom društvenog kapitala. Ovo su sinergetski procesi koji jedni druge podržavaju. Na primer, jedan od autora živi u ruralnoj oblasti Pensilvanije u kojoj se o zaštiti brinu dobrovoljne vatrogasne organizacije. Ove lokalne jedinice imaju sporazume o međusobnoj saradnji, što znači da su u stalnoj vezi i jedni drugima priskaču u pomoć kada dođe do katastrofa u njihовоj oblasti koje samostalno ne mogu da savladaju. To takođe znači da pojedine dobrovoljne organizacije mogu da se specijalizuju za borbu protiv određenih vrsta katastrofa, dok se za druge vrste specijalizuju organizacije sa druge teritorije uključene u međusobnu saradnju. Na ovaj način optimizuju se kapitalne investicije sopstvenih odseka unutar lokalne vlasti, dok se istovremeno uvećava zajednički društveni kapital kroz zajednički rad.

Kako nas podseća Džems Kolmen (James Coleman), "grupe čiji članovi manifestuju međusobno poverenje i gaje široko verovanje jedni u druge postići će mnogo više od grupa unutar kojih ne postoji poverenje i verovanje"<sup>ii</sup>. Kolmen nastavlja, "Što se više osoba međusobno obraća za pomoć, povećavaće se količina generisanog društvenog kapitala". U prevodu, "društvene veze odumiru ako se ne održavaju; očekivanja i obaveze presušuju vremenom; norme zavise od normalne komunikacije"<sup>iii</sup>. Primenjujući analogiju sa vatrogasnim organizacijama, što je više poziva drugima da pomognu i odgovora na te pozive kako bi se pružile potrebne usluge, to će biti jače njihovo poverenje i verovanje u druge.

## Pitanja poverenja, normi reciprociteta i građanskog angažovanja

Verovanja i poverenje su termini koji izazivaju jake emocije u mnogim delovima sveta, gde je previše verovanja na individualnom nivou, na nivou porodice, zajednice i na višim nivoima narušeno ili uništeno. Verovanje obuhvata proces shvatanja motiva drugih zbog kojih se oni ponašaju na određeni način. Mi koristimo predhodno ponašanje i reputaciju da bismo odredili da li verujemo nekom pojedinцу ili organizaciji. To takođe uključuje predvidivost i mogućnost rizika. Što su više organizacija ili njeni članovi predvidivi u svom ponašanju, naravno u pozitivnom smislu, manji je rizik i akumulira se više socijalnog kapitala u međusobnoj saradnji.

Društveno poverenje proizilazi iz kompleksnog skupa promenljivih. Od svih njih, najvažnije su dve: *norme reciprociteta i mreže građanskog angažovanja*. Norme reciprociteta mogu se posmatrati na dva načina: kao izbalansirane ili specifične razmene, istovremena razmena pojedinosti približno istih vrednosti. Uobičajena je na individualnom nivou razmena poklona između pojedinaca. U najvećem delu ova razmena se bazira na očekivanjima da će druga osoba uzvratiti unutar određenog koda ponašanja ili određenih parametara.

Važnija vrsta reciprociteta iz perspektive izgradnje socijalnog kapitala je ono što Putnam naziva "generalizovani reciprocitet – stalna veza bazirana na razmeni koja je u datom trenutku nezahtevana ili disbalansirana, ali uključuje zajednička očekivanja da dobrobit koja je proizvedena sada treba da bude plaćena u budućnosti."<sup>iv</sup> Ova norma, prema Putnamu, predstavlja visoko produktivnu komponentu socijalnog kapitala. Zajednice koje se uključuju u ovakve norme generalizovanog reciprociteta mogu mnogo efektivnije suzbiti oportunitizam pojedinaca ili grupa i razrešiti probleme koji zahtevaju kolektivnu akciju.

Hajde da ponovo pogledamo jednu dobrovoljnu vatrogasnu organizaciju. Oni ne samo da međusobno sarađuju u domenu oblasti koju pokrivaju, već su često deo lokalne samouprave. Iako, kao civilna organizacija, imaju važnu ulogu javnog servisa, moraju i da se oslanjaju na vlast kako bi imali pristup domenima kritičnih javnih resursa, npr. pristup hidrantima sa prvenstvom prolaza, semaforima, i povremeno, glavnim fondovima za značajne investicije. Često su ovi generalni uzajamni sporazumi neforamalni, bazirani na godinama iskustva i poverenja. Međutim, granice između volonterskog vatrogasnog civilnog društva i lokalne uprave brižljivo čuvaju obe strane. Oni su svesni svojih pojedinačnih područja i shvataju važnost očuvanja svoje nezavisnosti.

U Keniji, daleko od mreže volontera vatrogasnog kadra koji karakteriše ruralnu Pensilvaniju, nalazi se drugi jedinstveni kulturni primer toga kako zajednica gradi društveni kapital. On se zove *Harambee*. U svom originalu, predstavlja je način podizanja sredstava na nivou zajednice kako bi se pomoglo u različitim važnim situacijama. Ove situacije mogu biti veoma lične, kao što je pomoći pri troškovima sahrane koje ima siromašna porodica ili podizanje para za pomoći mladom, nadarenom, članu zajednice u naporu da obezbedi sredstva za univerzitetsko školovanje. *Harambee* su takođe i društveni događaji koji okupljaju članove zajednice i obezbeđuju spoj učitivosti i uopštenog reciprociteta. Na nesreću, politička korupcija i eksplorativacija poslednjih godina iskvarili su *Harambee*. Ono što su generacije civilnog društva uspele da uspostave u smislu društvenog kapitala u mnogim Kenijskim zajednicama, razdvojeno je političkom zlobom i pohlepom. Poverenje i dostojanstvo, bitno za procese akumulacije društvenog kapitala, bilo je poljuljano a u mnogim slučajevima i uništeno.

Putnam kaže da mreža civilnog angažovanja povećava mogućnost za uspostavljanje i održavanje efikasnih normi uopštenog reciprociteta. U slučaju dobrotvornog vatrogasnog društva, ova mreža obuhvata:

- Pomoćna društva, koje često vode i organizuju supruge vatrogasaca;
- Rutinske socijalne događaje koji uključuju širu zajednicu i koriste se da bi se obezbedila pomoći i prikupila sredstva;

- Retki ali unapred isplanirani veliki događaji koji skreću pažnju na recipročne odnose koji postoje između njih i zajednice (npr. parade i karnevali)
- Učestvovanje u drugim mrežama, kao što su sportske lige i servisne organizacije, koje podržavaju socijalne odnose između članova vatrogasnog brigada i drugih građana.

Sve ove međusobno povezane aktivnosti gaje akumulaciju društvenog kapitala i demonstriraju važnost mreže angažovanja i normi reciprociteta. Oni koji ne mogu da naprave analogiju sa volonterskom vatrogasnog brigadom, neka pomisle na brojne susedne asocijacije, sportske klubove, crkvene grupe, pevačka društva i druge organizovane aktivnosti koje uključuju mreže angažovanja u vašem društvu.

Na nesreću, postoji potencijalna druga strana ovih mrežnih angažovanja i normi reciprociteta. Etnička konfrontacija, rodno utemeljena dominacija i drugi tipovi konflikata utemeljenih u društvu, često se grade na isključivim mrežama angažovanja, iako bismo se teško odnosili prema njima kao prema stubovima civilnog društva. Ipak, pravila koja pokrivaju prve isključive mreže angažovanja imaju mnoge iste karakteristike kao one za koje Putnam i drugi tvrde da su kritične za akumulaciju društvenog kapitala.

### **Participatorno planiranje kao proces izgradnje društvenog kapitala**

Uprkos postojanja njegove tamne strane, principi i praksa koji leže u pojmu društvenog kapitala veoma su važni za proces participativnog planiranja. Ili, kao što to podnaslov sugerisce, participativno planiranje je, kao proces, važno za akumulaciju društvenog kapitala. Njegov doprinos može biti proračunat na najmanje tri načina :

- Napori participativnog planiranja predstavljaju sirove sastojke koji se tokom vremena dodaju akumulaciji kapitala. Proaktivne međusobne razmene između lokalne uprave, civilnih organizacija i građana, liče na bankovne depozite koji izgrađuju kapital i generišu interes.
- Aktivnosti participativnog planiranja, kada su uspešne, modeliraju pozitivne norme reciprociteta i kreiraju nove mreže civilnog angažovanja. Prema Putnamu i drugim autorima, ovo su važni izvori socijalnog poverenja koji hrane sredinu nepohodnu za izgradnju kapitala.
- Opasan poduhvat participativnog planiranja, svesnom izgradnjom na bazi kapitala unutar mesta, može da osigura institucije lokalne samouprave i demokratije na onim mestima gde su one nesigurne i ojača ih tamo gde su one već sigurne.

Ova poslednja tačka zahteva malo razrade. Neko će možda raspravljati o tome da u društвima u kojima se javnim institucijama veruje i u koje se ima poverenja i u kojima građani veruju da demokratski procesi zaista funkcionišu sami ovi atributi govore protiv potrebe za većom građanskom participacijom. Drugim rečima, građani su dobro predstavljeni i svako zna koliko energije i vremena konzumiranje

participativnog planiranja može da oduzme. Ako se situacija promeni (po ovoj logici dešavanja) vreme je da se izglasaju predstavnici van ustanovljenih kancelarija. Efektivni lokalni sistemi upravljanja i one demokratije koje sasvim dobro funkcionišu, ne naglašavaju potrebu za participativnim angažovanjem.

I kao što nas Putnam podseća u trezvenim procenama svog entuzijazma povodom ovih kompleksnih poduhvata "izgradnja kapitala neće biti laka, ali je ona ključ uz pomoć koga demokratija funkcioniše". I dok govorimo o demokratiji, hajde da razmotrimo jedinstvenu ulogu i resurse koje lokalna uprava stavlja na sto kao jedan od partnera u procesu participativnog planiranja.

## Lokalna vlast, jedinstvene institucije

Možda izgleda tako, ali lokalne vlasti jesu jedinstvene institucije. One predstavljaju sve građane u okviru njihovih legalnih geografskih područja. Uviđamo da ima mnogo onih građana koji dovode u sumnju precizno značenje ove tvrdnje na osnovu ponašanja mnogih lokalnih uprava. Naravno, ono što ublažava demokratski, lokalni samoupravni sistem, kad radi onako kako treba, je sposobnost birača da glasaju odvojeno od onih loših pojedinaca koji ne predstavljaju njihove interese.

Lokalne uprave, zbog svojih legalnih mandata da predstavljaju sve građane, potencijalno imaju suštinsku moć u radu sa ostalim nivoima vlasti i sa svim sektorima zajednice. Oni poseduju autoritet da sazivaju sastanke i da uspostavljaju politiku i zakon donet zato da bipostigli široko zacrtane lokalne ciljeve. Lokalne vlasti poseduju institucionalno pamćenje, ne samo u zabeleškama, mapama i drugim dokumentima, već i u kontinuitetu službenika i zaposlenih činovnika koji su često sposobni da posegnu za svojim kolektivnim iskustvom i iskopaju vredne informacije i shvatantanja. Jedan od autora radio je sa veoma iskusnim gradskim inženjerom, starim osamedeset četiri godine, koji je mogao da se priredi situacija koje su gradu spasile mnogo para i pomogle da se prevaziđu neke socijalne nepravde u prošlom periodu.

Lokalna vlast često ima mandat da prikuplja prihod, vodi lokalne javne finansije i koristi kompletan budžet kako bi postigla neke kratkoročne programske ciljeve i dugoročne investicije u zajednici. Finansijski menadžeri u svom mandatu stvaraju mogućnosti za pravljenje nekih izbora u zajednici i davanje podrške participativnom planiranju neophodnim resursima za implementaciju planova. U mnogim zemljama, lokalne vlasti mogu da obavežu buduće fiskalne izvore kroz dugoročne zajmove da izgrade javne objekte koji su trenutno neohodni.

Lokalne uprave predstavljaju kontinuitet, stabilnost, iskustvo i stručnost koji su često neprocenjivi u procesu participativnog planiranja. Oni su instrumenti koji preuzimaju rezultate mnogih participativnih planiranja i osiguravaju implementaciju tokom vremena. Pođednako važno, lokalne vlasti komanduju i upravljaju glavnim fizičkim resursima kao što su ulice, zgrade, javna dobra i još mnogo toga .

Lokalne vlasti su institucije koje mogu, ako su motivisane, podržati, sačuvati i ojačati *kulturu demokratije unutar jedne zajednice*.

Šta se podrazumeva pod kulturom demokratije ? U širem smislu, to su podeljena očekivanja o tome kako se građani ponašaju jedni prema drugima i šta očekuju od lokalne vlasti i njenih službenika. Kultura demokratije definiše norme ponašanja koje obezbeđuju učitost među građanima i ispisuju nezapisana pravila koja uzimamo za gotovo u svojim dnevnim interakcijama sa svojim komšijama i institucijama naše lokalne vlasti.

U smislu ove diskusije, predpostavljamo da će kultura demokratije biti ojačana kroz dela građanske participacije i njihovog angažovanja na poslovima u njihovoj zajednici. Vremenom će ova civilna dela biti prevedena, a društveni kapital će, zauzvrat, definisati kvalitet života u zajednici. U ovom bogatom miljeu lokalne samouprave socijalnog kapitala i kvaliteta životnih prilika, mi se zauzimamo za civilno prisustvo puno života koje se angažuje unutar lokalne uprave u širokom dijapazonu dijaloga i akcija planskih aktivnosti. Drugim rečima, u participativnom planiranju.

## Principi efikasnog participativnog planiranja

Proces participativnog planiranja, ako ima tendenciju da postane stalan i vredan deo života zajednice, mora biti zasnovan na nizu ugovorenih i rukovođenih principa. Među njima su, verujemo, najvažniji za PP process, različitost, pravičnost, otvorenost, odgovornost i transparentnost a svi oni su podkomponenta civilnog poverenja. Hajde da ukratko pogledamo te bazične principe participativnog planiranja.

**Različitost :** Dok temeljna noseća analiza mora da prevaziđe različitost pojedinaca i grupa koje treba da budu uključene u pojedine procese participativnog planiranja, nikada nije sigurno osloniti se na predpostavku da je mreža raširena dovoljno široko. Kada razmatramo različitost onda nam na pamet pada - broj rodova, rasa, etničke manjine i godine ili bi sve to trebalo da nam padne na pamet. Ali potreba za različitošću ide mnogo dalje kada posmatramo one koji mogu da doprinesu procesima participativnog planiranja. Šta je sa različitostima u socijalnom statusu unutar zajednice, različitostima koje su povezane sa geografskim položajem, nivoima ekonomskog blagostanja, života i životnog iskustva, političkim udruženjima i onima za koje se zna da misle drugačije o stvarima koje se razmatraju? Doprinos jedinstvenih perspektiva, kao što su one upravo spomenute, može biti važan za postizanje ciljeva poduhvata participativnog planiranja.

**Pravičnost :** Ovaj princip prevazilazi brigu o različitosti ubacujući se u proces donošenja odluka kao što su *koliko mnogo i koliko*. Jedan pobornik participativnog razvoja (trend i focus o kome smo raspravljali u 1. poglavljju) sugeriše da on znači počednako uključivanje svih oblasti tipično usloženog društva.<sup>6</sup> To može, donekle, biti korisno u široj perspektivi participativnog razvoja, ali može prouzrokovati i momentalni haos ako se primeni na proces participativnog planiranja. Ipak, pravičnost

predstavljanja, veći pristup alatima moći i uticaja i drugi esencijalni kriterijumi pravičnosti i predstavljanja ne mogu biti ignorisani kada se planira participativno planiranje.

**Otvorenost i transparentnost:** Ova dva principa participativne angažovanosti imaju mnogo toga zajedničkog. Transparentnost podrazumeva stepen do koga je proces participacije otvoreno predstavljen drugima van procesa i do kog je otvoren za spoljašnje ispitivanje. Nema tajni, nema skrivenih agendi, prikrivanja, nema zakulisnih dogovora: ovo je srž transparentnosti. Transparentnost se postiže deljenjem informacija i ideja dobrovoljno i brzo. Otvorenost, iz naše perspektive, je nešto drugo. Ona se tiče procesa inkorporacije različitih pogleda i ideja, ona je dodir sa onima iza granica članstva participativnog tima, ona ohrabruje njihov ulaz i otvorena je za proširivanje članstva shodno diktatu razvijanja potreba i interesa.

**Odgovornost :** Ovaj princip je povezan sa odgovornošću koja zauzvrat primorava vlast da dela. Unutar institucija, poput lokalne uprave, veza između pojedinih zavisno promenljivih veličina mora da bude jasna, ako organizacija shvata transparentnost ozbiljno. Ako ćemo ozbiljno da shvatimo da su oni koji su angažovani u aktivnostima participativnog planiranja odgovorni za akcije koje preuzimaju, oni moraju posedovati i autoritet i odgovornost za preuzete akcije. Odgovornost bez autoriteta može predstavljati zamku. Na nesreću, neke lokalne uprave službeno koriste participativne procese kao dekorisani prozor, ne pružajući ni autoritet ni određenu odgovornost onima koji su u njih uključeni. Rezultat ovoga je maskiranje autoritativnih odluka pod maskom javne participacije. Kada se ovo dogodi, teško je pronaći ko je za to odgovoran, ali nije teško pronaći žrtvenog jarca. Ispostavi se da su odgovorni oni koji ne poseduju ni odgovornost ni autoritet da delaju.

**Poverenje:** Ako uspešno i efikasno primenujemo ove principe, uradićemo mnogo na ojačavanju i osiguravanju javnog poverenja. Veliki broj pojedinaca zakorači u participativne procese natovaren neproverenim pretpostavkama o motivima, integritetu, predvidivosti i kredibilnosti onih sa kojima će sarađivati. Nivo poverenja koji su oni u stanju da postignu u odnosima jedni sa drugima i sa onima koji stvaraju prilike za participaciju (saradnju) diktiraće kvalitet njihove interakcije i rezultate koje postižu. Ovi principi sugerisu visok nivo standarda i učinka onih koji su uključeni u proces saradničkog planiranja. Pa ipak, verujemo da su oni važni za održivost planiranih procesa koji uključuju bogatu smeš civilnih institucija, građana pojedinaca i lokalne uprave. Jedan od načina za odmeravanje uspeha u sprovođenju procesa participativnog (saradničkog) planiranja jeste da bacimo pogled na to kako vaša lokalna uprava napreduje kada procenjuje ove principe.

Vi možete promeniti formulacije u narednom upitniku kako biste ga primenili na glavne civilne institucije (NVO i DO) koje su uključene u poduhvat participativnog planiranja.

## Koliko je principijelna vaša lokalna uprava?



**Principi koji obezbeđuju upravljanje naporima participativnog planiranja su principi koji su takođe važni i za lokalnu upravu. Hajde da na trenutak ocenimo uspehe vaše lokalne vlasti u pogledu ovih principa, koristeći narednu listu rezultata**

1 = nikada važan princip

2 = važan jedino kada služi ličnim ili "političkim" potrebama

3 = ponekad smatrani važnim

4 = često smatrani važnim

5 = uvek važan i integralni deo naše lokalne samouprave

**Na osnovu uspeha moje lokalne vlade, evo kako bih ja rangirao njihovu brigu i odgovornost po osnovu sledećih principa**

Raznolikost učešća	1	2	3	4	5
Pravičnost u dodelj. odgovornosti i koriš. javnih resursa	1	2	3	4	5
Transparentnost u akcijama i komunikaciji	1	2	3	4	5
Otvorenost za nove ideje i različite tačke gledišta	1	2	3	4	5
Odgovornost za sprovođenje politike i akcija	1	2	3	4	5
Poverenja građana u lokalnu vlast	1	2	3	4	5

Ukupan zbir .....

Ako je vaš ukupni zbir između 24 i 30, izrazite svoje divljenje lokalnim izabranicima. Ako je između 15 i 24, vreme je da odvojite vreme da im pomognete kako bi bili otvoreniji za ove principe. Ako je vaš rezultat ispod 15, vreme je da izbacite nitkove iz kancelarija.

## Komunikacija, podeljeno vođstvo i timski rad: bazične veštine u procesu participativnog planiranja

*Gomila stena prestaje da bude gomila stena onog trenutka kada pojedinac počne da razmišlja o njoj i zamisli sliku katedrale.*

**ANTOINE DE SAINT-EXUPERY**

Sagledali smo neke karakteristike i kvalitete koji participativno planiranje čine jedinstvenim i potencijalno vrednim alatom za definisanje i postizanje zajedničkih ciljeva. Razmatrali smo koncept društvenog kapitala i to kako on uzgaja i osigurava demokratske ideale i vrednosti. Ili, ako hoćete da okrenete ova dva međusobno povezana okvira naglavce, možete načiniti jedan pođednako jak argument da demokratske ideje i vrednosti, kada su u društvu osigurani, uzgajaju i izgrađuju ono što Putnam i drugi posmatraju kao društveni kapital. Sada ćemo se fokusirati na neke specifične organizacije i lične veštine i ponašanja koji su neophodni da bi se postigle uspešne intervencije u participativnom planiranju. To su efikasna komunikacija, podeljeno vođstvo i timski rad.

### 1. Komunikacija

Ovo je toliko obimna tema da bismo mogli da potrošimo ceo preostali prostor priručnika raspravljajući samo o tome. Mogli bismo, na primer, da razmatramo različite načine na koje lokalna vlast može da komunicira i podigne svest građana i njihovu participaciju. To uključuje, između ostalog, sluh javnosti, pregled mišljenja građana, susednih kancelarija, strategiju javnih informacija, i fokusirane javne skupove. Ali, naša je namera ovde da se fokusiramo na procese participativnog planiranja, npr. da sagledamo angažovanje lokalnih vladinih službenika, predstavnika civilnih organizacija i njenih članova, i građana kao i veštine komunikacije koje će pomoći da procesi donošenja odluka i rešavanja problema budu što efikasniji.

Dve veštine odmah padaju na pamet. Aktivno slušanje je jedna od njih. Druga je postavljanje pravih pitanja. Obe ove veštine sadrže u sebi ono što se naziva Johari Prozor, ali on se ne bavi aspektom međusobne veštine komunikacije. Pošto smo limitirali ovaj deo Johari-ja, hajde da na brzinu pogledamo kako postati efikasniji u postavljanju pitanja i u aktivnom slušanju.

## **Aktivno slušanje**

*Bog nam je podario dva uva i jedna usta  
i trebalo bi podjednako da ih koristimo.*

### **IRSKA POSLOVICA**

Ne slušati ili još tačnije ne čuti, prema konsultantu Miku Robinsonu, je pojedinačni najveći razlog za situaciju u kojoj članovi grupe ne rade dobro zajedno. Pošto ne postoji način da zasigurno saznamo šta neko misli kada nam se obraća, lako je načiniti pogrešne pretpostavke<sup>7</sup>. Rastrojeni drugim stvarima koje nam se dešavaju u životu, skloni da formiramo prevremene zaključke o onome što je rečeno i preokupirani onim što nameravamo da kažemo kada nam se za to pruži šansa, mi u stvari ne čujemo drugu osobu. Kada vas po drugi put predstave nekom strancu, možete poželeti da testirate sopstvenu pažnju kao slušalac, deset minuta kasnije, pokušavajući da se prisjetite imena osobe. Ako ste zaboravili ime, zapitajte se šta ste još propustili tokom razgovora.

Mary Wash predlaže razvijanje četiri "aktivne" navike slušanja koje mogu da nam pomognu da odgovorimo ljudima koje zele da ih drugi čuju i da ih razumeju.

**Slušajte bez nastojanja da doneste ocenu.** Važno je da spoznamo da svi mi, pri svakom razgovoru, imamo neka osećanja o onome što je izgovorenog kao i o osobi koja govori. Budite svesni toga ali ostavite to po strani i slušajte kako biste pronikli u suštinu onoga što druga osoba govori. Vrlo brzo čete i sami dobiti priliku da izrazite svoje mišljenje.

**Identifikujte i potvrdite osećanja.** Budite oprezni kada je u pitanju jačina osećanja druge osobe po pitanju teme o kojoj se diskutuje. Govor tela, visina glasa i upotreba jezika, sve to obezbeđuje važne pokazatelje nečijih osećanja. Pokažite svoje razumevanje i prihvatanje ovih osećanja (empatije) svojim govorom tela (pogled, klimanje glavom i verbalni izrazi poput hmmmm, uh- uh itd). Kažite osobi da razumete osećanja, kažite nešto poput "Shvatam koliko to za Vas mora biti frustrirajuće". Izrazi empatije poput ovog mogu osobi potvrditi da su je čuli i stvoriti klimu u kojoj će se mnogo efikasnije nositi sa situacijom.

**Parafrazirajte.** Ponavljanje svojim rečima ono što ste čuli, može višestruko koristiti. Kao prvo, to vas primorava da obraćate više pažnje na ono što se govori. Potom to pokazuje drugim ljudima da zaista slušate i pruža im priliku da svoje stavove iskazuju što je moguće jasnije.

**Postavljajte jasna pitanja.** Ponekad ono što je izgovorenog nije baš najjasnije. I umesto da to tek tako pustite da promakne, bolje je da shvatite da to vama, aktivnom slušaocu, pruža priliku da postavite pitanja za razjašnjavanje (npr. možete li mi reći nešto više... ili možete li da objasnite šta se zapravo dogodilo...) Ovakva pitanja mogu da proizvedu dodatne činjenice ili mišljenja i po nekada spreče nerazumevanja.

### **Postavljanje pitanja**

I kao što nas Mary Walsh podseća, postavljanje pravih pitanja često je povezano sa umetnošću aktivnog slušanja. Mi ih koristimo zato da bismo produbili informacije koje su već izrečene, sprečili nerazumevanje ili da bismo fokusirali razgovor onda kada on počne da skreće. Pitanja o kojima se najčešće diskutuje u pogledu postizanja efektnije komunikacije su otvorene i zatvorene varijante. **Otvorena – završna pitanja** podstiču istraživanje. Zatvorena pitanja imaju za rezultat "da" i "ne" odgovore. Način na koji se ova pitanja postavljaju često su suptilna (vešta). Na primer, često postavljeno pitanje: "Možete li da kažete nešto više o tome", je zatvoreno. Da bismo ga otvorili, treba samo da pitamo "Šta još možete reći o tome?"

"Da li smatrate da imamo neku opciju"? Očigledno zatvoreno. Bolje je pitati "Šta mislite, koje opcije imamo?". Otvoreno, završeno pitanje ima za rezultat više i relevantnije informacija. Ona takođe pomažu da konverzacija teče dalje.

**Istraživačka pitanja**, najčešće razmatrana vrsta pitanja koja se dovode u vezu sa efektom komunikacijom. To je ona vrsta pitanja koja koristimo onda kada hoćemo da produbimo konverzaciju i dobijemo jasniju sliku i više detalja o temi o kojoj se diskutuje. Ona odprilike izgledaju ovako:

"Šta mislite da se nalazilo iza gradonačelnikovog protivljenja da se umeša?"

"Šta mislite zašto je predsedavajući završio sastanak ranije?"

"Hmmm. To je interesantno gledište koje ste upravo izneli. Kada ste se osetili ranjivim u radu sa tim klijentom?"

Postoji još nekoliko tipova pitanja koja se retko razmatraju kada je u pitanju efikasna komunikacija i ona zasluzuju bar neko raspoznavanje. Budite upozorenji unapred! Nije sve od pomoći. **Prvo, vodeće pitanje.** Ono zvuči poput ovoga: "Budući da ste gradonačelnik, da li ste razmišljali o tome da budete odgovorniji u radu sa NVO u zajednici?" Ono što ta osoba zaista kaže je: "Vi morate biti odgovorniji u radi sa NVO u zajednici." Vodeća pitanja, mnogo češće, načinjena su tako da se dobije izjava. Ona retko pokreću dijalog na viši nivo značenja i razumevanja.

**Pitanja koja to nisu:** Njih čujemo sve vreme grupnih diskusija. Na primer: "Mogu li da postavim pitanje?" U najvećem broju slučajeva, osoba koja traži dozvolu odmah i postavlja pitanje koje ona ili on pre svega ima na umu, pre nego što osoba koju žele da prozovu uopšte i dobije šansu da odgovori. Ona nisu obavezno pitanja koja će nešto poremetiti ili dovesti do disfunkcije, više su puko gubljenje vemena. Ona takođe saopštavaju nešto o osećanju lagodnosti osobe koja postavlja pitanje, unutar zajednice.

Postoje, takođe i **prijateljska pitanja i neprijateljska pitanja**, i pitanja za koja ne možemo tačno reći jesu li prijateljska ili neprijateljska. Na primer, jednostavno pitanje poput: "Šta mislite tim komentarom?" može biti naivno i izravno traženje više informacija. Ono može služiti i kao proba i kao potpora da bi pomoglo drugima da razumeju temu o kojoj se diskutuje. Ili, ono može biti "Šta Vi mislite tim komentarom?" i može biti postavljeno na veoma neprijateljski način. Nivo glasa, govor tela i modulacije koje su umetnute u pitanje, iako se koriste iste reči, mogu

preokrenuti jednostavno i prijateljsko pitanje u pitanje koje se može interpretirati kao lični napad.

**Retoričko pitanje** je efikasan način da se ostali primoraju na razmišljanje o alternativama. "Šta ako... ?" pitanje nam najčešće pomaže da održimo otvorene opcije u naporima da se angažujemo u donošenju značajnih odluka i rešavanju problema. "Šta ako...?" pitanja nam pomažu da razmišljamo van kutije, da ostavimo po strani zamke konvencionalnih mudrosti.

**Refleksivna pitanja** ne izgledaju baš kao pitanja ako se stave na papir. Način na koji se izražavaju stvara tu razliku. Ona su način da se preformuliše ono što su drugi rekli u nastojanju da se poveća razumevanje i jednih i drugih. Refleksivna pitanja najčešće izgledaju ovako:

"Vi zaista mislite da je glavni problem u postizanju ranije postavljenog cilja nedostatak kvalifikovanih radnika?"

"Znači, vi osećate da se nalazite u bezizlaznoj situaciji sa svojim šefom kada je ta stvar u pitanju?"

Izazov u postavljanju refleksivnih pitanja je da iskoristite modulaciju vašeg glasa kako bi sugerisali činjenicu da se odgovor, bilo potvrda onoga što ste rekli ili traženje dodatnih objašnjenja, očekuje od druge osobe.

Objasnili smo, iako ukratko, intrigantnu i često zbumujuću umetnost postavljanja pitanja. Pitanja mogu biti otvorena ili zatvorena, što znači da nas ili vode do drugog nivoa istraživanja ili prekidaju diskusiju svojim "da - ne - možda" odgovorima. Ili su to, pak, vodeća pitanja, ona koja manipulanti postavljaju kako bi dobili odgovore koje žele a ne odgovore koje vi želite da čujete. Onda su tu i ne - pitanja, vrsta upita na koje niko, zapravo, i ne očekuje odgovor.

Takođe imamo mnogo vrsta pitanja koja nam mogu pomoći da budemo:

- Bolji slušaoci kada postavljamo refleksivna pitanja;
- Odlučniji donosioci odluka kada postavljamo istraživačka pitanja i
- Kreativniji u rešavanju pitanja kada angažujemo "Šta ako... " istraživačke upite.

Prema tome, ne oklevajte da postavite pitanja kada ste uključeni u avanturu participativnog planiranja – naravno, pravu vrstu pitanja.

Aktivno slušanje i postavljanje prave vrste pitanja su međusobne veštine koje idu ruku pod ruku onda kada su deo aktivnosti koje se odnose na participativno planiranje. Ono na šta želimo da obratimo pažnju sada su obrasci komunikacije između vlasti i građana. U toj diskusiji, fokus je više na institucionalnom a manje na ličnom. Naše sredstvo za to je Johari Window – Johari Prozor:

### **Johari prozor**

*Johari prozor*, model za sagledavanje obrazaca komunikacije, otkrile su dve osobe, Joe i Harry, dok su sprovodile jednu interpersonalnu radionicu za komunikaciju pre mnogo godina i tako je nastala Johari nomenklatura. Ona je začuđujuće jednostavna i duboko efikasna kao pomoć pojedincima i grupama u naporu da zajedno budu mnogo efikasniji. "Prozor" oslikava promene u kvalitetu i kvantitetu informacija koje se dele i shvataju od strane dva pojedinca ili različitih grupa. Kritična promenljiva

je *davanje i primanje* povratnih podataka, koja prevazilazi količinu informacija, podataka, ideja i dijaloga koji se razmenjuju tokom razgovora.

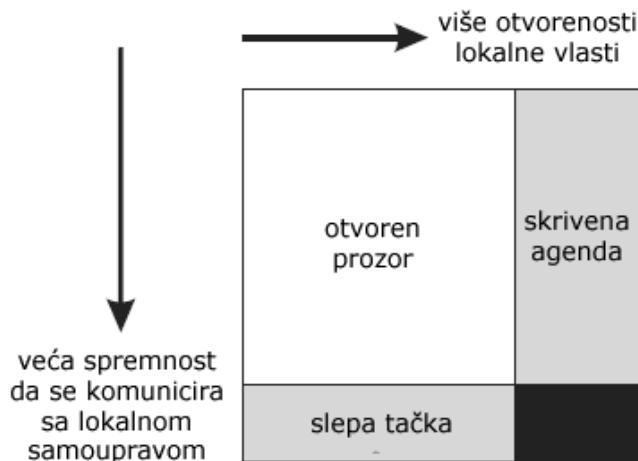
Johari prozor ima četiri sloja prozorskog stakla, poput prozora u kuhinjama u nekim delovima sveta. Međutim, pregrade između stakala u ovom jedinstvenom prozoru su pokretne, zasnovane na protoku informacija između, u ovom slučaju, lokalne vlade i građana. Gornji levi ugao prozorskog okna predstavlja ono što lokalna vlada i građani znaju. Ovaj *Otvoreni Prozor* je načinjen od jasnog i razumljivog stakla. Komunikacija koja se želi u svakom procesu participativnog planiranja trebalo bi da se proširi do veličine ovog prozora.

Nasuprot otvorenom prozorskom oknu, u našem konceptualnom prozoru komunikacije, nalazi se *Nepoznato*. Ovo prozorsko okno predstavlja sve ono što je nepoznato obema stranama u njihovim naporima da rade zajedno. Ono je, metaforički rečeno, obojeno u crno. Cilj komunikacije dve strane je da se prošire iza Otvorenog prozora i da zagrebu crnu farbu četvrtog okna.

**Slika 1: Komunikacijski model (Johari prozor)**



Slika 2. Redizajnirani prozor ( mnogo otvorenija komunikacija )



Druga dva okna u prozoru komunikacije predstavljaju ono što lokalna vlast i građani znaju ali nisu do sada delili između sebe iz ko zna kojih razloga. Ova okna su načinjena od stakla koje dozvoljava jednoj strani da vidi spolja ali ne dozvoljava drugoj da vidi unutra. U gornjem desnom uglu, okno obeleženo sa *Skrivena Agenda*, su sve one stvari koje lokalna vlast zna a građani ne znaju. I dok je termin "skrivena agenda" vredan tovar i sugerise da lokalna vlast nešto krije od građana, obično nije tako. U donjem levom uglu nalaze se one stvari koje građani znaju ali nisu saopštili lokalnoj vlasti. To se zove - prozor *Slepa Tačka*.

Ovaj model prozorskog okna može biti efikasan alat u osvetljavanju stanja komunikacije između različitih strana koje mogu biti uključene u proces participativnog planiranja. Svaka strana vam može nacrtati svoju sopstvenu percepciju veličine svakog okna na prozoru i to može podeliti sa ostalima. To može razotkriti kako mnogo svari i uspostaviti neke repere i ciljeve u smislu komunikacije (pogledaj figure 1 i 2 koje opisuju kako funkcioniše proces redizajniranja prozora).

## 2. Podeljeno vođstvo

Druga bitna veština koju smo ranije spomenuli kao veoma važnu za proces participativnog planiranja je *podeljeno vođstvo*. Ovo je koncept koji postaje sve važniji u literaturi namenjenoj menadžmentu koji, u isto vreme, oslikava trend u organizacijama širom sveta. Ne manja od toga, iz perspektive ove diskusije, je i posvećenost primeni demokratskih principa i prakse u nevladinom okruženju. Prisustvo demokratskih vrednosti u zajednici i na radnim mestima može prilično ojačati rešenost da se postigne veća sigurnost u to da će se naše institucije vlasti ponašati više demokratski u svojim ulogama i svojim odgovornostima. Ako vratimo ovo mišljenje na našu početnu diskusiju, verujemo da ovaj trend takođe ima direktni uticaj na akumulaciju društvenog kapitala.

Konceptualni model podeljenog vođstva sa kojim želimo da vas upoznamo je nešto poput pristupa Johari prozoru komunikacije. On sadrži četiri interaktivna kvadranta i dve varijable. Pošto podeljeno vođstvo, kao i otvoreni prozori efikasne komunikacije, uključuju lokalnu vlast i građane kao pre vashodne partnere, potrebno je da pogledamo u potencijale obe strane kako bi se uverili da će deljenje donošenja odluka i rešavanja problema funkcionišati efikasno.

Model podeljenog vođstva (pričekan kao figura 3) obezbeđuje jedan od načina na koji se može sagledati potencijal zajednice i definisati parametri konstruktivnog angažovanja u toku rada na procesima participativnog planiranja.

To podrazumeva da bilo koji napor načinjen od strane lokalne zajednice da se angažuje na participaciji građana mora biti baziran, najvećim delom, na mogućnostima svake strane da doprinese naporima na saradnji<sup>9</sup>. Pošto smo dali ove bazične prepostavke, evo i četiri strategije koje se mogu odabrati:

- **Interaktivna** - visok nivo potencijala da se doprinese kako lokalnoj vlasti tako i zajednici što je predstavljeno civilnim organizacijama i građanima;
- **Proaktivna** - visoki potencijal lokalne vlasti a nizak potencijal zajednice;
- **Reaktivna** - nizak potencijal lokalne vlasti a visoki potencijal zajednice i
- **Neaktivna** - onde gde je potencijal svih procenjen kao nizak.

Slika 3 : Model podeljenog vođstva



Proaktivne i reaktivne strategije imaju posledične relacije, nešto što treba imati na umu kada se koristi određeni model. Na primer, kada građani, kroz sopstvene inicijative, preuzmu neki projekat zajednice bez uključivanja lokalne vlasti, lokalna vlast i njeni zvaničnici i činovnici nalaze se u reaktivnom stanju. Ništa tu nije loše sve dok se odnosi prenose kao komunikacija otvorenog prozora i dok ne postoji potreba za saradnjom lokalne vlasti. Ovo je primer osposobljavanja koje je rezultat napora građana, ne osposobljavanja samih građana.

Primer osposobljavanja građana koje je rezultat uloga i odgovornosti podeljenog vođstva lokalne vlasti mogao bi da se smesti u dve strategije. Jedna je *interaktivna* strategija u kojoj se građani dovode do procesa donošenja odluka kao važni resursni partneri. Druga strategija je *proaktivna* strategija. Primer druge strategije bila bi lokalna vlast koja prikuplja određene civilne odgovornosti prema susedstvu kako bi izgradila njihov potencijal u cilju postizanja većeg samopouzdanja tokom vremena.

Termin *potencijal* se koristi kao kvalifikator u određivanju mogućnosti dve strane da doprinesu bilo kom predloženom zajedničkom naporu. Potencijal je određen kao kombinacija:

- **Resursa** - ljudskih, novčanih i materijalnih
  - **Smera** - ciljevi i objekti
  - **Uticaja** - sposobnost da se urade stvari kroz neke druge i
  - **Energije** – pojedinačna i organizacijska energija da se nešto uradi i izvede.

Lokalna vlast ima još jedan dodatni potencijal: svoj javni mandat da obezbeđuje vođstvo, usluge i ciljeve u korist svih svojih građana. Da bismo vam pomogli da odlučite koja bi od ovih strategija odgovarala u svakoj pojedinačnoj situaciji, daćemo neke direktive ili kriterijume koje možete razmotriti (pogledajte sliku 4). To su ciljevi, resursi, hitnost, posvećenost, i otpor promenama.



Pojam podeljenog vođstva često mnogima nije baš tako lako prihvatljiv kao način rada, bilo u lokalnoj vlasti, na radnom mestu, ili čak i u porodici. Zastanimo za trenutak i zapišimo ono što nam pada na pamet dok čitamo ove ideje o podeljenom vođstvu.

**Slika 4: Kriterijum za podeljeno vođstvo između lokalne vlasti (LV) o Građana (G)**

	Ciljevi	Resursi	Hitnost	Posvećenost	Otpor promenama
Interaktivni	Uzajamno podeljen i shvaćen	I LV i G imaju resurse za okretanje problemu	ima dovoljno vremena za istraživanje podeljenosti resursa i odgovornosti	Ako se želi postizanje cilja neophodno je da su i LV i G posvećeni	Nizak i kod LV i kod G
Proaktivni	Ciljevi G podređeni su LV	LV poseduje sve ili gotovo sve resurse za obraćanje problemu	brzina je važna i LV bi, u postizanju cilja, bila jako pogodena zbog kašnjenja istraživanja	Dalje angažovanje G nije neophodno za postizanje cilja	Nisko u zajednici
Reaktivni	Ciljevi LV su podređeni G	G imaju sve ili gotovo sve resurse neophodne za rešavanje problema i LV neće biti posebno pogodena ako ih bude pratila	G pokazuju potrebu za momentalnom akcijom i GV neće biti posebno urgožena ako ih bude sledila	Dalja angažovanost GV nije neophodna da bi se postigao cilj	Nizak u lokalnoj zajednici
Neaktivni	Nejasni kako LV tako i G	Ni jedna strana ne poseduje resurse za obradu problema ili pitanja	Momentalnu akciju ni jedna strana ne vidi kao neophodnu	Ni GV ni G nisu posvećeni	Visoki i kod GV i kod G do tog stepena da je akcija obe strane negativna

### 3.Timski rad

Timski rad je treća veština koju smo već identifikovali kao veoma važnu za implementaciju participativnog planiranja. Timski rad uključuje zvaničnike lokalne vlasti i građane koji rade zajedno kako bi postigli uzajamno definisane ciljeve na sto efikasniji i efektniji način. Timski rad se pojavljuje onda kada dve ili više jedinice ili organizacije ujedine snage zarad nekog specifičnog cilja (npr. da bi se postigao specifični cilj nekog istupanja) koji zahteva koordinaciju, kooperaciju i ujedinjenje aktivnosti unutar tima kao i organizaciju i ljudi koje oni predstavljaju kako bi bili uspešni u postizanju dogovorenih ciljeva.

Uspešan timski rad zavisi od mnogo faktora. Ovi faktori se odnose na zadatke neophodne za postizanje određenih ciljeva kao i na održavanje produktivne interakcije između članova tima. Iako postoji mnogo načina na koje se mogu opisati ovi faktori, ono što sledi, ako se odnosi na te faktore, načiniće od participativnog planiranja prijatno i produktivno iskustvo. Neke od ključnih karakteristika efikasnog tima su:

- jasan uzajamni osećaj pravca i namere;
- posvećeni i puni entuzijazma članovi tima koji su uključeni i aktivno učestvuju u radu;
- usmereni na postizanje ciljeva i zadataka koji su fleksibilni i zahtevni;
- humor, zabava i učenje;
- međusobna podrška među članovima tima koji pomažu jedni drugima da razviju i ojačaju individualne sposobnosti;
- mogućnost za pojedince da budu asertivni i da na taj način istraže i suoče se sa problemima kako bi došli do što boljih rešenja i
- dobre veštine slušanja kao i veštine postavljanja pitanja<sup>10</sup>.

Ove karakteristike predstavljaju takođe i kvalitete života i nekome se može učiniti neobičnim da se kao takve nalaze u uputstvu za participativno planiranje. Na primer, one uključuju i sposobnost izražavanja duhovitosti, uživanja i učenja u isto vreme. Ako ste ikada bili član tima u kome su ovi kvaliteti bili očekivani i "normalni", onda razumete zašto o njima govorimo i zašto su oni važni.

Asertivnost je druga zanimljiva karakteristika. Pod njom se podrazumeva da članovi tima predstavljaju izazov jedni drugima bez ovlašćenja da to čine. Naravno, asertivnost predstavlja suprotno od agresivnosti. Ideja je da svako bude saslušan i da pomogne drugima da čuju one stvari za koje veruju da su važne.

Efikasan tim okarakterisan je upravo ovim kvalitetima, pa i više od toga. Tim je najuspešniji kada njegovi članovi shvate da zajedno poseduju više znanja, iskustva, veština i pronicljivosti nego bilo ko od njih pojedinačno. Najbolji timovi rade još više na tome da njihovi napori odražavaju ne samo zbir svih ovih osobina već i mnogo više od toga. To se zove sinergija.

### **Koraci za osposobljavanje Timova za planiranje**

Oni koji su odgovorni za iniciranje timova za participativno planiranje moraju da imaju na umu određene kriterijume. Pre nego što se timovi pokrenu, neophodno je da imaju:

- jasno razumevanje njihovih odgovornosti;
- autoritet jednak preuzetim odgovornostima;
- poznavanje najviših standarda koji će ih podstaći da iskažu sve svoje potencijale;
- veštine i samopouzdanje neophodno za postizanje tih standarda;
- znanje i informacije za donošenje kvalitetnih i promišljenih odluka;
- očekivanja da će dobijati periodične povratne informacije o svom radu;
- svest o tome da drugi veruju u njihov uspeh prilikom ispunjavanja postavljenih zadataka i
- uverenje da imaju prava i na neuspeh, iako se to ne preporučuje.

Čak i ukoliko su timovi za participativno planiranje nastali samoinicijativno ili spontano, ovi kriterijumi su takođe važni. U stvari, oni mogu biti još važniji za timove nastale van potreba zajednice tj. onih koje lokalne vlasti nisu "blagoslovile" da ove standarde usvoje u svom zajedničkom radu.

Naredno poglavlje daće generalni okvir za sprovođenje procesa participativnog planiranja i neke korisne alate koje vaš tim može koristiti

tokom čitavog procesa. Pre nego što krenemo dalje, evo nekih ključnih tačaka koje se nalaze u tom poglavlju.

## Ključne tačke

- Participativno planiranje je proces koji obiluje potencijalima za unapređenje kvaliteta života članova zajednice kao i za lično i profesionalno napredovanje onih koji su uključeni u taj proces.
- Efikasno participativno planiranje uvećaće društveni kapital zajednice.
- Društveni kapital opisan je kao "karakteristike socijalne organizacije kao što su poverenje, norme i mreže koje mogu da poboljšaju efikasnost društva olakšavanjem tj. facilitacijom koordiniranih akcija".
- Ključno za izgradnju društvenog kapitala su *norme reciprociteta i mreže civilnog angažovanja*. Oni su centralni u procesu participativnog planiranja kao što je i definisano u ovoj diskusiji.
- Lokalne uprave su jedinstvene institucije u našim demokratskim društvima. One predstavljaju korisne izvore, nadležnosti i povrh svega predstavljaju građane zajednice. Iako one ne moraju biti uključene u sve poduhvate participativnih planiranja, trebalo bi da budu konsultovane po pitanju njihovih doprinosa i potencijalnog članstva.
- Participativno planiranje zahteva brojne veštine i modele ponašanja svojih članova kako bi bilo efikasno, efektivno i produktivno. Na vrhu ove liste je otvorena i konstruktivna komunikacija, podeljeno vođstvo i timski rad.

## Fusnote

- Putnam, Robert D. **"Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy"**. Princeton, New Jersey: Princeton Press, 1993, p. 167, 44
- Coleman, James S. **"Foundations of Social Theory"**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990, p. 302.
- Ibid.* p. 321.
- Putnam, *op. Cit.*, p. 172.
- Ibid.* p. 185.
- Welbourn, A. "RRA and the Analysis of Difference," *Sustainable Agriculture Programme RRA Notes No. 14.* pp. 14-23.
- Robson, Mike. *Problem Solving in Groups*, 2nd ed. Aldershot, UK: Gower Publishing, 1995
- Walsh, Mary. *Building Citizen Involvement: Strategies for Local Government*. Washington, DC: International City/County Management Association, 1997.
- 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.
- Eales-White, Rupert. *Building Your Team*. London: Kogan-Page, Ltd., 1995, p. 169.



Poglavlje  
3

# Uvod u proces participativnog planiranja



*Ako se igraš sa vlaknima,  
ona navode na  
mnogo mogućnosti*  
**ANNIE ALBERS, WEAVER**

Pregled procesa participativnog planiranja	60
Neke zaključne uvodne napomene	61
Ključne tačke	64
Literatura	64



Participativno planiranje može biti veoma komplikovan proces. Ovo je bez sumnje postalo jasno još u uvodnom poglavlju. Kao što ste verovatno primetili, postoji mnogo njegovih modela, verovatno i previše. Postoje brojne teorije i strategije koje obiluju konceptualnim okvirima svih oblika i veličina. Neke su nejasne a neke veoma krute. One često mogu predstavljati pravac agencije ili institucije koji promoviše određeni koncept participativnog uključivanja. Naravno, ovo nastojanje nije bezvredno.

Ipak, pišući o procesu i učestvujući u njemu kao fasilitatori, treneri, treneri trenera ili kao članovi tima za planiranje, shvatamo da učimo nešto novo u svakom od ovih iskustava. Participativno planiranje zaista jeste putovanje neprestanog otkrivanja.

I pošto smo pozornicu postavili zato da bismo vam pomogli u ovom procesu na jedan logičan način, postavićemo uputstva za putovanje kako bismo vas upozorili na postojanja nekih prepreka na putu i drugih smetnji koje proces i čine tako izazovnim. Evo nekih uputstava za putovanje koje je korisno razmotriti, čak i pre početka našeg puta.

Participativno planiranje je logični proces koji se odvija korak po korak? I da i ne. Da, u njemu postoji serijal koraka u procesu koji je linearan i koji zahteva da određeni zadaci budu urađeni pre nekih drugih. Sa druge strane, postoje momenti u procesu kada nema smisla uraditi korak "b" posle koraka "a" ili "d" pre "e". Na primer, u ranoj fazi procesa analizirate koje zainteresovane strane treba da budu uključene. Nakon dalje definicije zainteresovanih strana, na primer, otkrivate da su vam potrebni dodatne zainteresovane strane ili više njih. Zato pristupate njihovoj ponovnoj analizi. Ili, planirate akciju i uočavate da opcija za koju ste se već odlučili više nije valjana. Možda će vam biti potrebno da se vratite na neke mnogo ranije korake kako biste redefinisali probleme. Ova vraćanja možda mogu biti frustrirajuća ali su ona deo putovanja otkrivanja i postizanja održivih rezultata vaših napora.

Trening trenera u ovom procesu najbolji je kada se radi sa zaista direktnim klijentima kojima je potrebna vaša pomoć u pravljenju strateškog plana koji je namenjen organizaciji ili zajednici ili zato što one imaju problem koji može biti rešen PP procesom. Postoje i drugi načini za pripremu trenera u ovom procesu i o njima ćemo govoriti u drugom poglavlju.

Razvoj strateškog plana kao sastavnog dela svakog PP procesa nije vidljiv. Strateško planiranje je poput skupocenog i bogatog dezerta. Ne može da se konzumira u svakom PP procesu. Međutim, stvaranje vizija, što je centralno mesto u svakom strateškom planiranju, može biti veoma korisno čak i onda kada se nailazi na svakodnevni problem u susedstvu. Provećemo neko vreme u ovoj debati dok, nešto kasnije, ne započnemo diskusiju o različitim koracima.

Spoljašnja fasilitacija treba da se koristi da bi pomogla proces participativnog planiranja. To je druga od onih izjava koje provociraju različite "da-ne-možda" odgovore. Kako je fasilitacija participativnog planiranja ključni faktor u postizanju uspeha u многим procesima participativnog planiranja, provećemo neko vreme u pokušaju da vam pomognemo u donošenju odluke o tome kako da izađete na kraj sa ovim predmetom diskusije.

Implementacija akcionog plana koji je rezultat participativnog planiranja nije odgovornost onoga ko priprema akcioni plan. Kao što možete predpostaviti na ovom stupnju diskusije, ovo je drugi problematični predmet diskusije. Iako je odgovor uglavnom "da", postoje izuzeci.

Ovo su samo neki od mogućih poteškoća o kojima bi trebalo da razmišljate dok planirate svoje PP istraživačko putovanje. Na sreću, njih je lako rešiti sa samo malo prethodnog planiranja. Da, ima smisla da planirate svoje aktivnosti participativnog planiranja tako da neke od ovih dvosmislenih problema možete razrešiti i pre nego što postanu problematične.

## Pregled procesa participativnog planiranja

Participativno planiranje može da uključi sve faze i korake naznačene u procesu ili samo nekoliko njih, zavisno od složenosti problema ili mogućnosti na koje se odnose. Opisaćemo one za koje verujemo da predstavljaju suštinske faze i korake neophodne kako bi se pokrio najveći broj situacija u planiranju i obezbedio uvid u njihovo korišćenje. Kompletни PP proces biće podeljen u šest faza. U okviru svake od njih nalaziće se niz posebnih koraka i zadataka koji moraju da se obave.

**Faza 1: Podsticanje procesa participativnog planiranja.** Ova faza uključuje "momenat okidanja" koji motiviše pojedince, grupu ili organizaciju da pozovu na akciju za koju se može koristiti proces participativnog planiranja. Ovi događaji su ili problemi koje treba rešiti ili nerealizovane prilike. Problemi se obično otkrivaju kroz osvešćivanje dok prilike nastaju iz pojedinačnih ili zajedničkih vizija onoga što je moguće. U ovoj fazi oni koji predlažu mogućnost korišćenja participativnog planiranja mogu da razmišljaju o strateškom planiranju kao jednoj od opcija, posebno ako su identifikovali mogućnost njegove primene.

**Faza 2: Izgradnja produktivnog partnerstva.** Participacija se tiče partnerstva na lokalnom nivou. Ovo može da podrazumeva partnerstvo između lokalnih vlasti, lokalnih NVO ili DO i građana, partnerstvo sa drugim lokalnim upravama, javnim institucijama na višem nivou ili privatnim sektorom; ili kombinaciju nekih ili svih mogućnosti. Ovaj početni napor da se proširi krug vizionara ili onih koji rešavaju probleme je takođe početak korišćenja alata za analizu zainteresovanih strana. U ovoj fazi se donosi odluka da li da se koristi fasilitator ili neka druga vrsta pomoći u sprovođenju procesa participativnog planiranja. Predpostavljamo da će u procesu postojati fasilitator, bilo neko doveden spolja ili neko od učesnika u procesu. Formiranje uspešnog radnog angažmana sa fasilitatorima ili konsultantima u procesu često se tiče sklapanja ugovora o pružanju njihovih

usluga. Ovo nije uobičajeni pravni dokument već pre forma *socijalnog ugovaranja*.

**Faza 3: Rasplinjavanje ili fokusiranje?** U ovoj fazi procesa želimo da razmotrimo mogućnosti angažovanja u dogoročnim procesima strateškog planiranja, koje smo nazvali *rasplinjavanje* ili da usmerimo napore participativnog planiranja ka trenutnom rešavanju problema. Opcija *fokusiranja* (trenutnog rešavanja) najčešće se naziva „akcino planiranje“. Dve ključne veštine u ovoj fazi su stvaranje vizije ili definisanje problema zavisno od ciljeva koje treba postići. Nakon ove faze u kojoj se odlučuje da li će proces biti dugoročan ili strateški ili pak kratkoročan i orijentisan na rešavanje problema, sledi proces participativnog planiranja sa sličnim tokom događaja, iako veoma različitog sadržaja.

**Faza 4: Konstatovanje činjenica i analiza.** Zavisno od konteksta, bilo da se radi o kratkoročnom rešavanju problema ili dugoročnom vizionarstvu, postojaće niz koraka koje treba obaviti pre nego što se definiše strateški plan ili postavi detaljan tok akcije. Ovo uključuje prikupljanje podataka, informacija i ideja; organizovanje i analiziranje ovih izvora sa ciljem boljeg razumevanja problema ili mogućnosti; određivanje ciljeva koje treba postići i postizanje izvodljivosti ili ispunjavanje ciljeva. Ovaj konačni korak podrazumeva tehnike poput SWOT analize (snage, slabosti, prilike i pretnje) kao i analizu polja sila

**Faza 5: Planiranje toka akcije.** U ovoj fazi procesa oni koji su uključeni suziće očekivane ciljeve na realan broj, pronalazeći najbolje načine za njihovo postizanje koje će verovatno ponavljati tokom daljeg angažovanja zainteresovanih strana neophodnih za implementaciju. Ova faza procesa planiranja takođe podrazumeva donošenje odluke ko će raditi šta i sa kim u okviru određenih resursa, uključujući vremenske rokove i angažovanje, kako bi se postigli ciljevi i ispunile vizije. Konačno, tim će poželeti da sagleda moguće posledice implementacije onoga što im je preporučeno i da predloži monitoring i evaluacionu šemu za procenu uticaja.

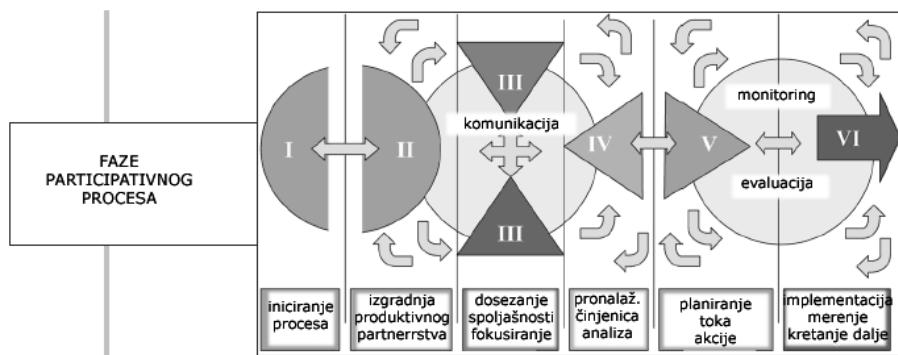
**Faza 6: Implementacija akcija, merenje uticaja i napretka.** Ova faza procesa obično ne predstavlja odgovornost članova tima za participativno planiranje. Za tim je ipak važno da bude upoznat sa pitanjima i problemima implementacije. Postoje i momenti kada su mnogi od članova, koji rade na programima planiranja i aktivnostima koje uključuju i koalicije između lokalnih vlasti i članova zajednice, i direktno uključeni u implementaciju.

### Neke zaključne uvodne napomene

**Nelinearna priroda procesa PP.** Opisivanje procesa PP po fazama stvara sliku linearog procesa u kome jedna faza sledi drugu na način kako je opisano. O ovoj temi je već bilo govora ranije u Uputstvima

za putovanje, ali nije zgoreg da se ona ponovi. Koraci su pre ciklični nego linearni i podložni su vraćanju na prethodni korak sa mogućnošću ponavljanja nekih delova a povremeno i preskakanja neke faze i prelasku na sledeću, onda kada ista u procesu participativnog planiranja nije neophodna. Koraci se preklapaju, približavaju, razilaze, podudaraju i utiču jedan na drugi. Oni koji su uspešni u sprovođenju procesa participativnog planiranja nisu opterećeni ni potrebotom niti mogućnošću da manevrišu napred – nazad, niti da preskaču neke faze kada se čini da su one nepotrebne.

Druga opcija uključuje strateško PP napore koji imaju za cilj da obuhvate ceo opseg praktičnih, lokalno-baziranih problema i tema koje mogu koristiti široj populaciji donosilaca odluka i onih koji rešavaju probleme. Ovaj komentar ne treba da porekne važnost strateškog planiranja, već da podstakne formulisanje vizije u perspektivi.



**Strateško planiranje je jedna od opcija.** Druga briga podrazumeva strateško planiranje i to kako se ono uklapa u PP proces. Ne treba ga mešati sa potrebom i važnošću uključivanja u kraćem, ograničenom, akcionalno orientisanom PP naporu koji je načinjen zato da bi se bavio čitavom skalom praktičnih lokalnih problema i briga kojima čiri krug učesnika u procesu donošenja odluka i rešavanju problema možkoristiti. Ova briga nema za cilj da negira važnost strateškog planiranja. Šta više, stvorena je zato da da perspektivu vizionarskim događajima.

Stvaranju ovih materijala prethodio je proces procene potrebe za treninzima. U toku ovog procesa, dve različite grupacije slušalaca, na dva različita kontinenta, determinisale su, skoro istovremeno, činjenicu da je participativno planiranje praksa i veština u koju vredi ulagati kao u jednu od mnogih mogućnosti učenja. Sagledavajući je kroz dve različite perspektive, lokalne vlasti i institucije civilnog društva, oni su uvideli potrebu uključivanja lokalnih institucija u produktivan dijalog o širokom spektru problema kako bi u okviru svojih nadležnosti ponudili praktična rešenja za implementaciju. Njihov primarni fokus bio je na akcionom planiranju sa sekundarnim interesom za dugoročno strateško planiranje. Ipak, oba pristupa su pođednako važna i biće obrađeni u narednim poglavljima.

**Monitoring i evaluacija.** Izgleda da se monitoring i evaluacija, iako važni zadaci, uvek pridodaju na kraju procesa PP. Međutim, mi želimo da naglasimo da se ove dve funkcije sagledavaju kao sastavni deo svake faze PP procesa. Namena je da se osigura to da tim za planiranje razmišlja i deluje po pitanjima monitoringa i evaluacije od samog početka svog rada. Oni moraju prvo da izvrše monitoring i evaluaciju svog sopstvenog napretka a potom da uključe monitoring i evaluaciju u svoje planove i strategiju implementacije.

**Komunikacija, podeljeno vođstvo i timski rad.** Ove tri veštine i ponašanja već su bile naglašene u prethodnim poglavljima. Neophodno je da postanu deo kulture participativnog planiranja, s obzirom na činjenicu da ova vrsta planiranja postaje sve češći resurs za donošenje odluka i rešavanje problema u okviru lokalnih uprava i zajednica.

**Olakšavanje, tj. fasilitiranje procesa.** Predpostavili smo da PP proces može da ima koristi i od fasilitacije sa strane, onda kada je obavlja neki spoljašnji saradnik PP tima za planiranje, na nepristrasan, neutralnian način, kako bi pomogao da PP bude efikasniji i produktivniji. Rešenje je i neko sa sposobnostima fasilitacije i iskustvom iz neke od participativnih institucija onda kada privremeno može da ostavi svoj zvanični posao i radi sa timom za planiranje.

Kako fasilitacija može značiti mnogo stvari, možda će pomoći opis dat iz ugla procesa participativnog planiranja iz ovog priručnika.

**Fasilitacija** je proces u kome osoba (koju prihvataju svi članovi grupe, stvarno neutralna i bez autoriteta za donošenje odluka) interveniše da bi pomogla grupi da napreduje na način koji je definisan, da rešava probleme i donosi odluke, kako bi se povećala efikasnost grupe.<sup>1</sup>

- Može li lokalna grupa gradske uprave ili građana da prolazi kroz participativno planiranje bez pomoći fasilitatora sa strane? Odgovor je "da". Međutim, biće mnogo lakše uz pomoć sa strane.

- Mogu li članovi grupe da nauče ove veštine ili, ako član grupe poseduje osobine fasilitatora, može li on ili ona da obavlja ovu ulogu? Odgovor je "da". Međutim, fasilitatorske veštine su naučeno ponašanje. U nekim situacijama fasilitatorski trening će biti potreban. Ako neki član grupe već poseduje veštine fasilitatora i spreman je da fasilitira a drugi članovi grupe se sa tim slože, on ili ona moraće da iskorače van pozicije koju imaju u grupi kako bi efikasnije obavili zadatok fasilitatora

### Ključne tačke

- Participativno planiranje je komplikovan proces. On je linearan, cikličan i organski, prepun dvosmislenosti i kontradiktornosti.
- Treniranje ljudi za trening ostalih u PP procesu najbolje se obavlja sa osobama koje imaju stvarnu potrebu i posvećenost da budu uključene u organizaciju i zajednicu u participativnom planiranju.
- Strateško planiranje je jedna opcija, ne imperativ, kada se lokalne uprave i civilne institucije angažuju u participativnom planiranju.
- Osobe koje ne služe timu za planiranje često implementiraju planove koji su razvijani tokom participativnog procesa. Međutim, participativno planiranje napreduje onda kada timovi za implementaciju imaju neko predstavljanje u procesu.
- Monitoring, procena uticaja, aktivna i otvorena komunikacija, podeljeno vođstvo i timski rad odlike su uspešnog participativnog planiranja. Kvalitativne odrednice na svetoj dužnosti.
- Poduhvat participativnog planiranja je najbolji onda kada ga fasilitiraju neutralne nepristrasne osobe koje o njemu brinu.
- Participativno planiranje je istraživačko putešestvije. Uživajte u njemu i učite iz njega.

### Literatura

Schwarz, Rodger "**Vešt Fasilitator**", San Fransisko, Jossey-Bass-Publishers, 1994.s.4.  
 Coleman, James S. "**Foundations of Social Theory**". Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990, p. 302.

# Poglavlje

# 4

## Faza I: Iniciranje procesa participativnog planiranja



*Gospodo, okruženi smo  
Neslućenim prilikama-  
**POGO***

Problemi i prilike	68
Svesnost i vizija	69
Opcije participativnog planiranja	70
Pokretanje svesnosti i vizije na akciju: odluka da se uključe i drugi	73
Ključne tačke	75



Prva faza procesa participativnog planiranja uključuje nekoliko posebnih događaja ili koraka. Kao prvo, nešto se desi u zajednici pa jedan ili nekoliko pojedinaca veruju da zasluzuju kolektivni odgovor. To *nešto* može biti:

- Neki dugoročan problem koji postaje nepodnošljiv za sve veći broj zabrinutih građana, npr, prljavi parkovi i ulice
- Nesreća koju veliki deo zajednice očekuje, npr, nelegalno odlaganje toksičnih materija koje počinju da se izlivaju u izvore vode
- Mogućnost da se istraži neka ekomska povoljnost koja do tada nije postojala, npr. završetak nove saobraćajnice koji će povezati zajednicu sa najvećim tržnim centrom ili
- Formalni zahtev samohranih roditelja iz siromašnog susednog kraja da se otpočne sa gradnjom novog zdravstvenog centra kako bi se povećale mogućnosti zapošljavanja

Bilo da se radi o problemu ili mogućnosti, taj događaj postaje „okidač“ koji motiviše jednu ili više osoba da upute poziv na akciju. To mogu biti lokalno izabrani zvaničnici, gradski oci i zaposleni, upravni odbor lokalne nevladine organizacije, direktor malog društvenog preduzeća (DO), crkveni odbor, klub iz susedstva ili građanin, pojedinac. Reč je o njihovoj svesti da problem postoji i njihovoj viziji da im je gotovo pri ruci mogućnost koja lokalnu vlast ili zajednicu može dovesti do tačke na kojoj proces participativnog planiranja može biti od korisiti.

Pre nego što pređemo na tehnike i veštine potrebne da se sproveđe proces participativnog planiranja, želimo da se osvrnemo na neke ljudske faktore, kao što su motivacija i inicijativa, koji skreću pažnju javnosti, na „okidajući“ događaj.

To može zvučati jednostavno, ali mnoge lokalne vlade i zajednice postaju imune na kompleksan zbir *problema i prilika* koje ih okružuju. Iz jednog ili drugog razloga, oni propuštaju da preuzmu akciju čak i onda kada imaju resurse za to. Mi pripisujemo ovu javnu slabost, delimično, nedostatku *svesti i vizije* kod onih pojedinaca koji bi mogli da uvide razliku.

Naravno, postoje i neki drugi razlozi. Tako se može javiti nedostatak poverenja u one u čijim rukama se nalaze uzde za vladanje i koji na taj način drže građane dalje od mogućeg iniciranja procesa promene. Sa druge strane, oni koji imaju posebne odgovornosti za upravljanje inicijalnim promenama, funkcionišu kao posebne celine za međusektorsko planiranje i virtualne akcije koje slede. Mi ćemo raspravljati, naravno, o tome da ovi nedostaci mogu biti viđeni kao problemi – ili prilike – onda kada postoji svest o posledicama kao i vizija onoga što budućnost može doneti onda kada političari i profesionalci nauče da sarađuju između sebe kao i sa građanima.

Participativno planiranje, bilo de je inicirano od strane lokalnih vladinih zvaničnika članova civilnih organizacija kao što su NVO i CBO, ili od strane jednog ili više građana, prenagljeno je zbog jedne od dve glavne ljudske osobine: *svesti i vizije*. Ove osobine su, sa druge strane, pokrenute okidanjem dva fenomena: *problemima i prilikama*. Ili, da postavimo to malo drugačije, svest o problemu, koji je bilo tekući bilo zaostali, nerešen, i vizije i prilike, kada se obrađuju sa promišljanjem, postaju okidači procesa participativnog planiranja. Ovo su važne odlike i želimo da ih istražimo pre nego što krenemo dalje.



**Zastanimo na trenutak i zapišimo tri izjave o problemima i tri izjave o prilikama za koje verujete da predstavljaju vašu lokalnu vladu ili zajednicu kojoj se možete obratiti kroz neki od procesa participativnog planiranja.**

#### Problemi

- 1.....
- 2.....
- 3.....

#### Prilike

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Hvala. Zamolićemo vas da se vratite na ove izjave nešto kasnije.

### Problemi i prilike

Donošenje odluka i rešavanje problema predstavlja dva najvažnija zadatka koje grupa za početno participativno planiranje preduzima. Uočavanje prilika i rad na njima, što je takođe donošenje odluka, predstavljaju druga dva zadatka. No, ipak postoje i neke značajne razlike između problema i prilika i promišljenog procesa koji je potreban da bi im se uspešno prišlo. *Rešavanje problema* je, po svojoj prirodi, reaktivno. Neko, bilo iz lokalne uprave ili zajednice, uočava da postoji problem i reaguje. *Prilike* zahtevaju proaktivni prilaz, dosežući do iznalaženja pravca akcije koja je važna ali ne i urgentna. Problemi su urgentni, ili neće biti uočeni kao problemi. Sa druge strane, problemi nisu uvek važni. To objašnjava zašto mnogi od njih ostaju nerešeni.

Neke druge razlike između problema i prilika su:

- **Problemi** su često okrenuti ka održivosti (odredi ih, reši ih). Nasuprot tome, **prilike** su fokusirane na nešto željeno što neko želi da se desi.
- **Prilike** su, manje više, problematične. One gotovo uvek podrazumevaju neki rizik i nesigurnost. Da li je to izvodljivo? Da li će to funkcionišati? Ako funkcioniše, da li će rezultirati očekivanim dobitima? Da li će dobiti prevazići troškove? **Problemi**, sa druge strane, mogu postati rizičniji i nesigurniji ukoliko nisu rešeni.
- **Prilike** žive u budućnosti i rizici moraju biti ukalkulisani nasuprot činjenici da budućnost nije uvek predvidiva. **Problemi** iskršavaju iz prošlosti kao rezultat akcija ili neaktivnosti koje se jesu ili nisu dogodile. Rezultati rešavanja problema, ili njihovog nerešavanja, su

često mnogo predvidljiviji. Mnogo češće se dešava, nego što se to ne dešava, da današnji problemi proizlaze iz jučerašnjih rešenja.

- **Prilike** zahtevaju predviđanje, viziju onoga što se može desiti. **Problemi**, češće zahtevaju nego što ne zahtevaju, uviđanje, određivanje šta je pošlo naopako.
- Kada koristimo **prilike**, kritično pitanje je „Šta ako...?“ Najvažnije pitanje u rešavanju problema je „Zašto?“
- **Prilike** mogu biti ignorisane. **Problemi**, u najvećem broju slučajeva, ne mogu ili ne bi trebalo da budu.
- **Problemi**, kada su dobro dijagnostikovani, na blagovremenim načinima, mogu biti transformisani u **prilike**. Da li ste ikada zapazili kako eliminisanje problema u vašem životu iznenada postaje **prilika** da se pokrenete u drugom pravcu?

## Svesnost i vizija

Ranije smo spomenuli da su svesnost i vizija ljudski atributi koji nam pomažu da otkrijemo probleme i prilike. Pošto se razlikuju, iako u procesu neki od nas bolje koriste jedne atribute nego druge, koristiće nam da ih sagledamo kao potencijalne resurse za predstavljanje tima za participativno planiranje.

I svesnost i vizija podrazumevaju mnogo toga:

- **Uviđanje** – sagledavanje stvari koje drugima nisu očigledne
- **Prespektivu** – gledanje na stvari iz različitih uglova
- **Intuiciju** – nastaje iz našeg kolektivnog iskustva koje se zadržalo negde u biblioteci naše podsvesti i
- **Uvećavanje naše periferne vizije** – skinuti poveze kako bi se proširili vidici

Oba upravljačka atributa, *i svesnost i vizija*, mogu da imaju koristi od **razmišljanja**. Često je neohodno da razmislimo o problemu ili prilici, da bismo razumeli i procenili njihovu veliku razgranatost. Vreme za razmišljanje nam pomaže da ne rešavamo probleme koje je najbolje i ne rešavati i da zaboravimo priike koje je bolje zaboraviti. Bez sumnje, najčešća strategija participativnog razvoja koja je nastala u osamdesetim i devedesetim, Participativna refleksija i Akcija, nastale su upravo na osnovama ovakvog razmišljanja.

I dok svesnost i vizija imaju neku svoju zajedničku priču, u isto vreme se i kvantitativno i kvalitativno razlikuju kao alati za planiranje koji su potrebni za fasilitaciju promena u zajednici.

- **Svesnost** je taktičnija, kratkoročnija veština. **Vizija** je dugoročna, strateška vrednost. Ove i druge lične atribute treba imati na umu kada se sklapa tim za participativno planiranje.
- **Svesnost** se brine o detaljima. **Vizija** oslikava velike slike.
- **Svesnost** često zahteva *uviđanje*, određujući šta je pošlo loše,
- a *re-vizija*, kako se to može popraviti. **Vizija** operiše počev od predviđanja, od onog što je preko horizonta a *pred-viđanje* vidi i budućnost koja još nije pronađena
- **Svesnost** uključuje konvergentno razmišljanje i fokusiranje. **Vizija** se najbolje postiže onda kada naše misli skrenu sa utabanih staza.

- **Svesnost** je očarana analitičkom sposobnošću da se dva i dva saberu i da se dobije četiri. Vizija ima koristi od konceptualnog razmišljanja, sabirajući dva i dva i stavljajući ih zajedno tako da mogu da se pođednako multipliciraju.

Oba ova atributa bitno je predočiti timu za participativno planiranje. I pošto svako od nas dolazi već naoružan različitim mentalnim alatima, ove različitosti treba uzimati u obzir pri selekciji PP tima. Kako nas Peter Block podseća, budućnost je, na neki način, razlog našeg sadašnjeg ponašanja.<sup>1</sup> Ili, da to kažemo malo drugačije, budite pažljivi kada birate članove svog tima za participativno planiranje. Ako nameravate da budete egocentrični, sve to može biti odraz vašeg sopstvenog pogleda na svet što, naravno, osigurava da će se na stolu naći par novih ideja oko kojih se drugi neće složiti.

**Uzgred, verujemo da su svesnost i vizija ponašanja  
ljudi koja mogu biti naučena**

### Opcije participativnog planiranja

Upravo smo spomenuli da je **svesnost** više taktička, kratkoročna, osobina okrenuta prema rešavanju problema, dok je **vizija** kratkoročni, strateški kvalitet. Ova dva lična kvaliteta povezujemo, takođe, sa **rešavanjem problema i iskorisćavanjem prilika**, kao okidajućim događajima koji nas nagone na razmišljanje o tome da li da se uključimo ili da se ne uključimo u *participativno planiranje*. I dok ne želimo da budemo dogmatični u vezi sa ovim terminima i toga šta oni znače, u isto vrme verujemo da nam oni pomažu da ostatak ovog priručnika postavimo u perspektivu (uzgred, ako su vam ove dishotomične kategorije problema – mogućnosti i svesnosti – vizije dosadne, budite slobodni da kreirate svoj sopstveni konceptualni okvir).

Iz perspektive ove diskusije, jedan od glavnih izazova lidera lokalne vlasti i civilnih organizacija jeste da uzdignu potencijal tako da oni koji su prozvani da učestvuju u saradničkim procesima participativnog planiranja budu ti koji rešavaju probleme i koji su vizionari, da ne spominjemo druge kriterijume koji će osigurati reprezentativne i raznovrsne timove planera i donosioca odluka.

Vremenom, kako su lokalne vlasti i građanske institucije povećavale upotrebu procesa participativnog planiranja, timovi koji su osiguravani za različite planske zadatke trebalo je da predstavljaju suštinu i rasprostranjenost vođa zajednice i njenih predstavnika. Na primer, timovi su mogli da uključe izabrane i imenovane zvaničnike iz lokalne uprave, predstavnike civilnih organizacija i privatne biznis mene, susedske aktivnosti i zabrinute građane sa njihovim vrednostima, stavovima, interesima i njihovim izvorima koji obezbeđuju stalni protok informacija o tekućim problemima, događajima i brigama kao i vizija o boljoj zajednici.

Od ovog momenta dalje, istraživaćemo dva različita prilaza participativnom planiranju koji dele neke zajedničke metodološke korene i alate. To je **strateško planiranje**, koje predstavlja dugoročni, vizionarski

pristup procesu planiranja i **akcionalo planiranje**, proces koji je trenutačniji i često vodi brigu o rešavanju problema ili o usklađivanju sa novim programskim inicijativama. Kada lideri lokalne uprave i građanskih organizacija počnu da prepoznaju dobrobiti koje se nagomilavaju iz ovog tipa participativnog planiranja, obično prave timove za planiranje koji simultano rade na različitim inicijativama.

I dok je o ovim procesima planiranja poterebno govoriti odvojeno kako bi vam pomogli, bilo da ste trener ili fasilitator ili pak praktičar planiranja, da ih shvatite, oni takođe koriste mnoge alate da bi postigli svoje specifične ciljeva. Pre nego što nastavimo dalje, evo kratkog pregleda ova dva prilaza participativnom planiranju.

**Akcionalo planiranje:** Ovo je proces razmišljanja čiji je zadatak postizanje neposrednog ili posredog cilja. Proces participativnog planiranja nikada nije završen proizvod, već samo mehanizam za ostvarivanje rezultata i postizanje ciljeva. Vremenski okvir za upotrebu akcionog planiranja, kao što je organizovanje i upravljanje alatima, je mnogo neposrednije nego ono koje se tiče strateškog planiranja.

**Strateško planiranje:** Ovo je proces planiranja stvoren da bi se naslikala jedna velika slika, kreirala vizija, i omogućila transformacija zajedničkih snova u stvarnost. Strateško planiranje nije alat koji se često koristi; jer bi onda postao dosadan i neefikasan. I dok strateški planovi poseduju više života nego akcioni planovi, oni periodično moraju da budu proučeni i ažurirani kako bi odražavali novu realnost. Idealno vreme za ovakvo ponovno proučavanje, iz ugla lokalne uprave, je priprema godišnjeg budžeta. Oni utemeljuju proces strateškog planiranja na realnosti tekućih fiskalnih ograničenja i mogućnosti i predstavljaju izazaov onima koji pripremaju i usvajaju godišnje javne budžete da svoje odluke postave prema budućim rokovima.

Strateški planovi su korisna dokumenta za učvršćivanje napora akcionog planiranja. Ako strateški plan posmatramo kao jednu veliku slagalicu, onda su akcioni planovi njeni mali delovi. Iako su proizvodi akcionog planiranja kompletni sami po sebi, nisu toliko značajni i nemaju mogućnost postizanja dodatnih rezultata kao onda kada se odnose na veću kompoziciju. Ako razmišljamo u ovim okvirima, ima smisla obezbediti pregled strateškog planiranja pre nego što se okrenemo detaljima akcionog planiranja. Kad god je to moguće, taktičko planiranje treba da se sprovodi unutar većeg okvira dugoročnog strateškog plana.

Ono što je važno zapamtiti dok čitate detalje dva procesa participativnog planiranja su zajednički alati neophodni da bi se sproveo svaki od njih. Na primer, analiza nosilaca procesa je zajednička za oba. Stoga je to ugovorni proces između klijenta i spoljašnjeg konsultanta ili fasilitatora.



### Upravo ulazite na super auto put sa više od jedne trake za kretanje u istom pravcu

A sada, nešto o drugoj traci saobraćajnice. Ubacujemo scenario ili priču u tekst kako bi objasnili neke tipične događaje koji se mogu dogoditi u vreme implementacije participativnog planiranja. Naša priča uključuje gradonačelniku, njene zaposlene službenike i lidere zajednice u trenutku kada se rvu sa teškoćama u razumevanju i primeni procesa participativnog planiranja.

Dok se držimo naše metafore *istraživačko putovanje* zvaćemo ove priče **Pit Stops (Zaustavna mesta)**. Ako ste ljubitelj auto trka, shvatićete važnost ovog zaustavljanja. Ono nam služi da bismo dopunili benzin, proverili pravac i odradili neke druge važne stvari. Ako niste obožavalac trka, ipak možete da procenite potrebu da se s vremena na vreme zustavite na svom dugom putovanju. Ova zaustavna mesta stvorena su da bi se napravio predah od *Koncepata i Strategija* o kojima ćemo razgovarati od ovog trenutka, kao i da bi videli kako se gradonačelnica i njene kolege bore sa svojim sopstvenim istraživačkim putovanjem.

Pre nego što krenemo ovim dvostrukim auto putem, želimo da vas snabdemo sa nešto više detalja o ovim zaustavnim mestima (pit stopovima).



**Pit stop detalji:** Naši pit stop redovi uključuju gradonačelniku grada srednje veličine koji je upravo proučio novi program koji joj može pomoći da uspostavi proces participativnog planiranja, koji bi potom omogućio da gradski socijalni i ekonomski razvoj budu efikasniji i efektniji. Krećemo sa akcijom nakon njenog povratka sa UNCHS konferencije gde se ona upoznala sa programom

Lokalne Agende 21. Agenda 21 je šematski plan za održivi razvoj koji su usvojili delegati Svetskog Samita u Rio de Žaneiru, 1992. Iza Agende 21 stoji uverenje da mnogi problemi i rešenja koji se tiču održivog razvoja imaju svoje korene u lokalnim aktivnostima.

Opisaćemo, veoma površno, korake koje gradonačelnica preuzima kako bi započela proces participativnog planiranja u svom gradu. Odmah pre ili nakon ovog dela naše diskusije (koji je identifikovan kao pit stop) slede **Koncepti i Strategije**. Zadržavamo pravo da budemo neodređeni kada govorimo o tome da li koncepti i strategije dolaze pre ili posle opisa akcija. I, naravno, da vas podsetimo da će vam tolerancija neodređenosti dobro doći kada se uključite u aktivnosti participativnog planiranja.

## Pokretanje svesnosti i vizije na akciju: odluka da se uključe i drugi

Među prvim koracima procesa participativnog procesa je odluka da se uključe i drugi. Bilo da je stimulacija toga vizija o budućnosti, bilo da je to svesnost da nešto mora da bude učinjeno u bliskoj budućnosti da bi se rešio problem ili inicirao novi program, sledeći korak je razmišljanje o tome ko treba da bude uključen. Izazov toga je ne samo da se razmišlja u participativnom maniru, već da se dela na prtiparticipativni način. Sada ćemo pogledati naš prvi Pit Stop kako bismo videli šta gradonačelnica planira da uradi sa svojom novotkrivenom vizijom.



*Kao što smo rekli, gradonačelnica se upravo vratila sa UNCHS konferencije gde je naučila nešto o programu pod nazivom Lokalna Agenda 21. Ona je zainteresovana za iniciranje Agende 21 u svom gradu. No, tu je čekaju brojne prepreke koje mora da prevaziđe. Kao prvo, zaposleni u gradskim upravama ne podržavaju uključivanje građana u participativne procese donošenja odluka i rešavanja problema. Zbog odupiranja zaposlenih službenika da uključe građane, gradonačelnica nije ohrabrvala takve akcije. Međutim, nije imala uspeha ni u dobijanju građanske podrške za mnoge druge programe. UNCHS konferencija obezbedila joj je nove poglede na to zašto je bila neuspešna i šta može da učini da bi mnogo direktnije angažovala građane u planiranje i implementaciju programa i usluga zasnovanim na potrebama zajednici. Ona je sada mnogo svesnija zašto nije imala uspeh i ima viziju o tome kako može mnogo direktnije da uključi same građane. Gradonačelnici će biti potrebna saradnja i učešće nekog od ključnih gradskih zvaničnika, uključujući i jednog ili dva člana gradske vlade za koje veruje da će je podržati. Takođe je potrebno da izade u zajednicu i započne proces pridobijanja građana i njihove podrške za ono što namerava da učini. Gradonačelnica donosi odluku da kreira jednu inicijalnu, neformalnu grupu za planiranje da bi pomogla ostalima da odluče kako da implementiraju program Agende 21 u svojoj zajednici. Ona zahteva od određenih osoba da služe odboru, a te osobe mogu biti: direktor komunalne ustanove, dva odbornika, jedan aktivni radnik zajednice i drugi – osoba koja se obično suprotstavlja njenim idejama, ali bez predrasuda; direktor najveće NVO u gradu i obični radnik, čovek iz naroda, iz veoma uspešne DO. Ona ih sve poziva na sastanak kako bi diskutovali o konferenciji i njenim idejama.*

Jedan od prvih koraka u svakom participativnom planiranju jeste identifikacija nekoliko potencijalnih zainteresovanih strana koje mogu da vam pomognu da izvedete „proveru realnosti“ u cilju pribavljanja pomoći u razmišljanju o vašim idejama i odlukama šta učiniti sledeće. Posao identifikacije zainteresovanih strana biće posao koji će se stalno pojavljivati u procesu participativnog planiranja. Mi ćemo se povremeno

vraćati na taj korak kada vam budemo pomagali da naučite kako da sprovedete uspešno planiranje i da to planiranje sprovedete, uz široko učeće zajednice. Konačna skupina zainteresovanih strana može biti jako velika zavisno od kompleksnosti problema ili problema koja se obrađuju.

Pre nego što nastavimo, biće korisno definisati šta tačno podrazumevamo pod rečju „steikholdersi“, tj. zainteresovane strane. To su osobe, grupe ili organizacije koje mogu da zahtevaju akciju, resurse ili rezultate vaših predloženih aktivnosti participativnog planiranja ili mogu da budu pogođeni učinkom vaših planova. Dajući širu definiciju, nosioci zadatka mogu biti protivrečni i mogu izmešati gomilu ljudi i organizacija. Na primer, *to su i oni koji žele da uspete u vašim planovima i oni koji bi želeli da vas vide kako propadate*.

Zadatak analiziranja zainteresovane strane u svakom procesu participativnog planiranja, bilo da je to razvoj dugoročnog strateškog plana ili planiranje konstruisanja jednog sveobuhvatnog objekta u zajednici, jeste suštinski za njegov eventualni uspeh. Većina onih koji pišu o takvima procesima složiće se sa nama po pitanju njegove važnosti. Ono u čemu se mogu razlikovati je tajming, to jest, kada sprovesti analizu zainteresovanih strana. Mi tvrdimo da je to zadatak koji se ponavlja, onaj na koji se mora ponovo vraćati s vremena na vreme, onako kako se participativni proces odvija. Ključne zainteresovane strane koje pomažu gradonačelnici u donošenju odluke da li da preduzme ili ne aktivnost participativnog planiranja mogu da budu uključene od tog momenta, ali i ne moraju. Vi možete da predvidite činjenicu da će se uloga zainteresovanih strana menjati onako kako se participativni proces razvija a fokusi intervencija postaju jasniji. Počećete da uočavate i razlike između različitih zainteresovanih strana shodno tome da li će oni biti *kritični, važni ili samo od koristi* za proces. Ali, o tim razlikama će, nešto kasnije, biti više reči.



**Unazad nekoliko stranica, zamolili smo vas da identifikujete tri problema i prilika; pogledajte ih ponovo i izaberite jednu sa kojom ćete raditi u ovim vežbama za razmišljanje. Zabeležite one zainteresovane strane za koje verujete da će biti potrebni, bilo da bi se razrešio problem ili da bi se iskoristila prednost potencijalnih mogućnosti. Poređajte ih po prioritetu: 1 – najvažniji, 2. sledeći po važnosti, itd.**

#### **Iskaz o problemu:**

.....  
.....

#### Potencijalne zainteresovane strane

- 1.....
- 2.....
- 3.....

***Iskaz o mogućnosti:***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Potencijalni zainteresovane strane

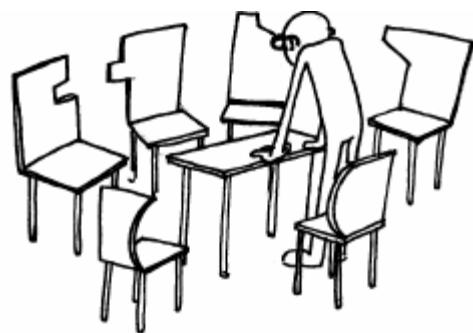
- 1.....
- 2.....
- 3.....

**Ključne tačke**

- *Problemi* i mogućnosti
- *Problemi* se otkrivaju kroz svest o nasoj neposrednoj okolini: nešto je pogrešno i potrebno je to ispraviti ili nešto nedostaje i potrebno je da bude pokrenuto.
- *Mogućnosti* stvaraju vizije: šta budućnost sadrži za one koji sanjaju, planiraju i rade na osnovu njihovih snova i planova.
- *Mogućnosti*, predmeti i brige koji su trenutni i zahtevaju poziv na brzu akciju, najbolje se obrađuju kroz participativno planiranje koje je akciono orijentisano, koje mi zovemo *akciono planiranje*.
- *Mogućnosti*, kada uključuju implementaciju vizija koje sagledavaju daleko dalje, preko horizonta, pozivaju na *strateško planiranje*
- Nakon spoznaje ili javljanja vizije o onome što se može dogoditi, oni, toliko srećni što ih imaju, mogu poželeti da istupe i uključe i druge. (Oni koji zagovaraju metode participativnog planiranja retko su sami)
- Prvi čin je reći: "Ko drugi poseduje ideo u rešavanju problema, u pokretanju te inicijative, ili u deljenju vizije?"
- Te zainteresovane strane su osobe, grupe ili organizacije koje mogu da zahtevaju akcije, resurse ili izlaz za vaše predložene aktivnosti participativnog planiranja ili mogu biti biti pogodjeni rešenjima vaših planova.
- Zainteresovane strane se mogu zalagati za ono što planiramo da uradimo ili mogu odvraćati od toga, mogu biti oni koji žele da se bore sa onim što želimo da uradimo. Ignorišite ove druge nosioce vašeg rizika.



## Faza II: Izgradnja produktivnog partnerstva



*Početak je najvažniji deo posla*  
**PLATON, REPUBLIKA**

Prvi korak: Odluka da se potraži pomoć	80
Drugi korak: Inicijalni sastanak fasilitatora i klijenta	85
Treći korak: Rad sa «primarnim» klijentom	89
Ključne tačke	92



Prva faza samo otvara vrata tek toliko da proces participativnog planiranja može da počne. Postoji i svest da je nešto potrebno uraditi u lokalnoj vlasti ili zajednici, čemu proces participativnog planiranja može da koristi. Ili, neko uviđa mogućnost i ima viziju kako da tu mogućnost realizuje. Dok razmišljaju o bilo kojoj od ovih mogućnosti, oni uviđaju i to da i drugi treba da budu uključeni. Gradonačelnica, u sledećem **Pit Stopu** (zaustavno mesto), već je odreagovala na potrebu da uključi druge i sastavila inicijalnu grupu za planiranje.

Pre nego što se vratimo na **Pit Stop** da bismo propratili njen sledeći korak, želimo da vas upoznamo sa suštinom drugog koraka: Izgradnjom produktivnog partnerstva. Kao prvo, prepostavili smo da će mnogi procesi participativnog planiranja, u stvari, koristiti usluge spoljašnjeg fasilitatora. Pod spoljašnjim podrazumevamo bilo zapošljavanje profesionalnog trenera – konsultanta - fasilitatora, ili nekog ko je vešt i iskusan u fasilitaciji te vrste u grupnim planskim događajima. U sledećem slučaju, od ove osobe će se očekivati da radi kao neutralna strana kako bi vodila tim za planiranje kroz različite korake samog procesa.



**Dok se koncentrišemo na ulogu fasilitatora kao na način objašnjavanja veština i različitih potrebnih koraka u izgradnji produktivnog partnerstva, ove veštine i koraci su dovoljno opšti da ih direktori i drugi mogu koristiti u brojnim, različitim situacijama.**

Ova faza, koju smo identifikovali kao izgradnju produktivnog partnerstva, je ono što se može nazvati *ugovaranje ili socijalno ugovaranje*. Socijalno ugovaranje je jasan dogovor na to kako pojedinci ili grupe počinju da rade zajedno i šta očekuju jedni od drugih. Ono može pokriti želje i potrebe strana koje počinju ugovaranje jedni sa drugima, isto kao i bazična pravila zajedničkog rada, vrednosti koje mogu biti važne za razmatranje, korišćenje resursa i druge interese i stvari bitne za odnose.

Vratićemo se sada na Pit Stop, da vidimo kako gradonačelnica i njen novi tim izlaze na kraj sa fazom "socijalnog ugovaranja" u njihovim naporima da sastave sve pokušaje participativnog planiranja. Oni će se takođe suočiti i sa dilemom po pitanju tipa planiranja koje će primeniti. Gradonačelnica shvata, iz razgovora sa svojim novim partnerima u planiranju, da ono što ona želi da radi predstavlja nešto što se zove "strateško planiranje". U isto vreme, radnik iz zajednice u njenom novom timu postaje zainteresovan za trenutno rešavanje problema u svom susedstvu.

## Prvi korak: Odluka da se potraži pomoć



Gradonačelnica, uz pomoć svoje inicijalne grupe za planiranje, donosi neke fundamentalne odluke o tome šta da se radi. Inicijalnoj grupi za planiranje svidelo se ono što su čuli o programu Lokalne Agende 21 i nalaze se obuzeti entuzijazmom gradonačelnice za sprovođenje tog programa u njihovom gradu. I onda na scenu stupa realnost. Sećaju se svojih protivljenja da sarađuju sa građanima i poteškoća same gradonačelnice u pridobijanju građana za druge programe.

Svakom je jasno da bilo koji plan za implementaciju Lokalne Agende 21 mora da ima jasan pristup građana. Dotadašnji odziv u ovoj oblasti je bio, da posmatramo to uporedno, slab. Grupa je, uključujući i gradonačelnicu, odlučila da bi bilo suviše riskantno u ovom trenutku preuzeti planske napore gradonačelnice, kakav je Lokalna Agenda.

I upravo onda kada se sastanak probližavao kraju, skoro jednoglasno progovaraju direktorka najveće NVO u gradu i radnici iz DO. Direktorka NVO ispričala je kakvo je iskustvo u razvijanju strateškog plana organizacije nedavno imala njena organizacija. Užareno je objašnjavala kakvo su to iskustvo, i rezultati, bili. Ona je rekla: *Po prvi put u istoriji naše organizacije imali smo dugoročne ciljeve i dugoročnu strategiju za njihovo postizanje. "Učinilo mi se, Gradonačelnice, da i Vi možete razmisiliti o nečem sličnom ako načinite isto to kao početni korak u pripremama za preduzimanje programa Agende 21."*

"To zvuči odlično", odgovorio je radnik DO sa prizvukom sarkazma u njegovom glasu" ali ja mislim da grad mora da stekne iskustvo radeći sa građanima, pre nego što se late UN i njihovih velikih planova." Onda je pitao grupu da li hoće da razmotri neki mali početak kako bi se steklo neko iskustvo u procesu koji drugi nazivaju participativno planiranje.

Radnica je nastavila sa objašnjenjem. Mala grupa seoskih familija koja predstavlja neke druge etničke grupe, a ne one koje već žive u zajednici, upravo se uselila u neko upražnjeno stambeno naselje. Svi su se zabrinuli zbog socijalnih i ekonomskih posledica, da ne spominjemo šta se može desiti fizičkoj sredini ali izgleda da niko nije znao šta uraditi po tom pitanju. Ona je priznala da ni upravni odbor susedne DO, koji vodi centar za dnevnu brigu samohranih majki, takođe nije znao šta da kaže u toj situaciji. Da li će gradonačelnica i ostali biti voljni da pomognu?

Gradonačelnica, vidno dirnuta ženinom molbom, bila je takođe fascinirana predstavom pripreme strateškog plana za grad. Ne baš sigurna u to kako da izađe na kraj sa predlozima koje je upravo čula, gradonačelnica je zamolila grupu da ostane malo duže. Bila je spremna da pruži pomoć svoje kancelarije kako bi obezbedila neku vrstu pomoći ženinom susedstvu, ali je priznala i da će verovatno trebati njihovu pomoć. Htela je, takođe, da sazna nešto više o tim "strateškim planskim stvarima" koje je direktorka NVO predložila gradonačelnici.

Nakon duge diskusije, grupa je odlučila da ta dva napora nisu bila nekompatibilna. U stvari, trebalo bi da budu komplementarna. Napori

suseda mogu da imaju koristi od razvojnih planova grada, pod predpostavkom da će se baviti socijalnim i ekonomskim razvojem svih žitelja. Napori strateškog planiranja mogu da iskoriste problem susedstva kako bi osigurali realnu osnovu dugoročne strategije. Gradonačelnica, uz ad hoc pomoc svojih savetnika, odlučuje da će joj trebati dve različite grupe za planiranje, jedna koja će predstavljati ključne ljudе i institucije iz celog grada i druga koja će se više brinuti o nerešenom problemu suseda. U oba slučaja, ona će morati da odredi koji će gradski sližbenici biti uključeni. Ona se brine o ulaganjima grada u planove i o kapacitetima da se oni prate u slučaju bilo koje odluke za koju mogu biti potrebna neka sredstva.

I upravo onda kada je sastanak mogao biti odložen po drugi put, reč uzima direktor komunalnog preduzeća. On saopštava gradonačelnici da će ovoj planskoj grupi biti potreban neko ko će pomagati u vođenju sastanaka, neko ko je vešt u pružanju pomoći grupi pri donošenju odluka i rešavanju problema. Grupa je diskutovala i o mogućnosti da angažuje nekog gradskog zvaničnika, poput direktora za planiranje, koji bi bio fasilitator. Ali gradonačelnica misli da ta osoba mora da bude neko ko će doći spolja. Ona se brine i o tome da ne preoptereti svoje službenike novim zadacima.

U ovom momentu, gradonačelnica izgovara dve mudre primedbe o mogućoj ulozi osobe koja bi, kao fasilitator, pomogla proces participativnog planiranja. Prvo, kaže da će većem broju gradskih nameštenika biti teško da ostanu neutralni u takvom planskom razmatranju i, stoga, neće biti dobri fasilitatori grupi. Pored toga, rekla je i da oni mogu biti važni nosioci odluka u procesu i da im treba pružiti priliku da budu uključeni.

Pre donošenja odluke grupa razmatra sledeće kriterijume za izbor fasilitatora. Kandidati moraju :

- Imati dobru reputaciju po pitanju fer pleja i nepristrasnosti u radu sa različitim zainteresovanim stranama
- Razumeti kako funkcioniše multietnička zajednica i kakva je uloga različitih ključnih aktera u procesu
- Imati veliko iskustvo u radu sa grupama koje imaju različite interese i
- Posedovati znanja i sposobnosti za pomoći grupi da donosi glasne odluke u toku izgradnje svojih kapaciteta za zajednički timski rad.

Posle sastanka sa inicijalnom planskom grupom, gradonačelnica i njeni službenici kontaktiraju tri fasilitatora koji žive u tom kraju. Referent za upravljanje ljudskim resursima pregleda njihove biografske podatke, proverava njihove preporuke i razgovara o potencijalnim kandidatima sa onima koji su učestvovali u diskusijama oko angažovanja fasilitatora. Na osnovu preporuka ovog referenta, gradonačelnica postavlja pitanje fasilitatorima sa najviše iskustva i najboljim preporukama za rad sa grupama za planiranje zajednice i poziva ih u kancelariju na intervju.

---

Odluka da se radi sa spoljnim stručnjakom je važna zato što ona utiče na nekoliko nivoa interakcije. Ona se može ogledati u različitim vrstama otpora unutar organizacije zaposlenih s obzirom na to da dodaje novu promenljivu u proces donošenja odluke. Još važnije, ona će uticati na to kako će efikasno i efektno raditi u timu oni koji će biti uključeni u proces participativnog planiranja. Ti "spoljni saradnici" će imati različita

imena: fasilitatori, konsultanti, i povremeno, osobe za intervenciju. Iako ćemo im se mi obraćati kao fasilitatorima, dobro je načiniti neke razlike među pomenutim nazivima.

## Konsultant

Peter Block, autor *Konsultacija bez mane*, kaže:

***Konsultant je osoba koja ima priliku da vrši neki uticaj na pojedinca, grupu ili na organizaciju ali koja nema direktnu moć da menja ili implementira programe. Menadžer je neko ko ima direktnu kontrolu nad akcijom.<sup>1</sup>***

Block ide dalje u objašnjenju i kaže da onog trenutka kada konsultant preuzme kontrolu, on ili ona počinje da se ponaša kao menadžer (ni Block nema tu vrstu konsultanta na umu). Naravno, postoji mnogo tipova konsultanata. Veliki broj njih su eksperti u specifičnim disciplinama ili poljima i dolaze u organizaciju ili zajednicu zato da bi dali neke savete. Uloga, namera, vrednosti i način rada određenog konsultanta razlikuju se od onih procesnih konsutanata. Centralno mesto u Blockovim pristupu procesnog konsaltinga predstavlja pomoć onim osobama u organizaciji ili zajednici koje treba da donešu bolje odluke na osnovu svog sopstvenog iskustva i razumevanja situacije. Druga suštinska razlika između ta dva pristupa konsaltingu tiče se onoga ko "poseduje" problem ili priliku, kao i rešenje. Uz pomoć nekoliko spoljnih eksperata, vlasništvo često ostaje njihovo sve dok ne uzmu kartu za sledeći avion ili voz kako bi otputovali iz grada. Kao rezultat toga, ništa se značajno ne dešava sa dobrim savetim koji je konsultant ostavio za sobom.

## Fasilitator

Uloga fasilitatora se uvek objašnjava kao uloga drugačija od uloge eksperta i mnogo je više u istoj ravni sa ulogom konsultanta u procesu, onog za koga Block tvrdi da, u nekoj oblasti stručnosti, stupa u odnos sa klijentom. Međutim, postoji blaga razlika između Blokovog pristupa konsultacijama i onog što drugi opisuju kao ulogu fasilitatora.

Rodger Schwartz je pisao o konačnom poslu fasilitatora i, opisujući ulogu fasilitatora, kaže:

***Osoba koja je prihvatljiva za sve članove grupe, koja je suštinski neutralna i koja ne poseduje autoritet konačnog donošenja odluke, koja interveniše kako bi pomogla grupi da napreduje na način koji identificuje i rešava probleme i doprinosi donošenju odluka, sa ciljem da poveća efektivnost grupe.<sup>2</sup>***

U čemu je razlika? Moramo priznati, nije velika, ali vredi je kratko razmotriti. Block proširuje svoj brend konsaltinga kako bi uključio više i od samih grupa i dao do znanja da njegova vrsta konsaltinga ima nekog uticaja na odluke koje donosi klijent. Schwarz ograničava svoja zapažanja

na odnos fasilitatora prema grupi i kaže da fasilitator ne poseduje autoritet donošenja odluka. To su, očigledno, nebitni momenti oko kojih ne vredi raspravljati. Fundamentalne vrednosti i veštine su suštinski iste.

## **Osoba koja interveniše**

Šta se dešava sa osobom koja interveniše? Povremeno ćete se sretati sa ovim terminom u literaturi o konsaltingu i fasilitaciji ali je on jače u vezi sa određenim procesom. I Block i Schwarz koriste izvedenu reč od ovog termina kako bi pomogli u opisu svog prilaza prilikom pružanja pomoći drugima u situacijama donošenja odluka i rešavanju problema. Schwarz kaže "Intervenisati znači ući u jedan tekući sistem u cilju pomoći onima u sistemu". To podrazumeva da su sistem ili grupa kompletni i da funkcionišu autonomno. No, tu fasilitator treba samo privremeno da pruža pomoć. On veruje da fasilitator u tim intervencijama snosi odgovornost izgradnje kapaciteta sistema za fasilitaciju sopstvenih akcija, bez pomoći spoljašnjih fasilitatora. Drugim rečima, fasilitator svoju sopstvenu ulogu čini suvišnom i nepotrebnom.

Block kaže da su intervencije ciljevi ili proizvodi konsultantskih aktivnosti. One se pojavljuju u dve varijante: (1) promene u načinu na koji organizacija, grupa ili pojedinac radi (strukturne, politički orientisane ili proceduralne); I(2) učenje klijenta ili sticanje *know how* znanja kako bi se nešto uradilo na drugačiji način, kao rezultat intervencije konsultanta.<sup>3</sup>

## **Klijent**

I Block i Schwartz, kao i drugi koji pišu o ovim stvarima, upotrebljavaju termin "klijent". Mi ćemo koristiti ovaj termin zato što nam pomaže da rasvetlimo ulogu konsultanta i fasilitatora u odnosu na one kojima on asistira u implementaciji procesa participativnog planiranja.

Block definiše klijenta kao osobu ili osobe na koje konsultant želi da utiče bez primene direktnе kontrole<sup>4</sup>. Schwartz to malo više komplikuje. On govori o četiri tipa klijenata. Ove razlike su važne onda kada govorimo o participativnom planiranju. Hajde da, na kratko, pogledamo te razlike. Prva je *kontakt klijent*, osoba koja čini inicijalni kontakt sa fasilitatorom. To može biti sekretarica gradonačelnika ili njegov asistent. Za fasilitatora je ovo trenutak kada dobija neke korisne informacije pre nego što započne razgovor sa nekim ko ima više autoriteta. Na primer: Koji pojedinac ili koja grupa traži pomoć? Zašto im je pomoć potrebna? Da li je inicijalna kontakt osoba član grupe? Koliko su napredovali u svom timskom radu? I dok fasilitator mora biti obazriv u postavljanju ovih pitanja pri inicijalnom kontaktu, svaki uvid u to koji se sprovodi u tom momentu, koristiće razumevanju onoga što klijent misli.

Schwartz takođe govori o *posrednom* i *primarnom* klijentu. Posredni klijent je uključen u početni deo ugovaračkog procesa. U slučaju naše gradonačelnice, može se ispustaviti da je ona posredni klijent. Njena definicija primarnog klijenta je pojedinac ili grupa koja je prihvatile odgovornost za *problem ili priliku*.

Četvrtu što Schwarz spominje je *krajnji klijent*, zainteresovana strana čiji interesi treba da budu zaštićeni čak i ako ona nije u direktnom kontaktu sa konsultantom, npr. opšta javnost.



*Gradonačelnica može na početku diskusije reći nešto poput dole navedenog, što će pomoći da se odredi ko je, zaista, primarni klijent:*

*"Ako postignemo dogovor da koristimo vaše usluge, Vi ćete raditi sa različitim grupama predstavnika lokalne vlade i građana, Vaša prevashodna odgovornost biće da pomognete grupi. Čak i ako u grupi za planiranje bude članova mojih službenika, njih morate tretirati kao i sve ostale u timu"*

Radije no da postanete preopterećeni ovim problemom, razmotrite savet autora nedavno objavljene knjige o *konsultacijama usmerenim na klijenta*. U njima se kaže da ne treba da definišete vašeg klijenta suviše usko. Ako uzmemu u razmatranje njihov savet u ovom izdanju, vidi se da na umu imaju tri pitanja:

- **Ko zna** – o problemu ili raspolaže sa najviše informacija koje su potrebne da bi se donela dijagnoza problema ili potencijalne mogućnosti
- **Ko brine** – o rešavanju problema ili ispunjenja mogućnosti
- **Ko može** – da pomogne da se problem reši ili da se mogućnost dogodi.<sup>4</sup>

Klijent sistem nije potpun, kažu, dok ne uključi sve one koji su obuhvaćeni u odgovore na ova tri pitanja: Ko zna? Ko brine? Ko može?



**Vratite se na izjavu o problemu - mogućnosti koju ste ranije izdvojili kao zadatak u identifikaciji nosilaca zadatka. Ako budete pozvani da postanete facilitator, kako bi radili na ovoj situaciji, ko bi, po vašem mišljenju, mogao biti inicijalni klijent ili pak neko ko zaista želi da vi radite na ovoj situaciji? I ko bi mogao da bude najlogičniji primarni klijent koji bi snosio odgovornost za upravljanje intervencijom?**

## Drugi korak: Inicijalni sastanak fasilitatora i klijenta



Ako se prisetite, gradonačelnica je izabrala potencijalnog fasilitatora i zamolila ga da dođe na intervju. Izvršnu direktorku NVO i radnika iz susedstva, koji su bili uključeni u ranije sesije planiranja, takođe je zamolila da dođu na sastanak sa mogućim fasilitatorom.

Gradonačelnica je već pitala direktorku NVO da li hoće da bude predsedavajuća na procesu strateškog planiranja zbog toga što ona ima sveže iskustvo u pripremanju planova za svoju organizaciju.

Ona je pitala predsedavajućeg upravnog odbora socijalne ustanove u izvršnom savetu da li hoće da predsedava u procesu planiranja u susedstvu. Gradonačelnica je bila zabrinuta zbog potrebe davanja podrške od strane saveta za sve ove pokušaje i htela je da ih uključi što direktnije u oba pokušaja.

Odluka gradonačelnice o postavljanju predsedavajućeg strateškog planiranja bazirala se na dva kriterijuma. Prvo, htela je da pošalje poruku zajednici i svojim zaposlenima da je bila ozbiljna po pitanju uključivanja građana u procese planiranja, a ne samo predsatvnika lokalne vlasti i javnih agencija. Drugi kriterijum je podjednako važan. Direktorka NVO je važila za poštenu osobu, bila je poznata po svojim izvrsnim grupnim veštinama, a posedovala je i iskustvo u radu sa spoljnim fasilitatorima. Po ovom poslednjem pitanju, gradonačelnica je prepoznała mogućnost konflikta između predsedavajućeg grupe za planiranje i fasilitatora ako bilo ko od njih poželi da istupi iz svoje uloge i preuzme kontrolu.

Njen odabir predsedavajućeg susedske grupe za planiranje bio je, kao što je upravo rečeno, baziran, jednim svojim delom, na direktnjem uključivanju članova gradskog veća u planske inicijative. Kao dodatak, ta osoba je bila poznata kao osoba bez predrasuda sa izvanrednim sposobnostima za rad u malim grupama.

Za vreme dvočasovnog sastanka na kome je bila i gradonačelnica; originalna grupa za planiranje (koji je ona ranije sazvala) dva predsedavajuća i fasilitator, doneta je odluka da se nastavi sa obe planske inicijative. Gradonačelnica je načinila ubedljiv slučaj kako bi naprima strateškog planiranja dala blagi prioritet da bi se postavio temelj za dugoročno, široko gradsko planiranje i razvoj inicijative bazirane na Programu Lokalne Agende 21. Ona je takođe shvatila da će krajnji uspeh Agende 21 zavisiti od jakog uključivanja susedstva. Uočila je i rizik toga što će dve inicijative participativnog planiranja teći u isto vreme.

Neki članovi tima bili su malo iznenadeni što je gradonačelnica bila voljna da preuzme obe inicijative planiranja, objašnjavajući to potivljenjem zaposlenih da uključe građane u ovakve vrste odlučivanja. Kako je gradonačelnica objasnila, ona je vodila mnogo diskusija sa svojim zaposlenima i vodećim ljudima u zajednici o potrebi da se obezbedi više

upravljanja i da se fokusira na razvoj grada na duže vreme. U ovom momentu, ona se okrenula prema radniku iz susedstva i direktorki NVO i rekla:

"Pošteno, moram da vam oboma odam priznanje za to što ste mi otvorili oči. Vaša posvećenost i entuzijazam u uočavanju etničkog problema u vašem susedstvu, pomogla mi je da razumem nekoliko stvari koje su mučile za vreme mog mandata: Imenovani odbornici, moje osoblje i ja poverovali smo smo samo mi snosili ogovornosot za ono što se dešava u gradu. I iskreno, ovaj uskogrudi stav nas je sprečavao da iskoracićemo i uključimo i druge. Sada sam ubedena da je odbijanje da se uključe građani rezultat, velikim delom, našeg kolektivnog straha da ćemo izgubiti kontrolu. Ali, što više razgovaramo o ovom problemu na veću i sastancima zaposlenih, više uviđamo da ne možemo da delamo sami ako želimo da dovedemo važne promene u naš grad. Saradnja sa vama mi je pomogla da shvatim vrste potencijalnih resursa koje imamo u zajednici."

Na ovoj tački diskusije, gradonačelnica je zamolila fasilitatora da govori o bilo kojoj brizi koja ga je mučila u vezi sa fasilitacijom ta dva slučaja pošto se može dogoditi da se javi preklapanje u vremenu. Već ga je zamolila i da se lati oba zadatka i on se složio, ali isto tako misli da bi ostali uključeni u planski odbor želeti da vide njegova gledišta. On je ponovo uveravao gradonačelnicu i ostale da ne vidi nikakav konflikt interesa u tome što će se dva participativna planiranja odigravati odvojeno ali je spomenuo prednost njihovog povezivanja. Okrećući se problemu suseda odmah, mogu da ga shvate kao slučaj za proučavanje koji se može predstaviti ostalima koji će biti uključeni u strateške, planske napore. Drugo mišljenje, sugerisao je, trebalo bi da da odredi raspored radionica strateškog planiranja u početku tako da proces planiranja u susedstvu može da iskoristi bilo koje vizije ili dugoročne planove sa kojima su se složili u širokim gradskim razmerama.

Gradonačelnica se zabrinula usled činjenice da svaki zastoj u obezbeđivanju pomoći susedsvu može da poveća mogućnost nastanka konflikta. Sa druge strane, htela je da procesi strateškog planiranja budu u toku. U tom trenutku, fasilitator je predložio gradonačelnici da radi direktno sa njom i direktorkom NVO na stvaranju radionice strateškog planiranja. On je nedavno imao slično iskustvo sa susednim gradom gde je pomagao pri razvoju takvog plana i predložio da upriliči sastanak dva gradonačelnika kako bi razmotrili rezultate.

Po pitanju susedskog problema, fasilitator je predložio da radi direktno sa odbornikom koji je zamoljen da predsedava na sastanku o planiranju suseda. I dok je za fasilitatora predsedavajući na susedskom procesu planiranja bio primarni klijent projekta, on je uveravao gradonačenicu da će je stalno obaveštavati o tome kako napreduje susedski projekt planiranja.

U zamenu za to, on je rekao da će mu biti potrebna sledeća pomoć kancelarije:

- Pristup bilo kojim podacima i informacijama koje gradski nameštenici mogu imati kako bi pomogao u procesu donošenja odluka u susedstvu i
- Pristup gradonačelnici i njenoj kancelariji kako bi razrešio one stvari koje se mogu isprečiti na putu, da bi ohrabrio učesnike ili druge

*nosioce zaatka i kako bi obezbeio bilo koju zvaničnu pomoć koja može biti potrebna da bi se postigli ciljevi palnskog procesa.*

*Pre nego što je sastanak zaključen gradonačelnica je ugovorila sastanak kako bi se susrela sa fasilitatorom i osobom koju je ona zamolila da bude predsedavajući procesa strateškog planiranja. Lokalna Agenda 21 je izgledala mnogo verovatnija, Kao i njen ponovni izbor.*

---

## **Neka razmišljanja o tom prvom susretu**

Dizajnirano učenje (DI), organizacija zapažena po svojim naporima na pripremama konsultanata, organizovanih članova sa posebnim odgovornostima u pružanju pomoći drugima u organizaciji kako bi bili efikasniji i produktivniji, opisala je suštinu inicijalnih sastanaka bolje od bilo koga do sada. Elementi za koje DI veruje da su važni da budu obuhvaćeni na inicijalnom sastanku konsultanta - fasilitatora i klijenta su sledeći:

- **Lično potvrđivanje.** To je prvo "zdravo" u fasilitator – klijent odnosu. Cilj je da se ostvari kontakt i da se vidi kako se osećate povodom prilike da se sretnete sa novim klijentom. To je i dobar trenutak da se shvati kako je klijent uopšte odlučio da vas kontaktira.
- **Komuniciranje i razumevanje situacije.** Ono za čim tragate u ovom trenutku u komunikaciji je prilika da razumete situaciju iz perspektive klijenta i da prenesete vaša shvatanja povratno klijentu. To nije trenutak da iznesete vaše preporuke o tome kako dizajnirati događaj participativnog planiranja. Pitanja poput sledećih mogu biti prikladna u toj situaciji: Šta Vas je nagnalo da odlučite da inicirate jedan takav proces u Vašoj zajednici? Šta mislite ko treba da bude uključen? Šta Vaši zaposleni misle o radu sa građanima na takav način?
- **Klijent želi i nudi:** U ovoj fazi konverzacije želite da otkrijete šta klijent očekuje od predloženog procesa planiranja i od vas lično kao od konsultanta ili fasilitatora u procesu. To je prilika za klijenta da iskaže svoja osećanja, ali možda ćete morati da priskočite u pomoć nekim probnim pitanjima. Neka pitanja koja mogu da dođu u obzir su: Šta želite da postignete ovim procesom planiranja? Kako vidite naš zajednički rad? Koju ulogu Vi želite da imate u procesu planiranja? Kako će izgledati uspeh?
- **Fasilitator želi i potrebno mu je:** Pre nego što postignite dogovor sa klijentom, želećete da iskažete Vaša osećanja i ono što želite od klijenta kako bi bili uspešni u radu sa grupom za planiranje. Možde će vam biti porebno i razjašnjenje Vaše uloge u radu sa klijentom. Klijent Vas može posmatrati kao eksperta koji će zapisati Vaše ideje o budućnosti grada na primer, i koji će dovesti tim za planiranje do odobravanja bez razmišljanja oko usvajanja od strane gradskog veća. Razmislite o sledećim izjavama kao o načinu i putu da dođete do ovih i drugih predmeta: Moja uloga biće da pomognem timu za planiranje da analizira situaciju i izdaje sa opcijama koje se mogu sprovesti u delo. Meni je potrebna Vaša podrška u radu sa timom za planiranje. Potreban

mi je pristup Vašem timu za planiranje i njihovim bazama podataka. Biće mi potrebno da radim direktno sa timom za planiranje dok im pomažem da razviju određene opcije.

Ovaj deo konverzacije je često najteži za mnoge fasilitatore, ali je važno da se bude samopouzdan po pitanju vaših sopstvenih potreba i želja u tom trenutku.

U ovoj fazi DI preporučuje postizanje dogovora tako što će se preformulisati ključni predmeti diskusije i identifikovane i nerešene oblasti koje treba razmatrati.

Klijent može iskazati zabrinutost zbog gubljenja kontrole kad vi počnete da radite sa drugima u procesu planiranja. Želećete da razrešite te brige i da se uverite u želju da se napreduje.

Konačni korak na inicijalnom sastanku tiče se davanja podrške klijentu kao i pozitivnih povratnih informacija o preduzetim inicijativama kao i jasne slike onoga što će se dalje dešavati.

### **Ugovaranje znači imati pravo na ponovni nadzor**

Ugovaranje, izgradnja odnosa koji znači rešavanje problema između fasilitatora i klijenta, se često ponavlja na nekoliko nivoa intervencije bazirano na kompleksnosti odnosa rešavanja problema. U slučaju participativnog planiranja gde će postojati narastajući i produbljujući nivoi interakcije između predstavnika lokalne vlasti, civilnih organizacija i građana, neophodno je da fasilitator i ključni inicijatori procesa ponovo pregledaju fazu ugovaranja.

Na primer, očekivanja, želje i potrebe zainteresovanih strana (nosilaca zadatka) koji se bave procesom u kasnijim fazama moraće da budu uzeti u obzir. Gradonačelnica, koja je na početku želela da sproveđe Lokalnu Agendu 21 usvom gradu, složila se i sa tim da pomaže u susedstvu da se izbore sa potencijalno ružnim konfrontacijama. Moć da je to videla kao mogućnost sticanja većeg poverenja u zajednici, šansu za demonstraciju svoje posvećenosti prisnijeg rada sa sugrađanima ili kao mogućnost dobijanja nekog iskustva iz prve ruke u participativnom planiranju pre nego što se uključi u mnogo šire procese strateškog planiranja. Ili joj se može učiniti da je imala nekoliko prilika u vreme zaključivanja sastanka da kaže «ne» radniku iz susedstva. Na bazi našeg znanja o tome šta se dogodilo na inicijalnom sastanku između gradonačelnice, upravo postavljenog predsedavajućeg u planskoj grupi, radnika iz susedstva i fasilitatora, možemo predpostaviti da je postojala potreba za dodatnim skupom.

## Treći korak: Rad sa «primarnim» klijentom



Posle sastanka između gradonačelnice koja je bila inicijalni klijent, fasilitatora i članova tima za participativno planiranje, doneto je nekoliko odluka. Predsedavajući je trebalo da bude prvi klijent fasilitatora iako je gradonačelnica očekivala da bude sve vreme informisana o procesu.

Trebalo je da gradski službenici budu na raspolaganju kako bi pomogli u prikupljanju podataka u analizi, ako to bude potrebno, a zaposleni u CBO trebalo je da pomognu da se uključe ključni ljudi u susedstvu. Gradonačelnica je ponudila svoju pomoć i direktnu uključenost sa pozicije političkog lidera i lidera same zajednice, ako to bude potrebno. Možemo takođe predpostaviti da je bilo dodatnih diskusija o očekivanjima gradonačelnice kada su u pitanju drugi članovi tima, prihvatljiva satnica za sprovođenje zadatka, moguće mesto za sastanke, kao i o tome sa kim gradski radnici treba da rade kako bi sproveli neke zadatke.

Kada su fasilitator, predsedavajući susedskog odbora i CBO radnik završili sastanak sa gradonačelnicom, prešli su u obližnji kafe kako bi nastavili diskusiju. Svako od njih osećao je potrebu da razjasni svoja lična očekivanja, potrebe i želje. Drugim rečima, još uvek su se bavili tim predmetima koje smo mi povezali sa fazom ugovaranja između spoljašnjeg fasilitatora – konsultanta i klijenta. Predmeti diskusije uključuju:

- Koje će biti njihove individualne uloge i ogovornosti u radu sa timom za planiranje i, još uopštenije, u implementaciji projekta;
- Kako će organizovati i voditi sastanke;
- Ko će još biti u timu za planiranje i kako će oni biti odabrani kako bi proširili krug nosilaca zadatka ponovo;
- Kako će pribaviti publicitet za svoj progres;
- Logistika sastanka koja uključuje mesto sastanka, materijal za radionicu, potrebno osoblje vreme za sastanke, i mnogo drugih detalja
- Kako će izmeriti uspeh i uticaj napora participativnog planiranja unutar susedstva ali i šire zajednice
- Ko će šta raditi sledeće nedelje kako bi održao projekat i proces na istom koloseku?
- I konačno, kako će povezati svoje napore sa inicijativom gradonačelnice za strateško planiranje.

Faza ugovaranja bilo koje intervencije fasilitatora može biti teška. I, proveli smo više vremena diskutujući o ovoj inicijalnoj fazi procesa participativnog planiranja nego što smo nameravali. Međutim, ovo je najkritičniji aspekt intervencije. Ako ovi inicijalni sastanci ne krenu dobro, uzvraćaće tako što neće давати mira onima koji su uključeni.

I još samo nekoliko komentara o sastanku u obližnjem kafeu. Inicijalni tim počeo je da se pomera od ugovaranja ka planiranju, od odnosa izgradnje do odnosa analize rešavanja problema. Oni su takođe

prepoznavali važnost analize nosilaca zadatka, potrebe da se definiše ko je još potreban u njihovom timu za participativno planiranje. To je zadatak kome će se oni stalno vraćati ako budu uspešni u održavanju toka procesa participativnog planiranja u susedstvu opterećenom problemima.

Pre nego što završimo diskusiju o izgradnju produktivnog partnerstva, evo kratke provere informacija koje želite da dobijete od klijenta pre ulaska u samu srž planiranog procesa.

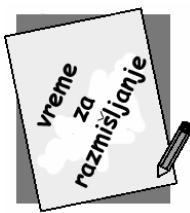
### **Lista provere onog što ugovor treba da sadrži**

Fasilitatori treba da budu što jasniji u vezi se sledećim informacijama ako žele da imaju efekta u radu sa svojim klijentom.

1. **Koji su ciljevi nerezšenog procesa?** Drugim rečima, šta klijent želi da postigne kroz proces participativnog planiranja? Što je definicija preciznija, veće su šanse da ih možete zajednički postići. Ali, tu se mogu javiti neke razlike u ciljevima oko kojih je postignut dogovor u kontaktima na početku. Npr. Gradonačelnica. Članovi grupe za participativno planiranje, i, načelno klijenti, građajni. Budite spremni da prepravite ciljeve kako se proces bude odvijao. Nakon svega, to je proces participativnog planiranja u kome treba da prevladaju autentična komunikacija, podeljeno vođstvo i timski rad.
2. **Koje su uloge i odgovornosti ključnih aktera?** To uključuje fasilitatora i klijenta (klijente) i podelu karaktera koja treba da posluži kao potpora.
3. **Koji su parametri projekta?** Proces participativnog planiranja može biti veoma na meti i stoga lak za postavljanje granica oko njega, npr, integracija seoske porodice u urbano susedstvo, ili ekspanzivnost, poput Lokalne Agende 21. Ma kakve da su okolnosti, granice je potrebno zajednički ukloniti.
4. **Koju vrstu informacija je potrebno izneti u procesu planiranja?** Neki opasni poduhvati planiranja mogu biti izvedeni na osnovu znanja i iskustava učesnika. Za druge će biti porebna solidna osnova. Potrebno je jasno izneti te potrebe o informacijama pre nego se zagazi suviše duboko u participativno planiranje.
5. **Koja vrsta podrške i uključenosti će biti potrebna od strane klijenta i fasilitatora?** Praktične stvari padaju na pamet nama koji smo radili kao fasilitatori. One uključuju: mesta za sastanke koji mogu da prime velike i male grupe, grupne aktivnosti, administrativna i pomoć sekretara da bi bilo sigurno da briga oko logistike ne opterećuje proces planiranja; i uobičajeni alati za zanat participativnog planiranja. Npr, (roto papir i magični markeri), da imenujemo samo dva: - Flomasteri i tabla ili papir za pisanje.
6. **Koja su to vremenska ograničenja?** Klijent može imati na umu jedan krajnji rok a fasilitator drugi, i dok Parkinsonov zakon sugeriše da zadatak treba da se tazvuče na dodeljeno mu vreme, to uglavnom nije prihvatljivo za većinu strana u ugovrnom odnosu.
7. **Kakve krajnje porizvode fasilitator očekuje da će poslati ?** Mnogo će biti lakše napraviti raspored ako znate odgovor na ovo pitanje . U slučaju procesa participativnog planiranja, najočigledniji proizvod je plan. Ali planova ima u raznim oblicima i obimima. I dok

sadržaj plana može očigledno biti baziran na ciljevima planiranja, proces njegovog dostavljanja ne mora biti tako očigledan. Fasilitator mora pomoći klijentu da konkretnije razmišlja o ovom aspektu planiranja. I dok se spremamo na diskusiju u pripremi ovog plana, želeli bismo da se skoncentrišemo da vrste učinaka i rezultata, koje lokalna uprava i zajednica mogu očekivati u toku implementacije plana.

8. **Koje vrednosti moraju biti jasne i podržane ?** Ovaj element ugovora između fasilitatora i klijenta neće biti lako definisati. Poverljivost je često u opticaju i mogu postojati različite interpretacije parametara koji se moraju primenjivati. U procesu participativnog planiranja, gradski zvaničnici mogu želeti da ograniče podelu informacija iz političkih razloga dok članovi tima osećaju da njihovi napori moraju biti podeljeni široko i trenutno sa zajednicom.
  9. **A šta je sa fleskibilnošću?** Socijalni kontrasti, kao što je to jednom opisano u odnosima između fasilitatora i klijentata u procesu participativnog planiranjem imaju klauzule koje su nepredvidive. Nemojte se plašiti da o njima ponovo pregovarate u toku razvoja odnosa.



Proveli smo puno vremena u diskusiji faza ugovaranja participativnog planiranja. Pre nego što nastavimo dalje, razmislite o svom iskustvu u radu sa timovima koje izlaze iz okvira organizacije i funkcionalnih granica. Šta ste mogli da uradite drugačije u vreme kada su Vaši potencijali za uspeh mogli da se povećaju ? Upišite Vaše odgovore u donji prostor.

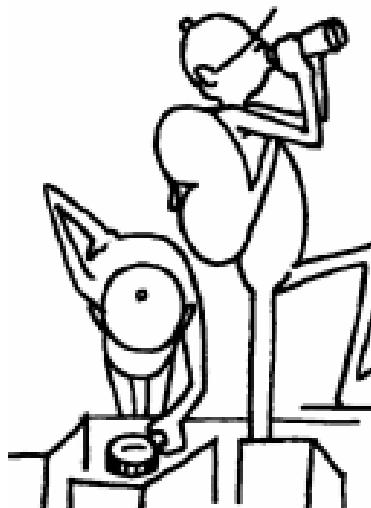
## Ključne tačke

- Izgradnja produktivnog partnerstva može biti najvažnija u procesu participativnog planiranja
- Zadatak izgradnje partnerstva započinje sa prvim „zdravo“ između partnera i onda se nastavlja
- Umetnost ugоварanja između onih koji žele da iniciraju participativno planiranje, onih koji to neizostavno rade i onih koji fasilitiraju proces je veoma kompleksna
- Važno je razumeti koncept „klijenta“ u PP procesu
- Znati ko su potencijalni klijenti i rad sa njima je još važniji
- Klijenti se mogu identifikovati postavljanjem tri pitanja ; Ko zna ? Ko brine ? i Ko može?
- Socijalni ugovor između fasilitatora i tima za planiranje je usidren unutar zajedničkog dogovora i tome šta strane očekuju jedne od drugih i kako će raditi zajedno.

# Poglavlje

# 6

## Faza III : Otvaranje ili fokusiranje



*Ono što je izgrađeno slučano  
Izgrađeno je na pesku  
**HAĆANSKA POSLOVICA***

Izgradnja perspektive	95
Strateško planiranje: Umetnost gledanja u budućnost	96
Vizije i vizionarstvo	97
Strateški kvaliteti	98
Brzi pregled pejzaža strateškog planiranja	99
Od pružanja ka spolja do fokusiranja	105
Fokusiranje	106
Postavljanje pitanja	107
Ključne tačke	109
Fusnote	109



## Izgradnja perspektive

Vreme je da zastanemo na trenutak i pogledamo gde se mi to nalazimo u participativnom procesu. Sagledali smo menadžerske osobine i osobine rukovodilaca po pitanju svesnosti i vizija i to kako one služe kao okidači za pokretanje organizacija, zajednica i pojedinaca na akciju. Uočili smo i šta nam to pomaže da razumemo razlike između problema i mogućnosti u rukama kreativnih ljudi. Ove diskusije se vrte oko mišljenja da je postizanje šire i dublje saradnje, nešto slično asertivnoj participaciji, u mnogo slučajeva važan koncept i strategija u izgradnji kapaciteta zajednice koja će mnogo efikasnije i delotvornije služiti svim građanima.

Neko će možda dokazivati da participacija nije lek za sve probleme ili imperativ za nalaženje svih mogućnosti. Mi ćemo biti prvi koji će raspravljati o ovom stanovištu. Međutim, ne vidimo razlog da se izvinjavamo za naš pro-aktivni stav o dobrobitima saradnje. Uostalom, ovo je priručnik o participativnom planiranju.

Kao deo naše diskusije, podvukli smo neke razlike između strateškog i aktionog planiranja, dva različita načina za participativne aktivnosti i događaje u cilju unapređenja zajednice i lokalne uprave. Strateško planiranje tiče se osvajanja vizija i njihove ugradnje u dugogodišnje navigacione sisteme naše zajednice. Aktionsko planiranje je praktični set oruđa koje treba da koriste menadžeri, tvorci politike, vođe zajednice i građani u "radimo zajedno modalitetu", kako bi pomogli da se dogode neke lepe stvari.

Ono što nam se čini interesantnim, u vezi sa ova dva pristupa planiranju, jeste opštost koraka koje preduzimamo da bismo ih sproveli i vrednosti koje ih prate. Oba pristupa zahtevaju različite vrste analiza da bi bili efikasni: analizu zainteresovanih strana, analizu problema, SWOT i terensku analizu. Svaki pristup, na svoj način, zahteva od učesnika da "razmišljaju van boksa" da se uključe u kreativno razmišljanje i rešavanje problema ako imaju namenu da uživaju u plodovima svojih napora u participativnom planiranju.

Najveća razlika ova dva pristupa nalazi se u vremenskim okvirima i nivou specifičnosti preporuka koje proizlaze iz planiranja. Strateški planovi su orijentisani ka budućnosti, dugoročni su, vizionarski i manje specifični. Aktionski planovi su više trenutni, pragmatični, detaljniji u preporukama i, naravno, aktionski orijentisani. Oni nose jasan mandat koji poziva na momentalnu implementaciju.

Ova dva prilaza dele i mnoge zajedničke vrednosti: autentičnu komunikaciju, podeljeno vođstvo, poverenje, timski rad, privrženost, uključenost. Potrošili smo dosta vremena govoreći o važnosti izgradnje produktivnog partnerstva i o prednostima rada sa fasilitorima pri angažovanju na procesima participativnog planiranja. To su ključne komponente za obezbeđivanje uspeha, kako u aktivnostima strateškog tako i aktionskog planiranja.

## Gde se dva prilaza planiranju razilaze

Na ovom mestu u "planiranju" participativnog planiranja, potrebno je doneti odluku baziranu na događaju koji je "okidač"; koji dovodi nosioce zadatka do ovog trenutka. Da li ovaj inicirajući događaj poziva na razvijanje strateškog plana koji treba da se sprovodi duže vreme (5 – 10-15 godina, na primer) ili procesa planiranja koji će dovesti do momentalne akcije? Da li će partneri koji su odabrani da učestvuju u procesu planiranja biti oni koji će se protezati prema spolja ili se fokusirati. Strateško planiranje se proteže u budućnost u naporu da bude shvaćeno i da utiče na ono što se može dogoditi. Akcionalo planiranje postiže svoje najbolje rezultate pri fokusiranju na problem, predmet ili interes koji priziva pažnju. Učinite nešto ! Rešite me ! Pomoć!

Kao što smo nešto ranije naglasili, oba procesa planiranja dele brojne, iste alate za postizanje ciljeva. Ono što ih razdvaja je odluka da se ide "strateški" i da se dosegne negde, ili da se bude više akcionalo orijentisan i fokusiran. Postoje dva alata koja simbolizuju ova dva različita pristupa. Jedan je vizionarstvo, drugi je *nalaženje problema*. Naravno, ova izjava se odmah otvara za napade nekih naših najbližih prijatelja. A mi priznajemo, korisno je biti "vizionar" kada se problem rešava i važno je "fokusirati se" kada se strateški planira. Međutim, ako ne pravimo razliku na ovom mestu, nastavićemo da zbirujemo i vas i našu sopstvenu potrebu da nastavimo sa ovom diskusijom.

U ostatku ovog odeljka, razmotrićemo proces strateškog procesa planiranja, uključujući i ulogu i veštinu vizionarstva, i sagledatii veoma praktičnan alat nalaženja problema, umetnost fokusiranja na njega.

## Strateško planiranje: Umetnost gledanja u budućnost

*Planovi su ništa:*

*Planiranje je sve*

**-D.D. EISENHOWER**

Oluka o angažovanju određenih članova vaše organizacije ili zajednice obično je inicirana nečijom vizijom, traumatičnim događajem ili prilikom. U slučaju gradonačelnice u našoj legendarnoj studiji slučaja, to je bila konferencija UNCHS i njen interes za Lokalnu Agendu 21. Slučaj je mogao, isto tako, da bude iniciran i nekim drugim događajem. Na primer

- Gubitkom nekog važnog službenika u gradu
- Mogućnošću dobijanja velikog zajma za izgradnju infrastrukture od neke internacionalne razvojne banke
- Političkom odlukom vlade da se pozabavi položajem i kvalitetom života po pitanju dece u zajednici

- Potrebom da se izgradi bliži odnos sa nevladinim organizacijama i biznis delom zajednice.

Strateško planiranje je događaj koji se nije dogodio tek tako. To je namerni čin uključivanja širokog spektra organizacija ili vođa zajednice na misaonim pogledima "preko horizonta" u budućnost.

Strateško planiranje je vreme za refleksije, vreme za razmišljanje o budućnosti i o tome kakva će ta budućnost biti za zajednicu.

Strateško planiranje je mogućnost da se lokalna vlada i zajednica pozicioniraju i da peuzmu budućnost i sve njene nepoznate izazove.

Strateško planiranje nije nešto što lokalna vlast i građani treba da rade svakog meseca.

Drugim rečima, ono predstavlja ozbiljne napore da se načini kompas zajednice koji će voditi lokalnu upravu i njene građane od mesta na kome se sada nalaze do mesta na kome žele da budu, zato što su oni već razmišljali o tome gde to žele da se nađu.

## Vizije i vizionarstvo

*Ne postoji nista poput sna  
za kreiranje budućnosti*  
**VICTOR HUGO**

U središtu uspešnog strateškog planiranja nalaze se vizije i vizionarstvo. Vizije su snažne izjave i nade bazirane na verovanju da će ih posvećeni pojedinci transformisati u buduće izjave o realnosti. Strateško planiranje je struja događaja koja vodi današnje vizije do njihovih budućih destinacija. Vizije su smelete, optimističke slike onoga što može biti. One pripadaju Martin Luteerovom, *mi ćemo prevazići*, Vaslav Havelovoj *plišanoj revoluciji* i Nelson Mendelinoj viziji post-aparthejda *društvu dugih boja*. Na nesreću, postoji i tamna strana procesa vizionarstva. Hitler je bio vizionar, to je bio i Jozef Staljin. Milioni su platili konačnu cenu.

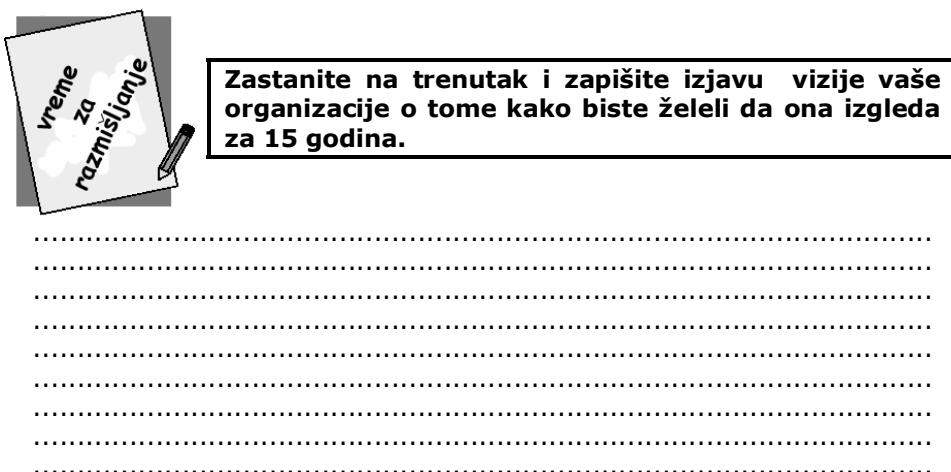
Bez vizija, strateško planiranje je puko produžavanje današnje realnosti odeveno u futurističku retoriku. Ili, kao što strahuje Gary Hammel, strateško planiranje bez vizija postaje samo "kalendarski vođen ritulal koji svodi kompleksnost na ista zapisana pravila, predpostavljajući da će budućnost biti ista kao prošlost sa nešto malo doterivanja i retkim izazovima konvencionalne mudrosti"<sup>1</sup>

U slučaju da ste propustili poruku, verujemo da je vizionarski proces važan za kreiranje strateških planova.

Vizije su realne, može im se verovati, one su inspirišuće izjave o budućnosti organizacije ili zajednice ili takve izjave o jednom aspektu života organizacije ili zajednice u slučaju da strateški PP process treba da se fokusira na neke specifičnije mogućnosti. Drugi način razmišljanja o vizijama je da postavimo pitanje :" Ako naši najdraži snovi o zajednici budu ostvareni, kako će to izgledati da se bude građanin od dvadesetak godina, za dvadeset godina posmatrano od ovog momenta?

Burt Nanus, koji je intenzivno pisao o pitanjima liderstva u NVO i DO, navodi četiri faze pristupa razvoju vizija za ove organizacije. Kako je priručnik u velikoj meri namenjen NVO -DO publici, smatrali smo da će biti korisno da sagledamo njegov pogled na ove procese:

- Faza 1: Kontrola vizije:** odgovara na pitanje o prirodi i nameri organizacije, njenim vrednostima i kulturi, njenim snagama i slabostima, dobrobitima koje obezbeđuje za zajednicu i klijente, strategijama koje koristi da poboljša performanse i načine na koje se performanse mere.
- Faza 2: Raspon vizija:** glavni delovi su identifikovani i proučeni, pretnje i mogućnosti procenjene a granice novih vizija određene.
- Faza 3: Sadržaj vizija:** Ona proučava buduće razvoje koji mogu da utiču na izbor novih pravaca, uključujući i promene u potrebama i željama različitih grupa klijenata, kao i snage koje utiču na buduće ekonomске, socijalne, političke i institucionalne klimatske uslove organizacije.
- Faza 4: Izbor vizije:** Alternativne izjave o viziji su formulisane i upoređene uz korišćenje seta kriterijuma koji su razvijeni u ranijim analizama, razvijene su nove izjave o vizijama a strateške implikacije razmotrene.



### Strateški kvaliteti

Hamel ima i drugu tačku u procesu strateškog planiranja centralnu za ono što hoćemo da sprovedemo. *Stvaranje strategije mora biti demokratično*. Demokratija se ne tiče samo prava da se bude saslušan. Ona se tiče prilike da se utiče na mišljenje i akciju. Ona se tiče mogućnosti da se bude nestrpljiv i strastan, informisan i uključen. Prava moć demokratije leži u njenoj posvećenosti uključenju. Nije samo elita ta koja može da deli ovaj program. Njega, zato, moraju da prate strateški planovi za lokalnu upravu i zajednicu.

Ključ efikasnog strateškog planiranja nalazi je uglavnom u *procesu* a ne u proizvodu ili *planu*. Da bi proces bio efikasan potrebno je da bude :

1. **Uključiv** – da angažuje čitav opseg nosioca zadataka u procesu;
2. **Inetraktivan**- da suprodstavlja ono što jeste sa onim što može biti
3. **Integrisan** – da meša razmišljanja i akcije od dna prema gore i od gore prema dnu
4. **Iterativan** – da prepoznaće činjenicu da su sistemi koji imaju cilj i njihove sredine u stalnim promenama i da ni jedan plan ne zadržava svoju vrednost tokom vremena

Kao što John Friedman podeća: «Planiranje se ne tiče samo efikasnog instrumentiranja i postizanja ciljeva, to je takođe i proces pomoću koga društvo može da otkrije svoju budućnost»

## Brzi pregled pejzaža strateškog planiranja

Postojala je cela jedna bujica publikovanih ideja i govora o strateškom planiranju. Međutim, proces strateškog planiranja je, kao politika i upravljački mandat, imao svoje uspone i padove. I dok je to bio očekivan proces, kako u javnim tako i u privatnim organizacijama, tokom šezdesetih i sedamdesetih godina, u ranim osamdesetim nije bio u milosti. Razočarenje je proizašlo, u velikoj meri, iz činjenice da je proces pripadao planerima i nekim prikladnim projektima i, kao što je Hamel lepo rekao, *kalendarskim ritualima*. Sa narastajućom pažnjom usmerenom ka demokratskom upravljanju i sa povećanjem svesti o potrebljima i važnosti veće participacije u tim vrednim poduhvatima zajednice u poslednjoj dekadi, uloga strateškog planiranja dobijala je novo značenja.

Proces strateškog planiranja, praktikovan širom sveta, lišen je suvišne odeće. Ne postoji jedinstveni model ili doktrina kojoj bi mogli da se okrenemo prilikom odlučivanja o tome kako primeniti proces na lokalnom nivou upravljanja u zajednici. To je pozitivan znak. On je izazov za korisnike da kreiraju sopstveni prilaz, drugačiji od onog koji imaju nosioci šablona. On sugerira potrebu da se bude kreativni i da se ima vizija ne samo u kontekstu vizija i planova, već i u procesu njihovog kreiranja. Uz taj izazov, ono što sledi je zbir korisnih znakova i šablona iz iskustava drugih. Počaćemo od modela koji se koristi širom sveta u razvoju strateških planova zajednica.

### Istraživanje budućnosti: proces nalaženja zajedničke teritorije

Marvin Weisbord i njegove kolege potrošili su mnogo vremena dovodeći do savršenstva model koji kombinuje potrebe da se bude kompletan i da se ima vizija po pitanju važnosti uključenja i tako osigura rasprostranjenost participacije u procesu. Pošto su njihovi kriterijumi za pronalaženje buduće zajedničke osnovice kompatibilni sa našim. odlučili smo da u nekim detaljima opišemo njihove planske projekte.

Prilaz *Istraživanja budućnosti* u strateškom planiranju zajednice je dvodnevna konferencija izvedena u tri dana ( od podneva prvog dana do podneva trećeg dana ) iz razloga koji postaje jasan onda kada pogledamo u raspored zadatka koje učesnici treba da ispune. Planeri konferencije se zauzimaju za perspektivu " kompletno razumevanje zajednice je dobro samo onda kada smo sposobni da je vidimo iz perspektive drugih. Kada su slepi ljudi zamoljeni da opišu slona, davali su različite opise, zavisno od toga koji su deo slona imali priliku da dotaknu. Tek onda kada su spojili svoje pojedinačne percepcije bili su u stanju da "vide" jasnije objekt koji su ispitivali.

Da bi onima koji su uključeni u buduća istraživanja procesa pomogli da shvate perspektivu celog procesa, konferencija treba da uključi sledeće učesnike ili zainteresovane strane, kako ih mi zovemo: *ljudi koji poseduju informacije, ljudi koji imaju autoritet i resurse da deluju, i ljudi pogođene onim što se dešava*

Ovde se nalazi kratak pregled procesa istraživanja budućnosti. Koraci predpostavljaju da su planeri konferencije i nosioci vizionarske strategije koji se nalaze u pozadini odluke da se održi istraživačka konferencija, takođe identifikovali fokus konferencije.

**PRVI DAN :** ( počinje u podne i završava u 18 h). Pojedinačnim radom a potom radom u manjim grupama, učesnici prave pregled prošlih i identifikuju sadašnje trendove. Prvi zadatak pruža učesnicima mogućnost analize:

- njihovog ličnog iskustva u organizacijama ili zajednici, zavisno od fokusa konferencije
- istorije lokalne uprave ili zajednice u toku trideset godina ili slično, predmet budućeg straživanja , i ,
- prekretnice u životu lokalne uprave ili zajednice koju predstavljaju

Drugi zadatak je da se identifikuju postojeći trendovi koji će imati neki uticaj na ono što će proisteći iz teme koja se obrađuje na konferenciji. Ovi trendovi se ispisuju na tabli ili papiru na zidu, 2x4 m, na primer, i služe za grupne "misaone mape". Drugim rečima, ono što je trend u većoj sredini a što će imati neki efekat, dobar ili loš, na osnovu onoga što će učesnici želeti da rade i kao rezultat konferencije "istraživanja budućnosti". Na kraju ove sesije, sledi molba učesnicima da identifikuju sedam trendova za koje oni lično veruju da su najvažniji i to stavljanjem tačke ili znaka pokraj tih trendova.

**DRUGI DAN:** Drugi dan obiluje malim grupama i planerksim sednicama koje imaju nekoliko zadataka. Dnevne aktivnosti počinju grupama zainteresovanih strana, na primer, izabrani zvaničnici, zaposleni u lokalnoj upravi i građani koji rade u malim grupama, da bi kreirali svoje sopstvene verzije "mape mišljenja", trendova za koje oni smatraju da su im najvažniji. Potom svaki nosilac zadatka identificuje ono što radi trenutno, u odnosu na temu konferencije, a ove percepcije ponašanja, dobre ili loše, postaju javne i pomeraju konferenciju sa "krivice i žalbi" ka preuzimanju odgovornosti za uslove koji postoje.

Pred ručak drugog dana, učesnici se okupljaju u mešovitim grupama kako bi pripremili izjave o "idealnoj budućnosti". Ove grupe, postavljajući se pet, deset ili čak dvadeset godina u budućnost, zamišljaju da im je takva idealna budućnost postala svarnost. Ovaj zadatak se kompletira pravljenjem liste :

1. Konkretnih slika i primera onoga što se zaista dogodilo ili kako su dospeli do tog budućeg stanja ; i
2. prepreka koje na tom putu treba prevazići

Ovakvi scenariji budućnosti predstavljaju se svim učesnicima konferencije u formi za koju se nosioci zadataka odluče: to može biti drama, skeć, TV vesti ili šou, itd. Drugi članovi grupe beleže iz ovih događanja teme koje su čuli a koje su takođe uključene u njihove prezentacije i projekte, događaje i inovacije koje im se najviše svidaju u onome što su čuli i videli. Tvorci ovih pristupa strateškom planiranju (istraživanje budućnosti) naglašavaju važnost pravljenja kreativne prezentacije koja uključuje neke ili sve članove grupe u ovom momentu. Nakon predstavljanja različitih scenarija, svaka grupa dolazi sa tri liste (na papiru, naravno):

- **Zajednička budućnost-** ono sa čim su se svi složili da žele- obično navedeno u vrednosnim izjavama i drugim rezimeima.
- **Potencijalni projekti –** programi, razvojne politike itd
- **Reotklonjene razlike-** prepoznati konflikti i neslaganja koji nisu bili rešeni

Što se tiče razlika, rođeni amerikanci imaju divnu izreku o tom aspektu života uopšte. *Duša ne može imati dugu ako oči nemaju suza*

Konačni zadatak tog dana je da se dve grupe sastanu i spoje svoje liste u jednu. Grupe se zamole da stave sveje finalne liste predmeta na individualne kartice ili listove papira, tako de se oni mogu premeštati sledećeg jutra u nove, povezane, koje će poticati iz cele grupe

**TREĆI DAN:** Prvi zadatak trećeg, poslednjeg dana zajedničkog rada je da reorganizuju sve ideje u slične teme, npr. vizije i ideje koje dele, potencijalne akcije i razlike koje treba razrešiti. Ono što proizlazi iz prve dve liste, a što izgleda kao nešto što uznamirava članove grupe, odlazi na listu „nerešene razlike“

Konačni zadatak konferencije je da razvije aktioni plan. To obično podrazumeva dve serije planiranja, a svaku prati grupni izveštaj i diskusija učesnika. Svrha ove zadnje serije vežbi je da se postigne dogovor oko koraka koji grupa može peuzeti u cilju svog budućeg, zajedničkog, programa rada. Radne liste koje oni razvijaju uključuju preporučene kratkotrajne akcije (tokom sledeća tri meseca) i dugoročne akcije (sledeće tri godine). I tri sledeće potrebe su na listi, takođe: *Kakva pomoć je potrebna, Od koga i očekivani datum.*<sup>4</sup>

## Lokalizovanje Agende 21

Spomenuli smo ono što UNCHS (Habitat) radi sa članovima drugih gradova kako bi ojačao kapacitete za održivo urbano planiranje i upravljanje. Ovaj proces, iako nije identifikovan kao strateško planiranje, ima brojne elemente koji se mogu naći u drugim prilazima. Strategija planiranja Lokalne Agande 21 uključuje sledeće ključne korake:

- **Izgradnju svesti i strateškog razvoja:** iniciranje procesa široko baziranim radionicama za konsultacije kako bi se postigao konsenzus o oblastima prioritetnim za akciju i dugoročnu viziju.
- **Razvoj ljudskih resursa i izgradnju institucija:** jačanje ljudskog potencijala lokalne uprave, srođno javnim institucijama, civilnih organizacija i građana za implementaciju vizije.

- **Unapređenje prakse planiranja i upravljanja:** kroz razvoj alata za podršku implementacije pilot akcionog plana
- **Promocija javnog dijaloga:** kroz širenje i razmenu iskustava između gradova koji su suočeni sa sličnim problemima

Kada je ovakav proces bio iniciran u Essaouiru u Maroku, obalskom gradu nastalom 1760. godine, on je uključio stalnu seriju fasilitiranih radionica. Ove konsultacije su bile bazirane na proceni izazova, npr. padu ribarske industrije, porastu interesa za male vase, kulturno osetljivom eko turizmu. Ove diskusije, bazirane na procenama, nisu imale za rezultat samo opšte vizije zajednice već i prioritetne oblasti za akciju. Ovi akcioni planovi su bili podržani inicijativama izgradnje kapaciteta unutar lokalne vlade i saradničkih organizacija baziranim na zajednicama, kako bi one osigurale svoju mogućnost da sproveđu planove i podrže razvoj koji rezultira iz takvih planova.

Vizionarski proces obuhvatnog programa Lokalne Agende 21 logično prati akcioni plan koji konkretnije načine transformacije vizije u realnost. Iako zvuči kao da su vizije zamrznute na jednom mestu, u realnosti su one dinamične ili bi takve trebalo da budu. U Essaouiriju, vizije su postale osigurano razmišljanje o „re-viziji“ osnovnog plana razvoja. Velika razlika između strateškog i taktičkog planiranja nalazi se u širini, skali i dugoročnosti. Agenda 21 podrazumeva celu zajednicu, preuzimajući potpun sistemski prilaz razvoju i dugoročnim promenama. Ona takođe uključuje izgradnju kapaciteta primenom projekata i programa.

### **Studija slučaja: Tretiranje pada ekonomskog razvoja kroz strateško planiranje**

Jedan od autora posedovao je značajno iskustvo u pružanju pomoći organizacijama lokalne vlasti i zajednicama u naporima da iznesu strateško planiranje. Jedno od interesantnijih iskustava, u koje je uključena regionalna komisija za planiranje, je ono u gradu srednjeg Zapada u Sjedinjenim Državama. Komisija je zamolila jednog od autora da im pomogne u organizaciji i sprovođenju konferencije strateškog planiranja o ekonomskom razvoju za oblast metropole. Misija konferencije je bila :

*"Da obezbedi formu kroz koju javni i privatni lideri u Majami Veliku mogu da postignu konsenzus o glavnim ekonomskim izazovima i prilikama koje mogu obrađivati u sledećih pet godina : i (b) strategiju za dalje razmatranje i akciju."*

Konferencija je trajala dva dana i uključila je preko 200 lidera koji su predstavljali javne organizacije, privatne korporacije, grupe suseda, postavljene zvaničnike, neprofitne agencije, medije, profesionalne i biznis organizacije i poljoprivredne asocijacije.

Konferencija je započela formalnom prezentacijom i otvorenom diskusijom o ekonomskim uslovima metropole. Pregled prošlog perioda dat je u: promeni nezaposlenosti – nekoliko hiljada poslova primarne manufakture nestalo je u rasponu od 7 do 8 godina, trendovima - servisni i penzioni trendovi; ulozi uslužnih institucija, npr. vlada, obrazovanje, socijalne usluge, u vreme trajanja tog perioda. Prezentacija koja se bazirala na istraživačkim dokumentima, takođe je uokviravala regionalnu

ekonomiju u kontekstu nacionalne i inetrnacionalne ekonomije i stvarala izvesne projekcije o neposrednoj budućnosti.

Uz te dobijene informacije i podatke, svaki učesnik je zamoljen da identificuje najvažnije izazove u razvoju ekonomije ili mogućnostima sa kojima je region bio suočen u to vreme. Termini izazov i prilika su za potrebe konferencije dobile sledeće definicije :

**Izazov** – Ekonomski uslov koji je trenutno određen kratkotrajnom ili dugotrajnom mogućnošću regiona i potrebama da bude eliminisan kao i da ekonomска odgovornost bude umanjena

**Mogućnost**– ekonomski uslovi koji su, trenutno, povoljni u odnosu na kratkoročne i dugoročne mogućnosti regiona i potrebe da budu iskorišćeni, ekonomsko preimljivo

Formira se dvadeset malih radnih grupa sa zadatkom da prodiskutuju svoje pojedinačne liste za razjašnjenje, razumevanje i postizanje grupnog koncenzusa po pitanju pet najvažnijih ekonomskih razvojnih izazova i mogućnosti za region. Svaka podogrupa predstavlja svoju listu na plenarnoj sesiji.

Iako je postojala mogućnost da 100 različitih predmeta bude predmet debate, mnogi predmeti su se ponavljali pa je konačna lista sadržala trideset jednu izdvojenu izjavu. Ove izjave su radioničari preradili u upitnike i to za vreme trajanja popodnevног čaja. Za vreme pauze, svako od učesnika bio je zamoljen (nakon pauze za čaj i pre prekida tog dana) da ponovo glasa za ono što po njihovom mišljenju predstavlja pet najvažnijih izjava sa kombinovane liste od trideset i jedne izjave. Učesnici su zamoljeni da rangiraju svoj izbor na skali od jedan do pet: pod jedan, ona koja je najvažnija, broj dva je sledeća po važnosti, itd. Radioničari su te večeri sastavili tabelu rezultata akumulativnom metodom vrednovanja, npr. glas broj jedan dobio je ocenu pet, i to po broju pojedinaca koji su glasali za svaku pojedinačnu izjavu izazova ili mogućnosti. Osam predemeta jasno je izdvojeno kao prioritetno iz rezultata glasanja, uzimajući u obzir oba metoda kalkulacije.

Rezultati glasanja i tabele su sledećeg dana bili objavljeni grupi. Formirano je osam radnih grupa koje će se pojedinačno baviti svakim od prioritetsnih predmeta koji su identifikovani prethodnog dana. Svaki učesnik dobio je priliku da sam izabere temu koju on ili ona želi da obrađuje na osnovu svojih interesa, iskustva i mogućeg doprinosa u predlaganju teme. Kao što se pokazalo, postojala je jedna veoma velika grupa, nekoliko srednje veličine i jedna sa samo "šakom" učesnika. Dok je to bilo konsultanta, koji je smatrao da su grupe sa više od deset učesnika po malo glomazne i neproaktivne, svaka grupa radila je pema njegovim očekivanjima i sprovela sledeće zadatke:

- identifikovala je željene rezultate izazova ili mogućnosti koje je njihova grupa razmatrala
- identifikovala je alternativne tokove akcije koji mogu biti preuzeti da bi se postigao željeni cilj i
- razvila aktioni plan za postizanje željenog ishoda ili cilja

Svaka radna grupa referisala je svoje preporuke svim članovima konferencije pred kraj drugog i tokom poslednjeg dana. Tada se diskutovalo o svakoj od preporuka i predloženih aktionskih planova. Odluke

su donete tako da određuju odgovornosti pojedinih činovnika i organizacija kako bi oni započeli implementaciju preporuka.

Zaključci finalne konferencije bili su publikovani i postali su dostupni učesnicima i širokom krugu građana i organizacija u regionu. Strateški ekonomski razvojni plan, urađen u toku ta dva grozničava dana, postao je i određena politika i radni plan za regionalne planske komisije. U povratnoj poseti regionu, skoro godinu dana kasnije, konsultanti su videli da su mnoge preporuke već bile implementirane, dok su ostale još uvek bile u procesu usvajanja.

Kao što vidite, postoji mnogo šablona koji se mogu razmatrati onda kada se planira izvođenje procesa strateškog planiranja. Svi oni imaju neke zajedničke karakteristike: uključivost, orientaciju ka budućnosti, proces fasilitacije i prilike za učesnike da kreiraju svoje sopstvene vizije o tome kakvu bi budućnost želeli.



**Razmislite o iniciranju procesa strateškog participativnog planiranja u svojoj zajednici. Šta bi mogao da bude inicijalni događaj?**

**Koji biste vremenski okvir preporučili, ne zaboravljajući da je horizont najvećeg broja strateških planova najmanje pet godina unapred, a često i više od toga? Kao poslednji korak u ovoj vežbi za ramišljanje, skicirajte jednu radionicu za koju verujete da će proizvesti kvalitetan strateški plan u vašoj zajednici.**



Gradonačelnica i fasilitator su se upravo vratili sa sastanka sa drugim izabranim glavnim izvršiocem koji je obezbedio vođstvo i sprovodenje procesa strateškog planiranja u svojoj gradskoj organizaciji. Dok su se njihovi napor fokusirali samo na budućnost gradske vladine organizacije, on je bio uveren da bi mnogo moćnije vizionarsko iskustvo blo pokušaj da od toga načine jedan široko rasprostranjeni pokušaj.

To je svakako potvrđivalo i ono što je gradonačelca čula o UNCHS Konferenciji. Ona i fasilitator su odlučili, vraćajući se kući, da bilo koji pokušaj da se pripremi strateški plan, mora biti široko rasporstranjen. Pod ovim su podrazumevali uključivanje širokog spektra organizacija i pojedinaca iz većeg dela zajednice, ne samo članove "zvanične gradske familije" i nekolicinu pažljivo odabranih prijatelja.

Fasilitator je sugerisao gradonačelnici da odredi male radne odbore koji će pružati pomoć pri planiranju procesa strateškog planiranja. Kao dodatak gradskoj vlasti, on je sugerisao da gradonačelnica razmisli o jednom činovniku u nekoj uticajnoj i cenjenoj nevladinoj organizaciji, jednom aktivnom gradskom radniku, lideru lokalne privredne komore i predstavniku neke veće industrijske proizvodnje u gradu. Kao što je rekao gradonačelnici: "Odbor je taj koji treba da vam pomogne da odlučite kako ćete sprovesti proces strateškog planiranja, ne ljudi koji će taj plan pripremiti, iako oni mogu automatski biti članovi takve grupe."

Odbor za planiranje se sastao, prodiskutovao sa gradonačelnicom njena očekivanja i željene rezultate koji mogu proistekći iz procesa planiranja i načinio seriju ključnih odluka. One su podrazumevale: ko će biti uključen, kada i gde održati sastanke, ulogu fasilitatora, izgled radionica i, naravno, očekivani cilj koji treba postići.

Fasilitator je pokazao odboru neke materijale za različite pristupe strateškom planiranju i oni su odlučili da naprave plan svoje sopstvene radionice baziran na velikom delu onoga što je pristeklo iz nečega što se zove Istraživanje budućnosti, kao i da uvedu program Lokalne Agende 21 kao potencijalni projekat. Oni su takođe sugerisali fasilitatoru da neko vreme treba da bude provedeno na radionici u diskusiji o susedskom procesu planiranja koji je bio iniciran kako bi se razrešio moguć etnički konflikt koji se pripremao u njihovoj sredini.

## Od pružanja ka spolja do fokusiranja

Pre nego što započnemo *fokusiranje*, evo nekoliko zaključaka o pružanju prema spoljašnjem kao ključu strateškog planiranja. Suštinski deo strateškog planiranja je suočavanje sa onim gde smo mi, zašto smo tu gde jesmo, i šta nas sprečava da se pomaknemo ka nekoj boljoj poziciji.

Karl Weick je ispričao priču o grupi izletnika koji su se izgubili u snežnoj oluci u švajcarskim Alpima. Oni su bili ostavljeni na cedilu i na ivici beznađa kada je jedan od njih pronašao mapu u svom rancu. Mobilisani novom mogućnošću, oni su prikupili energiju i pronašli put nazad u

civilizaciju. Pošto su se bezbedno vratili kući, otkrili su da je mapa koju su upotrebili da bi izbegli moguću tragediju bila mapa Pirineja, ne mapa Alpa!

I kao što je Wayne Gretzky, jedan od najčuvenijih svetskih hokejaša, rekao kada su ga pitali šta je tajna njegovog uspeha, "Ja klizam tamo gde mislim da će pak biti". To će se dešavati i onda kada se budete uključili u uspešno strateško planiranje.

## Fokusiranje

Ako efikasno strateško planiranju zavisi, u velikoj meri, od sposobnosti učesnika da sami sebe projektuju u budućnost kroz vizije, akcione planiranje je veoma zavisno i od fokusiranja u procesu koji je problemski centriran. Dok strateško planiranje ima tendenciju da koristi teleskop da bi se sagledala budućnost kao mogućnost, akcioni planeri traže mikroskop. Hajde da pogledamo kako se koristi taj metaforički mikroskop.

Ni jedan korak u procesu participativnog planiranja ne može da bude tako težak kao *pronalaženje problema*. Pod ovim podrazumevamo pravi problem, ne simptom, ili još gore – soluciju maskiranu kao problem. Postoje trenuci kada su problemi sa kojima se suočavamo jasni kao kristal. Niko ih ne dovodi u pitanje, i njima se može direktno obraćati. Verovatno da ovi problemi i neće stići do procesa participativnog planiranja. Postoje i drugi trenuci, međutim, kada su problemi nejasni, dvosmisleni i teški za opisivanje. Oni se čak i predstavljaju kao nešto drugo. To je vrsta problema koji se delegira timovima za participativno planiranje. Hajde da bacimo kratak pogled na izazove donošenja odluke i to da li je timu za participativno planiranje uručen problem, simptom ili solucija.

Problemi su one pojave koje sprečavaju lokalnu vlast ili zajednicu da se pomere od mesta na kome se nalaze do mesta na kome bi želeli da se nađu. To podrazumeva da je ono gde se želi stići poznato, što nije uvek slučaj. Zbog ovog i drugih razloga u definisanju konačnih rezultata to kako bi problem izgledao kada bi bio rešen postaje veoma važan zadatak i to veoma rano u procesu rešavanja problema. Ako ne znamo gde želimo da idemo, teško je definisati (1) kako ćemo stići tamo (2) da li smo ili nismo stigli. Druga poteškoća u identifikaciji problema je tendencija maskiranja problema u simtome ili čak rešenja. Simptomi su vidljivi aspekti problema koji uvek skreću našu pažnju na problem. Simptomi retko objašnjavaju problem, oni su samo manifestacija problema. Na primer, glavobolja je često simptom nečeg drugog. Problem može biti naprezanje očiju, što, opet, može biti simptom nečeg drugog – problem unutar problema. Možemo lečiti glavobolju, ali kada sledeći put počnemo da čitamo novine, problem se vraća. Oni koji žele da budu efikasni u rešavanju problema moraju da kopaju ispod površine na kojoj se simptomi nalaze ako žele da postignu zadovoljavajuće rezultate a solucije se mogu maskirati kao problemi. Često, samo postavljanje pitanje "Da li je to problem, simptom ili solucija" može brzo vratiti diskusije na pravi kolosek. Jedan način da tim za planiranje razume ono sa čim se suočava kao izazovom je da

postavlja seriju jednostavnih pitanja. Ova serija upitnika je možda najlakši način da razumete da li imate problem, simptom ili soluciju i da li želite ili ne želite da učinite nešto po tom pitanju. Po nekad je najbolje rešenje ne rešavati problem.

## Postavljanje pitanja

U veoma ranoj fazi procesa participativnog planiranja, članovima tima je potrebno da shvate zašto su se okupili. Zvuči po malo čudno ali ne i nerealno. Ili još bolje, fasilitator treba da bude sposoban da odredi ovo na inicijalnoj sesiji ugovaranja. Za slučaj da postoji nejasnoća u vezi problema kome se treba obratiti ili ga rešiti, evo nekoliko pitanja koji mogu biti od koristi.

1. **Šta je pravi problem ?** Nemojte dozvoliti da vas zavaraju simptomi i solucije koji se šetaju okolo probučeni u probleme.
2. **Zašto je to problem ? ili Šta je izazvalo problem ?** Ovo pitanje će uvek pomoći timu da sagleda uzročno posledične odnose ili identifikuje simptome. Ono što će tim preuzeti je proces ispitivanja često poznat kao **analiza razloga koja se ponavlja**

Uzgred, mi ćemo koristiti termin problem, ali to ne isključuje razmišljanje u smislu predmeta, interesa ili čak mogućnosti, kao okidačkih mehanizama koji će nas dovesti do akcionog planiranja. Ako to pomogne, upotrebite termin koji najviše odgovara.

3. **Zašto problem treba da bude rešen?** Ako na ovo pitanje ne može da se da odgovor, možda to i nije problem vredan rešavanja
4. **Gde i kada je to problem?** Ova pitanju pomažu da se odredi izvor ili izvori problema.
5. **Čiji je to problem?** To je početak serijala pitanja tipa "ko". Na primer, ko će još biti zainteresovan za rešavanje problema? Da li će oni želeti da doprinesu njegovom rešavanju? Ko se može protiviti rešavanju problema? Ovo poslednje pitanje može zvučati po malo čudno ali ono može obezbediti drugu perspektivu u timskim naporima da se problem shvati. Ako još niste shvatili, ova pitanja mogu pomoći i prilikom identifikacije nosilaca zadatka.
6. **Šta će se dogoditi ako se problem ne reši?** Po nekad je najbolje rešenje problema ne rešavati ga.
7. **Još jednom, šta je problem?** Nakon odgovora na sva pitanja, možete doći do nove definicije vašeg problema ili možda i do toga da problema nema ili u najmanju ruku do korisno provedenog vremena .

Ova pitanja, ako se uzmu ozbiljno, mogu da pokrenu bujicu informacija koje ne samo da će pomoći timu za participativno planiranje da shvati kompleksnost problema već i da počne da otkriva opcije za rešavanje problema.



Možete pomisliti da smo prerano ubacili ovaj zadatak u process participativnog planiranja. Dobra primedba: napokon, ovo je deo pronalaženja činjenica i analize odgovornosti tima za planiranje koji će biti okupljen. Međutim, imamo objašnjenje za njegovo pokretanje u seriju događaja. To treba da ohrabri one koji su odgovorni za sastavljanje tima za planiranje da takođe razmišljaju u toku problema, događaja, interesa ili mogućnosti pre nego što ga predaju drugima. Što su im predmeti kojima će se obraćati jasniji, to će timu za planiranje biti lakše da uspešnije sprovede svoje zadatke. Ova ekspedicija u periodu pred- ronalalaženja problema ne oslobađa tim za planiranje ovog zadatka. Oni takođe treba da budu uključeni u pronalaženje problema kada im se da odgovornost planiranja



**U jednoj od prošlih odeljaka za razmišljanje zamolili smo vas da se skoncentrišete na jedan od problema ili mogućnosti koje ste ranije identifikovali. uzmite sada neke od ovih izjava i napišite ih u donji upitnik**

1.

.....

2.

.....

3.

.....

4.

.....

5.

.....

6.

.....

7.

.....

Upotrebite 3-C test za definisanje problema kako biste bili sigurni da su ostali razumeli problem

### **3-C test za definisanje problema**

**Razumljiv :** Da li će neko ko nije upoznat sa radom tima za participativno planiranje razumeti vaš opis problema?

**Sažet :** Da li je izjava o problemu kratka i jasna ?

**Kompletan:** Da li je izostavljeno nešto što je važno za opis problema?

## Ključne tačke

- Pošto je process participativnog planiranja pokrenut svesnošću i vizijama i pošto je formirano rano partnerstvo, vreme je da se iskorakne ka spolja i strateški planira ili da se fokusira prema unutra i izađe sa akcionim planom.
- Strateško i akcionalo planiranje zahteva mnogo alata za njihovo razvijanje ali se ono postiže i upotrebom različitih objektiva u našem bifokalnom donošenju odluka.
- Postoji mnogo modela strateškog planiranja iz kojih se može učiti. Savetujemo vam da ih proučite i da onda kreirate svoje sopstvene modele bazirane na potrebama, resursima i zajedničkim interesima onih koji su odgovorni za planiranje PP događaja.
- Vizionarstvo je vredan strateški alat za razmišljanje, planiranje i akciju. Ono mora imati važnu ulogu u svakom procesu strateškog planiranja.
- Kada razvijate akcione planove, nemojte podceniti moć i poteškoće pronalaženja vašeg pravog problema, predmeta, brige ili mogućnosti. Problemi su poznati po tome što se mogu maskirati kao simptomi ili, još gore, kao rešenja.
- Upitnik sa sedam pitanja o vašem problemu može biti najbolji prijatelj u akcionom planiranju koga ćete ikada imati.
- Tačno je da su dosezanje prema spolja i fokusiranje sastavnih delova sledeće faze participativnog planiranja. Nalaženje činjenica i analize vežni su za one koji su se okupili i timu za planiranje i koji omogućavaju da se resursi za planiranje pokreću kroz vežbe pre nego što se dođe do tačke poslednjeg angažovanja.

## Fusnote

1 Hamel, Gary, "Strategy as Revolution". *Harvard Business Review*, July-August 1996, p.70.

2 Nanus, Burt and Stephen Dobbs. "Leaders Who Make a Difference". San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1999, p. 87

3 Friedman, John. "Retracking American: a Theory of Transactive Planning". New York: Doubleday, 1973, p. 4.

4 Weisbrod, Marvin R. and Sandra Janoff. "Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1995, Appendix C.

5 This clear, concise and complete guide to problem definitions is attributed to Ana Vasilache who keeps her fuzzy headed friends somewhat honest around this task



## Faza IV: Utvrđivanje činjenica i analiza



Problem koji je dobro postavljen  
je već upola rešen.

**CHARLES F. KETTERING**

Utvrđivanje činjenica i analiza: vraćanje unazad i kretanje unapred	114
Povratak u boks	115
Umetnost i nauka analize	116
Prvi korak: Utvrđivanje problema	117
Drugi korak: sakupljanje podataka	120
Treći korak: analiza problema	123
Ključne tačke	129
Fusnote	129



Treća faza procesa participativnog planiranja je ona tačka procesa u kojoj su donešene odluke, bilo da je:

- organizacija ili zajednica došla do svog strateškog pogleda u budućnost, ili se
- fokusirala i nastavila da dizajnira pristup akcionog planiranja kako bi postigla kratkoročne ciljeve.

Na odlučivanje obično utiču neki događaji koji predstavljaju "okidač". Na primer, gradonačelnik ili neki drugi lokalni rukovodilac ima svoju viziju o tome šta želi da zajednica postigne tokom određenog vremenskog perioda i odlučuje da uključi druge u razvijanje strateškog plana. Može doći i do situacije da se razvijaju problemi ili narastaju mogućnosti u organizaciji ili zajednici na koje se mora odmah obratiti pažnja i proces akcionog planiranja sa uključivanjem zainteresovanih strana unutar zajednice ili iz šireg okruženja može doneti koristi organizaciji ili zajednici.



Dolazimo do raskršća! Izgledalo je da ćemo poći ili putem strateškog planiranja, ili ćemo izabrati onaj put koji vodi akcionom planiranju. Ali ovaj *put otkrića* nikada nije tako jednostavan. Ako pođete autoputem strateškog planiranja, svejedno ćete morati da se bavite mnogim zadacima kojima biste se bavili u slučaju da se odlučite za neposredno akciono planiranje. Na primer, strateško planiranje može uključivati još jednu analizu zainteresovanih grupa; možda i predhodno sakupljanje i analizu podataka, delimično vezanih za buduće trendove; ugovaranje fasilitatora; aktivnosti na izgrađivanju tima kada proces otpočne; određivanje ciljeva pre nego konkretnijih dostignuća i, moguće, generisanje opcija.

Iako vas "okidački" događaj odvede na put akcionog planiranja, još uvek ćete se možda morati angažovati na nekoj vrsti procesa traganja za vizijom, pre nego nastavite dalje. Naravno, mnogi od koraka koji su upravo pomenuti kao delovi strateškog planiranja takođe će uslediti.

Postoje dve osnovne razlike koje razdvajaju ova dva aspekta participativnog planiranja. To su (1) vremenski okvir i (2) specifičnosti u detaljima. Strateško planiranje je dugoročnije, iako se eksperti ne slažu oko optimalnog vremenskog okvira za koji se ono vrši. Najveći broj specijalista u oblasti strateškog planiranja, kada ih upitate koji je to optimalni vremenski okvir za koji treba strateški planirati, odgovoriće: "Sve zavisi..." Pristup *traganja za budućnošću* (Future Search) o kome je govoren u predhodnim poglavljima sugerije period od tri godine za dugoročne akcije. Drugi autori i operativci, nazovimo ih opreznijim, radije se odlučuju za periode od deset, petnaest, pa čak i dvadeset godina za koje treba strateški razmišljati.

Naša preporuka u smislu odlučivanja za vremenski kontekst vašeg strateškog plana, sastoји се у томе да дођете до kolektivne odluke о

tome, uzimajući u obzir sveukupni cilj za koji se nadate da će biti ostvaren kao rezultat implementacije vašeg strateškog plana. Uradite onako kako želite, pre nego da potražite arbitrarni vremenski okvir od nekog eksperta sa strane. Ako ste deo nekog organa novoizabrane lokalne vlasti i želite da uobličite nešto što vaša lokalna skupština očekuje da postigne, a sledeći izbori se održavaju za četiri godine, verovatno ćete se odlučiti za četvorogodišnji strateški plan.

Vremenski okvir za akcije koje su rezultat aktionog planiranja, sa druge strane, treba da bude projektovan imajući u vidu osećaj za urgentnost kako u smislu trajanja samog procesa planiranja, tako i u smislu trajanja implementacije akcija koje se predviđaju.

Sledeća promenljiva je do koje mere su planeri specifični u stavovima o tome šta će plan uključivati i kako će to biti implementirano. Što je vremenski okvir duži, to se može biti manje specifičan o tome šta treba učiniti da bi se ostvarili konkretni ciljevi. Strateški plan koji obuhvata narednih dvadeset godina biće svakako manjkav u pogledu toga ko će šta učiniti, sa kim, i koliko će to dugo trajati.

Sa druge strane, aktioni plan koji se bavi bujanjem AIDS-a među tinejdžerima teško da može da bude neodređen o tome šta treba odmah uraditi, čak iako strateški cilj da se smanji incidenca epidemije za određeni procenat obuhvata vremenski period od, na primer, deset godina. Ostvarivanje cilja će zavisiti od akcija koje treba preuzeti onoliko brzo koliko je to moguće, a na bazi preporuka planerskog tima.

## Utvrđivanje činjenica i analiza: vraćanje unazad i kretanje unapred

Naslov koji smo dali ovoj fazi procesa participativnog planiranja može izazvati male nedoumice. Već smo od vas tražili da se angažujete u nekoj vrsti utvrđivanja činjenica pre nego ste došli do ove tačke procesa. Na primer, korak ugovaranja u *izgrađivanju produktivnog partnerstva* (faza II) i *pružanja ka spolja ili fokusiranja* (faza III) uključuje utvrđivanje činjenica i analizu. Ove nejasnoće potvrđuju naše ranije komentare da ovaj proces može biti pomalo **konfuzan** s vremenom na vreme. Iako u suštini napreduju kroz seriju logičnih koraka, bilo da je reč o procesu strateškog ili aktionog planiranja, ovi procesi traže značajan nivo tolerancije pri prelasku granica između pojedinih faza i određenu pripremljenost da se proces prilagođava okolnostima koje mogu nastati.

Ovo je, takođe, stanje u procesu participativnog planiranja kada planerski tim koji je foriran počinje direktno da radi na zadacima za koje je uspostavljen. Drugim rečima, odgovornost za implementaciju planerskog procesa, bilo da je konačni cilj strateški plan ili aktioni plan, prelazi sa onih koji su bili mnogo više uključeni u proces inicijacije na one koji će razvijati sâm plan. Imajući u vidu ovu promenu u nivou odgovornosti, predlažemo vam da ponovite korake procesa koji su objašnjeni u predhodnom poglavљу (faza III). U smislu strateškog

planiranja, imamo na umu korak formiranja vizije; što se tiče akcionog planiranja, radi se o koraku definisanja problema.

Međutim, odgovorni za svaki od ovih mandata u planiranju mogu poželeti da budu uključeni u oba koraka, zavisno od toga šta je pokrenulo formiranje inicijative za participativno planiranje. (Pogledajte deo II Priručnika za više uputstava i obrazaca koji će vam pomoći da naučite kako da prilagodite ove korake kako biste postigli planirane ciljeve.)

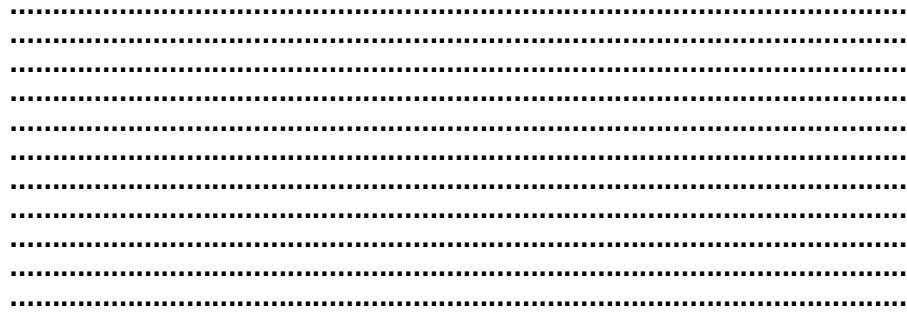
## Povratak u boks

Da bi pojednostavili diskusiju o narednim koracima procesa participativnog planiranja, vraćamo se na primer *akcionog planiranja* koji smo razrađivali u analizi slučaja opisanoj u delu naslovленом *Boks*. Predpostavljamo da je gradonačelnikova radionica strateškog planiranja bila uspešna u formiranju vizije zajednice konzistentne sa ciljem da se provede program lokalizovanja Agende 21. Takođe, proces akcionog planiranja u mesnoj zajednici koji ćemo nastaviti da sledimo kompatibilan je sa gradonačelnikovim dugoročnim ciljem i, uz to, može poslužiti kao model za planiranje budućih projekata koji mogu imati koristi od interakcije između lokalne vlasti i organizacija u zajednici i građana. Imajući ovo u vidu, pogledajmo sledeći korak u u sistemskom pristupu participativnom planiranju.

Negde između faze inicijacije procesa participativnog planiranja, koja uvažava potrebu za fasilitorom sa strane, i faze utvrđivanja i analize činjenica, koja se može nazvati i dijagnostikom, potrebno je da se dese mnoge stvari ako posmatramo analizu slučaja koju sledimo. Ovo će se takođe desiti u svakom procesu participativnog planiranja koji započnete u vašoj zajednici. Među najkritičnijima biće zadaci uspostavljanja kontakata sa mesnim zajednicama u okupljanju planerskog tima. Mnogi od koncepata i strategija o kojima je bilo reči u predhodnom poglavju odnosiuće se na ove zadatke. Kao članovi gradonačelnikovog inicijalnog tima koji se sreću sa svim kontraverzama mesnih zajednica, oni će morati da upotrebe sve svoje veštine "okupljanja".



**Postavite se u poziciju zaduženog za rad sa društvenim organizacijama u mesnim zajednicama. Upravo ste dovedeni u situaciju u kojoj se od vas traži da vodite proces koji je izvan vašeg uobičajenog mandata. Setite se, vaša društvena organizacija vodi centar za dnevnu pomoć samohranih roditelja. Ta ćete uraditi da se uhvatite u koštač sa mogućim etničkim konfliktima koji se razvijaju u mesnoj zajednici?**



Dok pokušavamo da vam prikažemo suštinu onoga što se dešava u svakoj od faza participativnog planiranja, jasno nam je da će svaki pokušaj angažovanja u akcionom planiranju biti različit u pogledu obima, karaktera, problema i ljudi koji će biti uključeni. Zbog ove promenljivosti i drugih uslova, možemo se samo nadati da ćemo vam pružiti okvirnu mapu i objasniti zašto je potrebno povremeno zastajati u boksu duž ovog puta otkrića.

## Umetnost i nauka analize

*Faza participativnog planiranja utvrđivanja i analize činjenica* primenjuje se kako u strateškom, tako i u taktičkom planiranju i sprovodi se na različite načine, zavisno od konačnog cilja koji se želi dostići procesom. U ranije prikazanoj analizi slučaja razvoja regionalnog strateškog plana ekonomskog razvoja regionalna komisija za planiranje sprovedla je široku analizu različitih faktora i indikatora koji utiču na ekonomsko blagostanje u regionu. Njen izveštaj o izgubljenim radnim mestima tokom desetogodišnjeg perioda, promenama u javnim davanjima, trendovima nezaposlenosti i drugim kvantitativnim pokazateljima bio je prezentovan na početku konferencije da bi se ukazalo na ozbiljnost problema i da bi se stvorili uporedni podaci za praćenje budućeg napretka u procesu.

Na sledećoj radionici strateškog planiranja, čiji je fasilitator bio jedan od autora, ova faza procesa participativnog planiranja bila je sprovedena bez predhodnog istraživanja. Svi učesnici bili su visoko pozicionirani operativci iz organizacija za pružanje pomoći u katastrofama pri crkvama širom sveta, sa velikom znanjem iz predhodnih i operacija koje su u toku. Ciljevi radionice bili su: (1) istražiti osnovne predpostavke koje su u osnovi njihovih operacionih strategija na bazi prošlih i sadašnjih rezultata; (2) proceniti trendove za koje veruju da će imati uticaja na operacije koje će biti izvršene u budućnosti u njihovoj oblasti delovanja i (3) razviti novu strategiju za ostvarivanje usluga pomoći u kriznim situacijama, baziranu na evaluaciji predhodnih iskustava i postojećih trendova.

Kako ćemo provesti fazu utvrđivanja činjenica i analize, kako je prikazano u ova dva kratka primera, zavisiće od uslova koji proizilaze iz

potreba koje želimo da rešavamo. Ipak, ova faza zahteva preduzimanje nekoliko koraka i savladavanje i primenu nekoliko veština kada se prelazi iz faze inicijacije procesa (faza I) u fazu konkretnog planiranja kursa akcija (faza V). Kao i u analizaži zainteresovanih strana i zadacima okupljanja, i u ovoj fazi koraci nisu organizovani u linearни, zatvoreni sled. Na primer, može vam se desiti da se u ovoj fazi participativnog planiranja vraćate na predhodni korak, kako bi:

- razjasnili šta ustvari želite da postignete procesom participativnog planiranja, ili možda redefinisali ciljeve i očekivane rezultate projekta zbog uključivanja novih zainteresovanih strana;
- sakupili više podataka na bazi ranijih analiza ili informacija koje su prikupljene, ili
- ponovo razmislili o opcijama pre nego se izvrši njihova prioritizacija i uključili ih u akcioni plan.

Takođe, možete odlučiti da neke od koraka koji slede u postupku utvrđivanja činjenica i analize preskočite. Na primer, možda neće postojati jasna opcija za implementaciju ili je problem koji treba rešiti do te mere jasan i usaglašen među zainteresovanim stranama da bi utvrđivanje i analiza činjenica bilo samo gubljenje vremena.

Faza utvrđivanja i analize činjenica može biti jednostavna ili kompleksna, zavisno od problema ili mogućnosti koje se razmatraju. Bez obzira na to, mi ćemo predpostaviti da je ova faza malo komplikovanija. To nam pruža mogućnost da opišemo celokupni sled koraka ili zadatka. Tražićemo od vas da se vratite kao tim na utvrđivanje problema, tj. na zadatak opisan u fazi III; na sakupljanje i analizu podataka; na formulisanje stavova o ciljevima i očekivanim rezultatima; i na determinisanje opcija.

## Prvi korak: Utvrđivanje problema

Kao što smo napomenuli u poslednjem poglavljju, nijedan korak u participativnom planiranju nije tako težak kao *utvrđivanje problema*. Izdvojili smo sedam pitanja za koja verujemo da su najznačajnija u *fokusiranju* na problem ili mogućnosti za koje se od vas kako tima za akcionalno planiranje traži da budu istraženi. Želimo ovde ponovo da ih navedemo iz dva razloga: (1) ona su neobično značajna kako biste ostvarili svoj mandat odlučivanja ili rešavanja problema i (2) postoji i druga lista zahteva za koje verujemo da su pođednako značajni za razmatranje pre nego odete dalje. Prvo, pregled *problema*, ili *mogućnosti*, pitanja *utvrđivanja*:

- Šta je stvarno problem?
- Zašto je to problem? Ili, šta prouzrokuje problem?
- Zašto bi problem trebalo rešiti?
- Kada i gde je to problem?

- **Čiji je to problem?** Takođe korisno za identifikovanje mogućih zainteresovanih strana.
- Šta će se desiti ako problem ne bude rešen?
- Još jednom, šta je stvarno problem?

Ova pitanja će stimulisati protok informacija koje ne samo što će pomoći vašem timu da razume kompleksnost problema, već će i započeti proces generisanja opcija za iznalaženje rešenja.

#### **Utvrđivanje problema je samo polovina ovog inicijalnog izazova.**

Onda kada je problem uspešno identifikovan ili utvrđen, marljiv i odgovoran tim za participativno planiranje mora odlučiti da li treba preduzeti napore da se problem reši i u kom vremenskom intervalu. Davanje odgovora na pitanja koja slede može pomoći timu za participativno planiranje da doneše odluku "rešavati problem ili ne".

(Uzgred, možete primetiti da koristimo frazu "marljiv i odgovoran" kako bismo opisali vaš tim. Neki timovi mogu reći: "Nije na nama odgovornost da odlučujemo da li da rešavamo problem. To je odgovornost menadžmenta! Naš zadatak je da nađemo način da rešimo problem." Mi smo usvojili drugačiji pogled na stvari. Ako problem ili mogućnosti ne ispunjavaju kriterijume koji se daju u daljem tekstu, smatramo da je odgovornost tima da o tome obavesti onoga ko je autorizovao proces participativnog planiranja, pre nego se nastavi sa procesom.)

- **Koliko je hitno da se nađe rešenje problema?** Problem je hitan ako zahteva neodložnu pažnju kako bi se time izbegla kriza.
- **Koliko je značajno naći rešenje problema?** Problem je značajan ako njegovo zanemarivanje može dovesti do ozbiljnih posledica za budućnost organizacije ili zajednice u budućnosti.
- **Koliko je izvodljivo rešiti problem?** Neke probleme nemoguće je rešiti sa dostignutim nivoom tehnologije. Takođe, rešavanje nekih problema može zahtevati finansijska ulaganja koja su veća od mogućnosti lokalne vlasti ili zajednice.
- **Da li je rešenje problema izvan kontrole lokalne vlasti ili zajednice?** Uzrok problema može biti izvan pravne nadležnosti ili političkog uticaja zajednice ili lokalne vlasti, ili rešenje može zavisiti od odobrenja pojedinaca ili organizacija koje nemaju dovoljan interes za rešavanje problema, ili možda imaju interes da se problem ne rešava.
- **Da li su članovi tima spremni da ulože svoje napore da bi se problem rešio?** Rešavanje problema, posebno onih koji se sagledavaju kroz proces participativnog planiranja može zahtevati značajno angažovanje vremena, drugih resursa i može ponekad nositi određenu dozu rizika po onoga ko se angažuje. Ako članovi tima za participativno planiranje ne mogu na ovo pitanje da odgovore pozitivno, mogućnost da neko drugi ko nije direktno uključen u proces dâ svoj doprinos rešavanju problema biće još manja.

Ovaj skup pitanja može biti pođednako efektivan ako mogućnosti tima za participativno planiranje obezbeđuju prilike za uspešno savladavanje problema i ispunjavanje očekivanja onih koji su uključeni u istraživanje. U ovom slučaju, koristeći moguće buduće tenzije na vremenski okvir (na primer: koliko je ovo hitno...), vaši upiti mi mogli pomoći da diskusija ima više smisla.



*Poslednji put kada smo pogledali šta rade predsedavajući, fasilitator i angažovani član zajednice, oni su pili kafu i bavili se novim očekivanjima, htjenjima i potrebama u smislu društvenog ugovora da rade zajedno. Takođe su pokušavali da razmišljaju o svojim intervencijama unutar mesne zajednice i procesu participativnog planiranja. Predpostavljamo da su uspešno uspostavili kontakt sa stanovnicima naselja unutar koga postoji problem. I, naravno, stanovnici koje su kontaktirali, pristali su da budu zastupljeni u projektnom timu, uključujući i one koji su se upravo doselili u susedstvo iz seoskog područja, kao i one koji se skeptični u odnosu na očuvanje kvaliteta života unutar mesne zajednice.*

*Uz to, projektni tim se sastoји од:*

*Predstavnika gradske vlade, na primer člana Sekretarijata za planiranje; Lokalnog sveštenika koji je odrastao u tom kraju grada, poznatog po svojoj veštini stvaranja pomirljivog tona u kontaktima; Poslovnog čoveka iz drugog dela grada, koji je zainteresovan za zapošljavanje novih radnika i poznat kao građanski opredeljen.*

*Tim se sastao i uglavnom iskristalisao svoje mišljenje o tome što oni misle da je problem uspešno sprovedenim postupkom "uočavanja problema", koji je vodio fasilitator tima. U ovom trenutku tim započinje da zajednički stvara plan sakupljanja novih podataka o problemu.*

#### ***U međuvremenu***

*Dok tim mesne zajednice pokušava da se fokusira, gradonačelnica obezbeđuje širu podršku unutar zajednice za njenu predstojeću radionicu ili konferenciju strateškog planiranja. Kako želi da održi proces planiranja otvorenim i nefokusiranim na specifične probleme kao što je ekonomski razvoj ili blagostanje dece, odlučila je da ne sprovodi bilo kakvo sakupljanje podataka i dijagnostičke aktivnosti koje mogu suziti diskusiju. Ona ne želi da svojom diskusijom o tome kakva bi budućnost mogla da izgleda utiče na one koji su u poziciji da kreiraju viziju budućnosti grada.*

*Umesto toga, gradonačelnica, fasilitator i mali planerski tim, uključujući predstavnike osnovnih sektorskih interesa u gradu, kao što su komercijalne usluge, zdravstvene ustanove, obrazovanje, nevladine organizacije i industrija, bili su angažovani na identifikovanju svih krucijalnih zainteresovanih strana koje treba uključiti u proces strateškog planiranja. Uz to, oni su diskutovali o ciljevima i očekivanim rezultatima radionice i načinu njene organizacije i vođenja, kako bi se došlo do deklaracije o budućoj viziji i dao mandat za ispunjavanje ove vizije u nekom dužem vremenskom periodu. Iako su odlučili da se ne fokusiraju*

*na bilo koji specifičan problem u svom procesu strateškog planiranja, odlučili su da na početku radionice uključe dve prezentacije. Prvu bi trebalo da održi ekspert za budućnost sa lokalnog univerziteta. On bi govorio o tehnološkim, društvenim i ekonomskim trendovima za koje veruje da bi mogli da imaju uticaja na budućnost grada. Drugu prezentaciju održao bi gradonačelnik grada iz istog regiona, koji implementira program Agende 21. Kako u strateškom planiranju planerski tim radi zajednički, oni su shvatili da mnogi od alata za dijagnostiku o kojima je govoreno u predhodnim poglavljima mogu biti korisni u vođenju procesa strateškog planiranja.*

## Drugi korak: sakupljanje podataka

Planerski tim ima nekoliko mogućnosti kada dođe do faze sakupljanja informacija, podataka i ideja. Sve one imaju svoje prednosti i mane. Mogućnosti su:

- Intervjui
- Ankete
- Kombinovanje intervjeta i upitnika
- Analiza dokumentacije
- Direktno posmatranje
- Iskustvo i intuicija tima

**Intervjui.** Tim može voditi individualne ili grupne. Oni mogu biti otvoreni i nestrukturirani, ili bazirani na struktuirano raspoređenim pitanjima.

**Prednosti.** Informacije mogu biti veoma bogate i pružiti sliku koja se teško može dobiti drugim tehnikama. Intervjuima se mogu sakupiti novi podaci, posebno ako su efektivno vođeni. Grupni intervjui pomažu pojedincima da se nadograde na predhodno izneta mišljenja. Koliko su važni podaci koji se dobiju intervjuom, od neobične važnosti je ostvarenli lični kontakt, posebno kada se sprovodi u okviru participativnog procesa. To širi učesničku mrežu, gradi poverenje, i uvećava osećaj "vlasništva" i razumevanja među onima koji su uključeni.

**Nepovoljnosti.** Intervjui mogu biti skupi i na njih se troši dosta vremena. Često je teško interpretirati i kvantifikovati podatke, i oni mogu biti subjektivni. Podaci dobijene intervjuom teško su međusobno uporedivi, osim ako postavljena pitanja nisu sačinjena i intervju vođen sa posebnom pažnjom.

<p><b>Ankete.</b> Upotreba istraživanja upitnicima može brzo generisati veliki broj podataka.</p>	<p><b>Prednosti.</b> Relativno jeftina tehnika koja može uključiti veliki broj građana i da osigura poverljivost ako je efektivno dizajnirana i vođena, jer predpostavlja iskreniji odgovor. Uz to, odgovori na pitanja iz upitnika mogu se kvantifikovati, što može biti značajno kod određivanja nivoa razumevanja podataka.</p>
	<p><b>Nepovoljnosti.</b> Procenat odgovora može biti nizak, posebno u određenim sektorima zajednice, tako da dobijeni podaci odražavaju samo stav onih koji su učestvovali u anketi. Odgovori su dobri samo onoliko koliko su dobra i pitanja. Drugim rečima, pitanja ponekad odražavaju stavove onih koji kreiraju anketu. Može postojati tendencija prekomerne interpretacije rezultata pogrešnim tumačenjem.</p>

**Kombinovanje intervjeta i anketa.** Postoji metod koji tim može koristiti da bi kombinovao intervjuje i ankete. Sastoji se iz postavljanja otvorenih pitanja reprezentativnom uzorku različitih zainteresovanih strana, uz podsećanje kako smo široko definisali zainteresovane strane u predhodnim razmatranjima. Pitanja mogu biti dovoljno široka, kao: Šta vam se dopada u zajednici, ili u slučaju našeg planerskog tima, u mesnoj zajednici? Šta vam se u zajednici ne dopada? Koje promene biste voleli da vidite kako bi se stanje unapredilo?

Deklarativni stavovi se onda organizuju u kategorije odgovora i najčistiji i najreflektivniji stavovi onih koji su intervjuisani unose se u upitnik kako bi se administrirali u okviru šire zajednice. Ovakav upitnik može tražiti posle svakog stava nivo do koga se pojedinac slaže ili se ne slaže sa iznetim stavom. Podaci se sređuju, izračunava se srednja vrednost i rezultat se prezentira ponovo građanima. Ovakav pristup može biti veoma efektivan u reflektovanju stvarnih stavova zajednice jer se zasniva na zajedničkoj percepciji mesnih zajednica, validan je, i može brzo da pomogne u kreiranju agende za promene.

<p><b>Analiza dokumenata.</b> Zavisno od toga šta tim želi, ovo može biti efikasan način sakupljanja podataka. Očito da ovaj način može biti uspešan samo onda kada postoje baze podataka koje omogućavaju da se iz njih izvuku uporedivi podaci za duži vremenski period.</p>	<p><b>Prednosti.</b> Metod može biti jeftin i objektivan i davati realnu sliku trendova u određenom periodu. Ako je zadatak tima za participativno planiranje da razmotri mogućnosti za rast ekonomske razvijenosti unutar zajednice, korisno bi bilo proučiti trendove zaposlenosti različitih kategorija u relativno dugom vremenskom periodu. Ne samo da će ovakvi podaci sugerisati promenu šablonu zaposlenosti, već se oni mogu projektovati na budući period sa različitim stepenima pouzdanosti.</p>
	<p><b>Nedostaci.</b> Metoda zavisi od postojanja jasnih i dostupnih baza podataka, kojih ponekad nema. Ona takođe reflektuje ono što se dogodilo, a najčešće ne i zašto se dogodilo.</p>

<p><b>Direktno posmatranje.</b> Tim za participativno planiranje može kroz direktno posmatranje odrediti šta se ustvari događa u zajednici. Na primer, ako se građani određene mesne zajednice žale na trgovinu drogom, moguće je iz prve ruke osmatrati situaciju.</p>	<p><b>Prednosti.</b> Članovi tima mogu posmatrati šta se ustvari događa, a ne samo zavisiti od onoga što drugi kažu da se događa. Nove opservacije od nekoga sa strane mogu pružiti drugačiju sliku od one koju imaju oni koji se svakodnevno sreću sa određenim ponašanjem i često mogu nešto da propuste. Pojava tima u zajednici može uvećati validnost njegovih preporuka ako su razumnost i intencije koje stoje iza zapažanja autentični.</p>
	<p><b>Nedostaci.</b> Ovo može biti veoma skup, dugotrajan i selektivan način sakupljanja podataka. Prisustvo tima za participativno planiranje može uticati na ponašanje koje se posmatra i uvek postoji šansa da ono što se posmatra u jednom danu može biti izuzetak. Naravno, postoji i mogućnost postojanja predubeđenja posmatrača. Ponekad vidimo samo ono što želimo da vidimo.</p>

<p><b>Iskustvo i intuicija tima.</b> Ovo je najbrži izvor informacija i podataka. Ako je tim selektovan vodeći računa da njegov sastav odražava različite načine gledanja, različito životno i radno iskustvo i različit demografski sastav, informaciona osnova može biti veoma bogata.</p>	<p><b>Prednosti.</b> Ovo je veoma brz način, zasniva se na pojedincima i ne postoji potreba da neko drugi dozvoljava ili ne prikuplja podataka. Njime se kreira osnova za diskusiju i može biti veoma izazovan.</p> <p><b>Nedostaci.</b> Ovaj način je subjektivan, otvoren za predubeđenja, ponekad je teško nametnuti ga drugima bez njihovog odbrambenog stava i može lako naići na odbijanje onih koji su skeptični.</p>
--	--

**Kompilacija podataka i analiza.** Kakav god bio vaš način sakupljanja informacija, biće vam potrebno da sa njima nešto uredite. Naš savet je da ih:

- Kompilirate. Sredite ih na jednom mestu, ako je to moguće;
- Sortirate u odgovarajuće kategorije, zavisno od vače potrebe za podacima;
- Izbacite sve ono što nije relevantno za ono što želite da postignete, ili u slučaju da obim podataka može da bude preteran;
- Analizirate ih, kako bi razumeli šta označavaju u smislu vaših ciljeva i očekivanih rezultata, i
- Upotrebite ih za donošenje i dokumentovanje odluka.

## Treći korak: analiza problema

Kako je ranije ukazivano, u procesu rešavanja problema postoji tendencija da se slede **simptomi**, mini problemi kojima se daje preveliki značaj, ili da se prerano zaključuje sa **solucijama**. U prvom slučaju simptomi se mogu rešiti, ali problem ostaje. Kada se solucije problem zameni solucijom, odmah se eleminiše svako drugo moguće rešenje problema. Mnogo je značajnije da vas brzi prelazak na solucije može kasnije progonti ako problem nije pravi ili ako ga uopšte nema.

Analiza predstavlja most između identifikovanja problema ili mogućnosti i planiranja pravca akcije. Pronalaženjem problema ili mogućnosti, na primer postavljanjem svih pitanja o problemu, započinje faza analize u rešavanju problema. Sakupljanje informacija i podataka, uz korišćenje jedne od opisanih tehnika, može produbiti vaše razumevanje problema ili mogućnosti.

Analiza problema ima tri koraka: (1) iznošenje svih podataka i informacija koje su sakupljene tokom poslednjeg koraka i traženje smisla unutar njih; (2) transformacija problema u cilj i (3) analiziranje sila koje idu u prilog ili protiv ispunjavanja tog cilja.

Pre nego krenemo dalje, recimo nešto o sledu koraka, jer on ponekad može dovesti do konfuzije. Konfuzija je opravdana. Znamo! Svaki put kada sednemo da napišemo nešto o pristupu odlučivanju u rešavanju problema i sami postajemo malo konfuzni. Neki stručnjaci za menadžment – a mi pretendujemo da to budemo zbog toga što odlučivanje i rešavanje problema predstavljaju zadatak menadžera – zalažu se da se problem ili mogućnost transformišu u cilj ili očekivane rezultate *pre sakupljanja podataka*. Ako bi se koristio ovakav pristup, sakupljanje podataka bi sledilo definisane ciljeve i očekivane rezultate.

Mi se ne slažemo sa ovakvim sledom zbog toga što smo imali prilike da vidimo mnoge menadžere koji su na ovaj način prerano prešli na zaključke ili solucije. Drugim rečima, oni su odlučili kako bi problem trebalo da izgleda kada bude rešen, pre nego su ga stvarno razumeli. To je ono na šta se u suštini odnosi izjava o cilju ili očekivanom rezultatu. Kao što stalno ponavljamo, i čime smo vam, sasvim sigurno, postali dosadni, problem onakav kako ste ga inicijalno definisali može biti samo simptom, ili, što je još problematičnije, solucija. Zbog toga se zalažemo za sled koraka: pronalaženje problema – sakupljanje podataka – analiza podataka – pa onda definisanje cilja i očekivanih rezultata pre dalje analize.

### ***Umetnost definisanja očekivanih rezultata***

Definisanje očekivanih rezultata i njihovo opisivanje rečima kako bi se jasno ukazalo šta se želi postići predstavlja još jedan težak zadatak u procesu akcionog planiranja. To zahteva jednu vrstu discipline koja nije neophodna kod drugih koraka. Uprkos toga što predstavlja težak zadatak,

ovo je od ogromnog značaja za efektivno odlučivanje. Iako se reč očekivani rezultat može definisati na mnogo načina, želimo da to zadržimo što jednostavnijim. *Očekivani rezultat je izjava o posledicama koje želite da postignete.*

Na ovom mestu možemo očekivati pitanje koje zvuči nekako kao: "Ali, šta je to cilj?" Ciljevi, onako kako ih mi vidimo, predstavljaju nešto što je nadređeno očekivanim rezultatima. To su izjave višeg nivoa o intencijama, opštije i obuhvatnije, sklone da budu definisane manje precizno. Ciljevi mogu uključivati više očekivanih rezultata povezanih tako da omogućavaju njihovo lakše dostizanje. Izjava o cilju koji bi trebalo dostići možda bi trebalo da predhodi svakom skupu očekivanih rezultata. A sada, nazad na našu diskusiju o očekivanim rezultatima.

Dobro definisan očekivani rezultat treba da zadovolji najveći broj ili sve pobrojane kriterijume:

- Da bude **specifičan**. On iskazuje šta treba da bude postignuto u najjezgrovitijem mogućem iskazu.
- Da iskazuje konačni rezultat, a ne aktivnost.
- Da predstavlja nešto što na šta se **pojedinac, grupa, organizacija obavezuju da urade** – u suprotnom biće moguće da se na njega zaboravi.
- Da bude **merljiv**. Moramo biti u mogućnosti da znamo kada smo ga dostigli i da odredimo nivo napretka u njegovom dostizanju. Možemo li da ga vremenski ograničimo, kvantifikujemo, izmerimo, kompletiramo?
- Da ima **predviđeno vreme za ostvarivanje**. Odsustvo datuma do koga će očekivani rezultat biti ostvaren je dozvola da se taj očekivani rezultat ignoriše.
- Da ga je moguće ostvariti unutar predviđenog vremena.
- Da je **uglavnom unutar naše kontrole**. Bez određene kontrole teško je osigurati uslove da očekivani rezultat bude ostvaren. Bez obzira što mnoge stvari vezane za bilo koji očekivani rezultat mogu biti izvan naše kontrole, značajno je da se spoljni uticaji svedu na najmanji mogući nivo.

Najveći izazov kod definisanja očekivanih rezultata je iskazati ih na takav način da znamo da li smo uspešni u njihovom postizanju kroz planiranje i implementaciju. Očekivane rezultate koji nisu dovoljno detaljni u svom opisu ili su višesmisleni teško je, ili čak nemoguće, implementirati.

### **Analiza okruženja i sila**

Kada smo definisali gde želimo da stignemo, odnosno naše očekivane rezultate, vreme je da analiziramo okruženje i prilike da se očekivani rezultati postignu. Ako ste već upućeni u proces participativnog planiranja, možde ste se već sreli sa *SWOT analizom*. Manja je verovatnoća da ste čuli za *analizu polja sila*. Akronim SWOT odnosi se na prednosti (S – strengths), nedostatke (W – weaknesses), mogućnosti (O – opportunities) i pretnje (T – threats). S i W se obično odnose na samu organizaciju, dok se O i T odnose na spoljno okruženje organizacije. Zbog

ovakve orientacije na organizaciju, SWOT analiza više odgovara akcionom planiranju unutar organizacije. Analiza polja sila (Force field analysis – FFA) je jedinstveno dizajnirana da se sagledaju problemi koji izlaze izvan granica organizacije. Predlažemo vam da proučite obe metode i odlučite koja će se od njih na najbolji mogući način uklopiti u rad vašeg PP tima.

### **SWOT analiza**

SWOT analiza je relativno jednostavan proces. Vaš tim će morati da sastavi četiri liste pokazatelja povezanih sa ostvarivanjem zacrtanih očekivanih rezultata. Prve dve opisuju prednosti i nedostatke organizacije koja vrši implementaciju, a odnose se na očekivane rezultate. Poslednje dve se više odnose na mogućnosti i pretnje povezane sa spoljnjim okruženjem. Ova četiri faktora obično se iskazuju na sledeći način:

- Koje su *prednosti* organizacije?
- Koji su *nedostaci* organizacije?
- Koje mogućnosti koje postoje sada, ili se čini da će uskoro postojati, mogu ići u prilog ostvarivanju definisanih očekivanih rezultata?
- Koji su postojeće ili moguće pretnje ostvarivanju naših očekivanih rezultata?

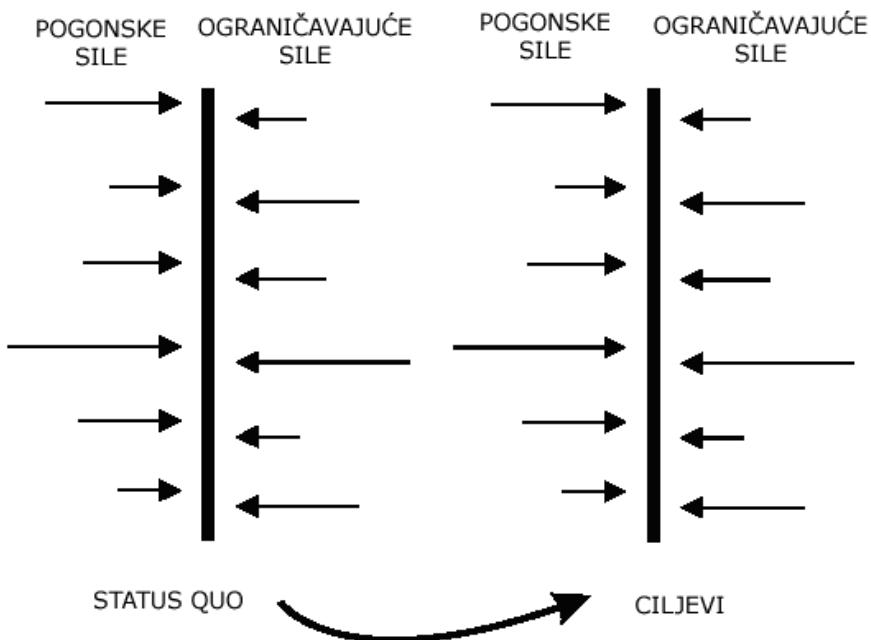
### **Analiza polja sila**

Analiza polja sila je starija od ove dve metode, izdržala je test vremena i pružila uzgred konceptualni okvir za razvoj SWOT metodologije. Detaljnije ćemo je opisati za one koji do sada nisu prolazili kroz nju. Ako ste se do sada bavili analizom polja sila, slobodno ovo preskočite i pređite na nešto interesantnije u nastavku.

Kurt Levin (Kurt Lewin), naučnik iz sfere društvenih nauka proveo je neke od svojih najproduktivnijih godina sredinom dvadesetog veka radeći na stvaranju nekih od najboljih koncepcata i strategija rešavanja problema i odlučivanja. Jedna od najtrajnijih metoda koju je on stvorio je *analiza polja sila*. Levin je otkrio da se može uzeti bilo koja situacija koju grupa, organizacija ili zajednica žele da promene i identifikovati polje sila – političkih, društvenih, organizacionih – koje ih sprečavaju u ostvarivanju željenih rezultata. Sile se mogu svrstati u dve grupe: pogonske sile, one koje nas „guraju“ ka ostvarivanju očekivanih rezultata i ograničavajuće sile, koje nam pružaju otpor i stvaraju poteškoće u tome. Na slici 6 ove sile su predstavljene vektorima i to pogonske sile vektorima sa desne na levu stranu i ograničavajuće vektorima sa leve na desnu.

Na mestu gde se ovi vektori sreću je tačka ekvilibrijuma (status quo). Status quo se postiže pritiscima suprostavljenih sila i krajnje je osetljivo izvršiti promene koje će ga narušiti. Disbalansiranje ovih sila (na primer, smanjenjem ili eliminacijom nekog od vektora) može dovesti do toga da se ekvilibrijum pomeri bilo u pravcu očekivanog rezultata, bilo u suprotnom pravcu, što bi ukazivalo na kretanje unazad.

Slika 5 : Dijagram analize polja sila



Pogonske sile predstavljaju ono što lokalne vlasti, na primer, preduzimaju da bi se došlo do očekivanih rezultata. Ograničavajuće sile predstavljaju smetnje koje im stope na putu. Oni koji rešavaju probleme treba da odrede kako da disbalansiraju sile i pomere ekvilibrijum u željenom pravcu. U to su uljučena tri procesa:

**Dijagnostika.** Identifikacija osnovnih pogonskih i ograničavajućih sila. U rečniku SWOT analize to bi mogli da budu prednosti i nedostaci, ili mogućnosti i pretnje, zavisno od toga gde se primenjuje.

**Odmrzavanje.** Promena intenziteta pojedinih sila, kako *pro*, tako i *con*.

**Redefinisanje.** Ponovno zamrzavanje situacije, što je Levin dramatično definisao stabilizacijom sila na novom, željenom nivou.

Korisno je proceniti relativnu snagu i slabost svake od sila. Jedna od tehnika mogla bi biti da se pogonskim i ograničavajućim silama dodeli po 100 poena i da se onda tih 100 poena raspodeli svakoj od sila na obe strane kada je situacija *status quo*. Kada je procenjena relativna individualna snaga, postoje tri strategije kako se baviti promenama.

**Uvećavati pogonske sile.** Po pravilu je ovo najmanje uspešna strategija, zbog toga što uvećavanje pogonskih sila najčešće dovodi do toga da i ograničavajuće sile povećavaju svoju snagu.

**Uklanjati ili umanjivati ograničavajuće sile.** Ovo je po pravilu najpoželjniji način, ali i način koji se najmanje primenjuje.

**Uvećavati pogonske sile uz istovremeno uklanjanje ili umanjivanje ograničavajućih sila.** Ovo je možda najčešće korišćena strategija.

## **Preporuke za korišćenje analize polja sila**

Nije lako uticati ili menjati svaku od sile. Neke su veoma rigidne i skoro da je nemoguće menjati ih. U obzir se moraju uzeti sledeći faktori:

- Od koje sile se mora odustati jer ju je nemoguće promeniti?
- Koja od sila je najosetljivija na promene?
- Koja od sila je najznačajnija?

Onda kada se sile identifikuju kao značajne i osetljive na promene, razmotrite koju od njih želite da pokušate promeniti. Tokom ovog procesa od koristi je postaviti sledeća pitanja:

- Kome su dostupne sile koje želite menjati, ili ko na njih ima uticaj?
- Koje sile, ako ih promenite, mogu uticati na preostale sile? Na primer, uticaj na ključnog lidera može uticati i na sve one koji ga slede.
- Koji su dostupni resursi, ili koji su to resursi koje možete mobilisati kako bi došlo do željene promene?
- Kada je pravi trenutak da utičete na datu silu?
- Kakve nove skrivene otpore možete očekivati kada započnete da osnažujete ili umanjujete odabранe sile? Na koji način se ovi otpori mogu manifestovati?
- Ko treba da bude uključen ili informisan kako bi umanio otpor promenama ili im pružio podršku?

Analiza polja sila ili SWOT analiza priprema vas da iznesete sledeću fazu procesa participativnog planiranja, *akciono planiranje*, zbog toga što počinje da sugerše različite opcije ili različite načine kako da se dođe do očekivanih rezultata. Vreme je da proverimo naš zamišljeni PP tim i da vidimo dokle su došli u analitičkoj fazi procesa.



*Planerski tim je odlučio da koristi nekoliko metoda za sakupljenje podataka i informacija u mesnoj zajednici čiji su žitelji ruralne porodice. Članovi tima intervjuisali su veliki broj građana, uključujući i one koji su tu živeli dugo godina, kao i one koji su se skoro doselili. Takođe su razgovarali sa poslovnim sektorom, crkvom i građanskim liderima o situaciji u mesnoj zajednici. Uz intervjuje sa pojedincima, planerski tim organizovao je tri diskusije u okviru fokus grupa. Jedna je uključivala samo novodoseljene stanovnike, druga stanovnike koji su u mesnoj zajednici živeli preko petnaest godina a treća je bila mešavina obeju predhodnih.*

*Zbog relativno malog broja građana koji su živeli u mesnoj zajednici, tim je odlučio da ne pravi administrativni upitnik. Članovi planerskog tima koji su živeli u mesnoj zajednici odlučili su da oni mogu biti korisniji posmatrači onoga što se dešava unutar zajednice i o tome obavestiti ostale članove. Fasilitator je imao određeno iskustvo u istraživačkom metodu participativnog posmatranja i bio je u stanju da im pruži pomoć*

*kako bi identifikovali specifične aktivnosti i interakcije koji će posmatrati u vremenu koje provode unutar mesne zajednice.*

*Konačno, službenik odseka za planiranje ponudio je da pregleda gradku dokumentaciju i ostalu arhivu kako bi se otkrilo da li je grad u prošlosti imao bilo kakvo iskustvo sa etničkim grupama. On je takođe pregledao podatke o svojini, pristupu javnim servisima, u svim delovima mesne zajednice i načine zapošljavanja za one koji se nalaze u tim delovima. Kako se može videti, planerski tim bio je sveobuhvatan i kreativan u svojim naporima da sazna više o problemima pre nego što se usredsredi na moguće preporuke gradonačelniku i ostalim zainteresovanim stranama.*

---

### ***Još jedna konačna analitička zabeleška***

Generisanje opcija, onda kada tim za participativno planiranje raspolaže sa dosta informacija, može postati zamka. Pokušaj da se dođe do svih različitih načina rešavanja problema može biti uzbudljiv. To takođe može vašem timu obezbediti opravdanje za nedonošenje odluke – "Još nismo razmotrili sve alternative." Izazov je otvoriti vrata novim idejama i novim načinima izvršenja, a da ne budete poraženi. Izbegnite da dozvolite da "najbolje" postane neprijatelj dobrom.

Herbert Sajmon (Herbert Simon), koji je naširoko pisao o odlučivanju u javnom sektoru, ovo je nazivao "zadovoljavajućim" rešenjem. Prema Sajmonu, nemoguće je:

- znati sve opcije koje su moguće u nekoj kompleksnoj situaciji,
- ispravno predvideti sve buduće posledice, iako moramo nastojati da sagledamo sve posledice naših odluka onoliko dobro koliko to možemo, i
- vrednovati događaje koji se još nisu desili.<sup>v</sup>

Imajući u vidu ovaku realnost, svako odlučivanje je nesavršeno i podložno granicama racionalnosti. Kada se ovako nastupi, uz jasnu potrebu angažovanja u "zadovoljavajućem" odlučivanju, značajno je odleti pritiscima koji nas često nagone da prihvatimo prvo zadovoljavajuće rešenje problema koje nam je dostupno. Pronalaženje novih mogućnosti za stare probleme predstavlja ono što zahteva budućnost kako bi bila inventivna.

## Ključne tačke

- Od kvaliteta utvrđivanja činjenica i analize zavisiće da li je sproveden postupak planiranja strateški i akcionalno orijentisan.
- Strateško planiranje je dugoročno, ali vremenski okvir za koji se vrši može varirati, zavisno od okolnosti. Vremenski okvir za akcionalno planiranje je mnogo manji.
- Strateški planovi nastoje da budu mnogo globalniji i manje specifični u akcijama koje preporučuju. Akcionalni planovi su mnogo specifičniji u opisivanju detalja implementacije.
- Utvrđivanje činjenica i analiza uključuju utvrđivanje problema, sakupljanje podataka i informacija, definisanje očekivanih rezultata, i determinaciju sila koje mogu pospešiti ili ograničiti dostizanje tih rezultata.
- Utvrđivanje problema uključuje ne samo bolje definisanje problema ili mogućnosti, već i prosuđivanje o tome da li je problem rešiv ili mogućnost dostižna.
- Metode sakupljanja podataka uključuju intervjue, upitnike, analizu dokumentacije, direktno nadgledanje i iskustvo i intuiciju tima.
- Definisanje očekivanih rezultata mora se povinovati SMART kodu: očekivani rezultati treba da budu specifični, merljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni.
- Dve analitičke metode koje zaslužuju da budu primenjene su SWOT analiza i Analiza polja sila.

## Fusnote

1 Simon, Herbert. "Administrative Behavior" (New York: The Macmillan Company, (1957), p.179.

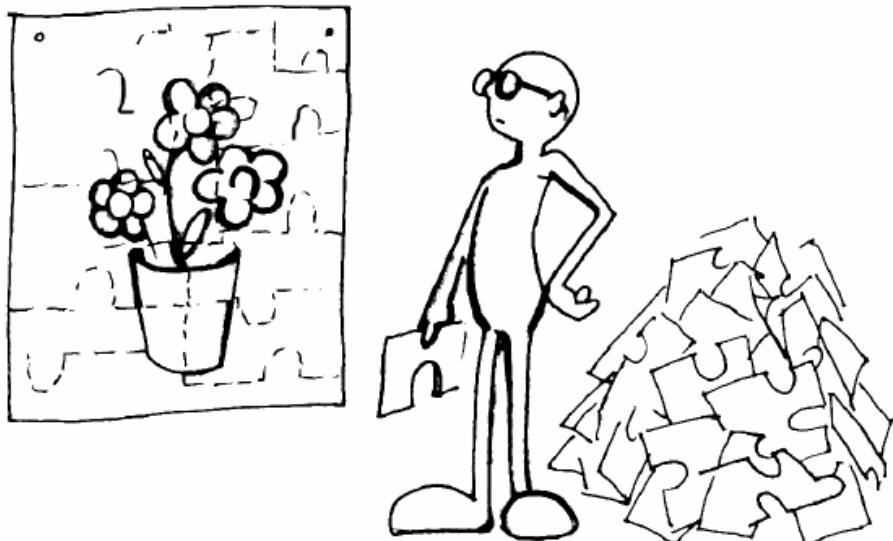


# Poglavlje

# 8

## Faza V: Planiranje pravca akcija

*Planiranje je projektovanje željene budućnosti  
i efektivni način za njeno ostvarenje.*  
**RUSSELL ACHOFF**



Prvi korak: Sužavanje opcija	136
Drugi korak: Potvrđivanje i vlasništvo	136
Treći korak: Detaljisanje plana	137
Četvrti korak: Sagledavanje posledica	137
Peti korak: Planovi za vanredne okolnosti	138
Šesti korak: Određivanje sleda planiranih događaja	139
Ključne tačke	140



U fazi utvrđivanja činjenica i analize koncentrisali smo se na definisanje problema i mogućnosti; sakupljanje informacija, ideja i podataka; i uvođenje analitičkih tehnika. Takođe smo se koncentrisali na definisanje očekivanih rezultata što bi dalo sliku toga kako bi problem trebalo da izgleda onda kada bude rešen ili kakvo bi bilo buduće stanje mogućnosti ako se ona realizuje, kao i na to kako analizirati sile koje utiču na postizanje očekivanih rezultata. SWOT analiza i analiza polja sila, kada postanu deo procesa planiranja i kada se rigorozno primenjuju, mogu pružiti osnovu za plan akcija.

Akciono planiranje ili faza odlučivanja u procesu participativnog planiranja ima šest koraka i svi oni služe da pretvore očekivane rezultate koje je tim postavio u jasne preporuke i akcije koje treba učiniti.

**Korak 1:** Iako možete imati veći broj dobrih ideja za praktičnu implementaciju, potrebno je da opišete očekivane rezultate i opcije koje planirate da preporučite. Kada je to urađeno, integrirajte sve u jedan sveobuhvatni strateški iskaz o tome šta će se vašim planom postići onda kada bude implementiran.

**Korak 2:** Sprovedite informacioni razgovor sa ključnim zainteresovanim stranama koje nisu zastupljene u vašem planerskom timu i uključite njihove komentare u strateški iskaz ako su oni relevantni. Ovo je mogućnost da dobijete "u poslednji čas" povratnu informaciju vezanu za vaše preporuke i da obezbedite posršku za inicijative koje predlažete.

**Korak 3:** Razvijte detaljni plan akcija, što predstavlja srž ove faze participativnog planiranja.

**Korak 4:** Sagledajte moguće posledice akcija koje ste predložili.

**Korak 5:** Razmotrite potrebe i mogućnosti za razvoj planova za vanredne okolnosti.

**Korak 6:** Odredite sled i tok neophodnih aktivnosti za ostvarenje vašeg plana.

Pre nego se krene dalje, biće korisno da se jasno definiše šta se podrazumeva pod planiranjem pravca akcija u kontekstu procesa participativnog planiranja o kome smo diskutovali. Takođe želimo da još jednom postavimo proces planiranja u odgovarajuću perspektivu. Planiranje je u velikoj meri upravljanje, proces odlučivanja kako smo ga do sada opisali. Ovakav pristup ne ostavlja više nikakovog prostora mitu o planiranju kao nekakvom procesu koji dolazi spolja i nije obavezujući za odlučivanje, odgovornost pri rešavanju problema i rukovodeći tim. Ova faza planiranja upravo se odnosi na odlučivanje o tome kako da se implementira najbolja opcija, kako da se postignu rezultati i kako da "stvari krenu".



*Planiranje pravca akcija* ne odnosi se samo na **akciono planiranje**. To može biti i integralni deo procesa **strateškog planiranja**. Ova činjenica može izazvati nedoumice, pa pokušajmo da rasčistimo teren pre nego krenemo dalje. Postoje neke razlike u tome kako se ova faza izvršava u procesu participativnog planiranja onda kada se radi o strateškom planiranju u odnosu na sled koraka u akcionom planiranju. Iako strateški planovi mogu imati specifične akcione planove kao dodatak, oni nisu tako jednostavnii kako što je to slučaj u akcionom planiranju. Akcionalo planiranje je od samog početka vođeno potrebom da se dođe do praktičnih, "korak po korak" preporuka koje se odnose na rešavanje hitnih problema ili mogućnosti. Strateško planiranje je vođeno vizijama budućnosti. Ove vizije mogu biti i često su podržane šire definisanim strategijama angažovanja. Ove strategije se mogu nazvati *acionim planovima*.

Iako je ovaj priručnik pisan kako bi stimulisao oba perspektive planiranja, on je nastao, pre svega, kao pomoć zaposlenima u lokalnoj vlasti, članovima lokalnih građanskih udruženja i organizacija, i građanima koji se osećaju ugroženim postojećim događanjima unutar svojih opština i žele da imaju alate koji će im pomoći da efektivno rade zajedno. Početni pokušaj je bio da se dođe do koncepata i alata koji će pomoći lokalnim vlastima i liderima zajednice da rade zajedno u planiranju lokalnih akcija.

Akcioni planovi postaju moćniji onda kada su kompatibilni ili ugrađeni u sačinjavanje dugoročnog strateškog plana. Svi imamo iskustva sa uključenošću u donošenje kratkoročnih odluka koje se dugoročno pokažu kao katastrofalne. Ako su strateški planovi konceptualne mape budućnosti, akcioni planovi su putevi koji nas vode u budućnost, samouvereno i sa integritetom.

Sada je vreme da se uključimo u rad našeg planerskog tima u mesnoj zajednici da bismo videli kako se oni nose sa ovom fazom procesa planiranja.



*Tim za participativno planiranje je vredno radio intervjujući ljude, pregledavajući dokumenta, držeći sastanke unutar zajednice i stalno obaveštavajući gradonačelniku i njen kabinet o svojim akcijama i napretku. Kao i u mnogim planerskim naporima ove vrste, tim je primio mnogo ideja i saveta o tome šta grad, građani i građanske organizacije mogu uraditi da smanje tenzije unutar mesne zajednice i kako da rade u pravcu održivih rešenja. Članovi tima takođe su se sreli i sa nekim tenzijama unutar sopstvenog sastava kada su počeli da se usredsređuju na preporučene akcije, ali su uz pomoć fasilitatora bili u stanju da ih prevaziđu.*

Odnosi tima sa mesnom zajednicom na početku su bili zategnuti, sa priličnom dozom sumnje na obe strane, zbog različitih shvatanja šta je u stvari prava namena tima. Tim je bio u stanju da prevaziđe, u najvećoj meri, ove tenzije, time što je bio otvoren, što je često nastojao da uključi članove zajednice u svoja razmatranja, i što ih je o svemu informisao. Kako je komentarisan jedan od članova tima, "Obuka koju smo imali vezano za postupke ugovaranja i za koju sam mislio da je malo van konteksta u tom trenutku, na kraju se na mnogo načina pokazala korisnom". Ako postoji jedna reč kojom se mogu definisati odnosi između planerskog tima i zajednice, onda bi to mogla da bude reč poverenje – poverenje koje je strujalo u oba pravca.

Na ovoj tački svoga rada tim se usredsradio na važne probleme, odlučujući kakve preporuke bi mogle da budu date gradonačelniku, skupštini i zaposlenima u opštini, kao i zajednici, a posebno ključnim zainteresovanim stranama u rizičnoj mesnoj zajednici. Shvatili su da nekoliko jasnih stavova o akcijama koje bi se mogle uspešno sprovesti vredi više nego sveobuhvatni dokument koji sve opisuje do detalja, a nema kao rezultat odgovarajuću akciju. Članovi tima takođe su bili svesni da niko ne želi da bude iznenaden njihovim preporukama, a pre svega to ne želi gradonačelnik i stanovnici mesne zajednice. Imajući sve to u vidu, tim je preuzeo ozbiljan zadatak da da bude specifičan i realan u svojim preporukama i otvoren za povezivanje sa glavnim zainteresovanim grupama.

Gradonačelnica je takođe vredno radila sve vreme, shvatajući da ima podršku zajednice da inicira Program Agende 21. Najširi skup lidera zajednice koji su učestvovali na dvodnevnoj radionici strateškog planiranja usvojio je izjavu o viziji koja je ukazivala na značaj održivog razvoja. Ona i njen kabinet pripremili su preporuke za razmatranje na Skupštini koje su uključivale formalno prihvatanje principa Agende 21 i formiranje savetodavnog komiteta koji će pomoći u planiranoj implementaciji budućih programske aktivnosti Agende 21. Komitet bi trebalo da uključi ključne profesionalce iz gradske administracije, predstavnike privatnog sektora, nevladinih organizacija, društvenih grupa i građana.



**Razmislite o svojim ranijim iskustvima bilo u odlučivanju o stvarima koje neko drugi treba da primeni, bilo o primeni nečega o čemu je neko drugi odlučivao. Kakve akcije mi mogле da se preduzmu da bi svako od ovih iskustava u odlučivanju bilo efektivnije?**

.....

.....

.....

.....

## **Prvi korak: Sužavanje opcija**

Kako će mnogi postupci participativnog planiranja, poput onog koji smo sledili, kao rezultat imati mnogo opcija koje treba razmotriti, ovo je trenutak da se pokaže disciplina. Nije loša ideja da se svaka od opcija koja se razmatra "propusti" još jednom kroz analizu polja sila.

U četvrtoj fazi istakli smo veliki broj kriterijuma koje treba uzeti u obzir pri odlučivanju. Oni uključuju hitnost, značaj, izvodljivost, privrženost i kontrolu resursa. U daljem tekstu može se naći još pitanja koja treba postaviti onda kada se kreiraju preporuke kao deo akcionog plana:

- Da li preporučena akcija podržava očekivani rezultat(e) koje treba ostvariti?
- Da li je preporučena akcija izvodljiva i realno ostvarljiva?
- Da li su resursi koje zahteva implementacija preporučene akcije bilo već obezbeđeni, ili se mogu obezbediti u razumnom vremenu?
- Da li će preporučena akcija biti adekvatna za ostvarivanje postavljenih očekivanih rezultata ili za podršku njihovom ostvarivanju u kombinaciji sa drugim akcijama?
- Da li će kritične zainteresovane strane postići saglasnost za podršku ove akcije i raditi na njenom ostvarivanju?
- Ako preporučena akcija zahteva stalne napore od strane bilo koje od zainteresovanih grupa, da li će ti naporiti biti održivi?
- Da li preporučene akcije izdržavaju test otvorenosti i odgovornosti?
- Da li će tim ili neko drugi biti u stanju da proceni uticaj preporučene akcije?

## **Drugi korak: Potvrđivanje i vlasništvo**

Pre nego se konačna opcija ugradi u akcioni plan, značajno je glavne zainteresovane strane još jednom upoznati o onome što je bilo razmatrano. Kao što smo već rekli, niko ne voli iznenađenja, posebno ne izabrani zvaničnici i lideri zajednice. Ovo je takođe mogućnost da se ponovo dobije povratna informacija i mišljenje, kao i da se potvrdi i uveća osećaj vlasništva (svojine) nad predloženim aktivnostima od strane lokalne vlasti i građana.

## Treći korak: Detaljsanje plana

Akciono planiranje je umetnost da se predlože akcije koje će biti podržane i sprovedene. U ovom koraku akcionog planiranja ključna disciplina je *specifičnost*. Za svaku akciju koja se predlaže plan treba da istakne sledeće detalje:

- **Koji su koraci neophodni za implementaciju predloženih akcija?**
- **Ko će preuzeti primarnu odgovornost za svaku od akcija?** Neko mora da rukovodi!
- **Ko još treba da bude uključen?** Tokom sastanaka participativnog planiranja postojali su kontakti i angažovanje ključnih zainteresovanih grupa. Njihova uključenost traga da bude nastavljena. Mnoge akcije zahtevaju saradnju, bez obzira što neko drugi njima rukovodi. Ko su najznačajniji od "ostalih"?
- **Koji su resursi neophodni da bi se akcije sprovele?** Ovo se može odnositi na ljude, materijal, novac, opremu i obućenost.
- **Kada će svaka od akcija biti okončana?** Ovo se odnosi ne samo na to koliko vremena će akcija trajati, nego i na realističan datum okončavanja.
- **Kako ćete znati da je došlo do napretka u ostvarivanju svake od akcija?** Kako ćete znati da li su predložene akcije doprinele realizaciji željenih rezultata?
- Kako će se proceniti konačni i tekući uticaj predloženih akcija?

## Četvrti korak: Sagledavanje posledica

Iako je potreba da se sagledaju posledice predloženih akcija rasla, ponekad u indirektnoj formi sa prethodnim koracima, ona u ovom koraku postaje direktni zadatak. Moguće posledice vaših predloženih akcija mogu imati više oblika. Evo jednog primera moguće posledice koja nije ni u kakvoj vezi sa validnošću akcije koju ste predložili, ali je itekako u vezi sa psihološkom matricom razmišljanja onih koje ste vašom akcijom predložili za implementatore.

Posle identifikovanja dve organizacije za koje ste mislili da treba da budu odgovorne za implementaciju određenih faza projekta ili programa, neko u vašem planerskom timu ukazao je da te dve organizacije imaju reputaciju da jedna sa drugom ne sarađuju. Na ovoj tački razvoja vašeg akcionog plana možda ćete želeti da razmotrite neke opcije kako biste ublažili posledice zajedničkog uključivanja ovakve dve organizacije. Na primer, da li biste predložili da samo jedna od njih bude uključena u implementaciju zbog iskustava sa njihovom nesaradnjom u prošlosti? Da li biste uskladili vaše predložene korake akcija kako biste ih

obe uključili, ali i na najmanju meru sveli mogućnost njihovog potencijalnog konflikta? Ili, da li biste predložili načine kojima bi im se pomoglo da usvoje novo shvatanje i veštine zajedničkog rada? Svaka od navedenih opcija trebalo bi da bude procenjena imajući u vidu moguće posledice.

Posledice dolaze u mnogim formama, oblicima i veličinama. Neke su korisne; druge su štetne. Neke su planirane; druge nisu. Neke posledice su globalne; druge su veoma lokalne. Evo nekoliko njih, kako biste ih imali u vidu kod sačinjavanja plana:

- Šta će biti ekonomski, društvene, političke, ekološke i čak kulturne posledice implementacije predloženog plana po šire okruženje? To su one posledice koje se šire van granica obuhvaćenih planom i utiču na druge.
- Šta bi mogle da budu kratkoročne, a šta dugoročne posledice implementacije vašeg plana? Da li će pozitivni dugoročni efekti nadjačati negativne kratkoročne? Ili, da li će pozitivni kratkoročni dobici biti uništeni dugoročnim posledicama?
- Koje bi mogle da budu posledice po organizacije koje su predložene kao implemetatori? Da li će one biti previše opterećene novim zadacima ili odgovornostima? Da li će imati mogućnosti da nauče kako da efektivnije saraduju sa ostalima kao rezultat svoje participacije?
- Kakvi će biti finansijski i drugi efekti vezano za upotrebu resursa za lokalnu vlast i zajednicu ako se preduzmu predložene akcije?
- Koje su moguće posledice po organizacije civilnog društva, lokalnu vlast i građane koji rade na implementaciji predloženih akcija? Da li će biti više tenzija, ili duha saradnje koji trenutno nedostaje u zajednici?

Neke posledice se nikada ne mogu predvideti. Druge nikada ne mogu biti planirane izvan budućeg postojanja. Bez obzira na to, značajno je projektovati sebe u blisku budućnost da bi se sagledalo šta ste to pustili u pogon. Izazov u pripremi akcionog plana je da se sagleda koliko će impletetatori biti u stanju da ostvare planirane i željene posledice i kako će se nositi sa neplaniranim i neželjenim. Svaki aktioni plan, kada bude sproveden, imaće svoje posledice. Bolje je prepoznati koje će to posledice biti što je pre moguće.

## Peti korak: Planovi za vanredne okolnosti

Svako ko je bio uključen u planiranje kompleksnih operacija ili izvođenje aktivnosti unutar kojih postoje elementi rizika trebalo bi da je čuo za potrebu planova za vanredne okolnosti. Piloti rutinski razvijaju planove za vanredne okolnosti zasnovane na nemogućnosti sletanja na nekom udaljenom aerodromu. Planovi za vanredne okolnosti se najčešće razvijaju kako bi se odgovorilo na pitanje "Šta ćemo raditi ako stvari krenu suprotno od planiranog?" Oni predstavljaju odgovor na "šta ako"

pitanja koje je neophodno postaviti uvek kada se stvara akcioni plan koji će se implemetirati.

Četvrti korak, koji je prikazan, koncipiran je tako da odgovori na najveći broj "šta ako" pitanja, sagledavajući različite posledice implementacije predloženog pravca akcija. Međutim, u procesu participativnog planiranja koji uključuje nove inicijative unutar zajednice, koje do tada možda nisu rađene, može biti od koristi razmišljati o proaktivnom pristupu planovima za vanredne okolnosti. Ovaj pristup uključuje terenska ispitivanja, pilot projekte i druge vrste eksperimenata, testiranja i mogućeg redizajniranja. Ovakav pristup implementaciji je prilika za:

- Određivanje da li su vaši predloženi planovi i strategije realni i ostvarljivi.
- Traženje podrške i prihvatanja novog programa od strane dela recepjenata.
- Dobijanje povratne informacije o predloženom pravcu akcija.
- Usaglašavanje i ispravljanje u pripremi implementacije.

Ova vrsta testiranja i mogućeg redizajniranja pomoći će vašem planerskom timu i onima koji su odgovorni za implementaciju da izvrše korekcije i isprave do tada neuobičajene nedostatke pre nego plan postane potpuno operativan.

## Šesti korak: Određivanje sleda planiranih događaja

Završna faza akcionog planiranja je određivanje sleda različitih aktivnosti ili onoga što treba da bude urađeno i kojim redom. Planirane aktivnosti nisu u startu jednake i ne odvijaju se u isto vreme. Jedna od tehnika koja može da bude korisna za izbegavanje nejasnoća u pogledu vremenskog sleda aktivnosti je gantogram, jednostavan horizontalni dijagram koji grafički pokazuje vremensku zavisnost pojedinih koraka implementacije. Gantogram se sastoji iz naziva aktivnosti, vremena njenog početka i završetka, i njenog mesta unutar sleda planiranih događaja.

Druga tehnika koja pomaže da se efikasno organizuju međusobni odnosi aktivnosti je Metod kritičnog puta (CPM). U osnovi, ovaj metod definiše šta sve mora biti urađeno u pojedinim vremenskim presecima, kako bi se osiguralo da naredni koraci u lancu akcija mogu da budu izvršeni onda kada je to planirano. Mnogi učesnici u participativnom planiranju polaze od datuma kada projekat treba da bude završen i idu unazad kroz aktivnosti i događaje koji se moraju desiti kako bi se do te tačke došlo. Kritični put će, na primer, pokazati da podaktivnost Z ne može započeti pre nego se završi podaktivnost Y. Postoji i jednostavan softver koji može pomoći u inicijalnoj organizaciji projektnih koraka u ispravnom sledu i ponovo predvideti kritični put ukoliko dođe do novih odluka ili okončanja pojedinih zadataka.

“Kritični” pojedinci, timovi ili sekretarijati odgovorni za implementaciju CPM treba da budu uključeni u kreiranje kritičnog puta. Razrađujući raspored zajednički, oni mogu uvažiti potrebu da rade zajedno i sarađuju. Nije neočekivano da ovo participativno pravljenje rasporeda doveđe do unapređenja akcionog plana. Onda kada započne implementacija, oni koji su u nju uključeni treba da vrše reviziju kritičnog puta kao rutinsku akciju, tako da mogu da odgovore izazovima neočekivanog kašnjenja ili neočekivanih mogućnosti da deo posla izvrše ranije nego što je to planirano.

**Primer gantograma**

Aktivnost	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec
Aktivnost 1												
Aktivnost 2												
Aktivnost 3												
Aktivnost 4												

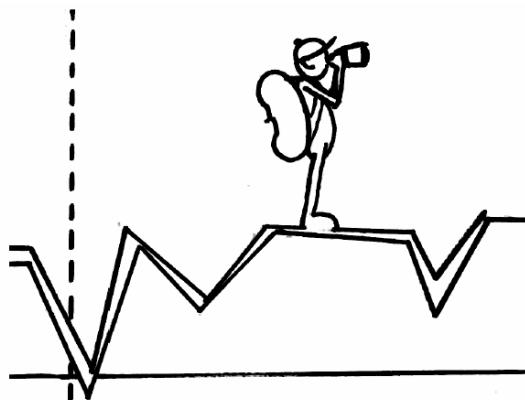
U zaključku ovog razmatranja, u Fazi planiranja pravca akcija u procesu participativnog planiranja, želimo da istaknemo koliko je važno uvećati broj članova tima za participativno planiranje kako bi uključili i one koji će biti odgovorni za implementaciju plana. Iznenađujuće je koliko često oni koji su uključeni u proces participativnog planiranja kreiraju planove koji se ne mogu sprovesti zbog toga što oni veruju da je njihovo učešće sve što je neophodno da bi se reflektовало mišljenje drugih.

## **Ključne tačke**

- Planiranje pravca akcija je proces koji se sastoji iz šest koraka.
- Suzite vaše očekivane rezultate i opcije na nekoliko najznačajnijih i pripremite sveobuhvatni strateški iskaz o namerama.
- Predstavite svoje predložene planove ključnim zainteresovanim stranama kako biste od njih dobili konačni input i stalnu podršku, pre nego planovi postanu isuviše konkretni.
- Sada možete razviti konkretan, detaljni skup predloženih akcija za implementaciju.
- Uzmite u obzir moguće posledice svake pojedinačne akcije unutar plana kako biste na najmanju meru sveli iznenađenja i uvećali rezultate.
- Sprovedite ispitivanja na terenu ili neki drugi oblik proaktivnog planiranja za vanredne okolnosti ako se radi o novom planu, kako bi bila moguća usaglašavanja, ako je to potrebno, pre ulaska u potpunu implementaciju.
- Organizujte predložene akcije u sekvence (sledove) i vremenske nizove koji su logični i realistični.

## Faza VI: Implementacija planova, merenje uspeha i kretanje dalje

*Ne možete promišljati svoj  
pravac "izvan kutije";  
Morate da delate.  
**TOM PETERS***



Implementacija aktivnosti participativnog planiranja	144
Neke ideje za razmišljanje na putu implementacije	145
Kriterijumi za procenu uticaja	150
Korak dalje	152
Ključne tačke	153
Fusnote	153





Ovo je mesto u procesu participativnog planiranja kada je štafetna palica obično prešla u ruke onih kolji su prevashodno odgovorni za implementaciju, ali to nije uvek slučaj. Setite se mnogih saveta koji se odnose na nejasnoće koje ovaj proces prate. Tim za participativno planiranje trebalo bi da još od početka uključi predstavnike onih koji će implementirati preporučene akcije. Drugim rečima, akcije će biti implementirane od strane koalicije organizacija predstavljenih u planerskom timu.

Suština je da vas ovde upozorimo na potrebu da sve do kraja uzmete u obzir. Iako je planiranje planiranje, a implementacija je, naravno, implementacija, mnoge odluke o implementaciji donose se još u fazi planerskog procesa. Imajući u vidu ovu čudnovatu dimenziju planiranja, verujemo da je za članove bilo kojeg tima za participativno planiranje značajno da razumeju neke od ključnih tačaka implementacije, dakle nastavite sa čitanjem!



*Tim za aktiono planiranje je u biti završio povereni mu zadatak. Problem je definisan i kroz rigorozni proces strateškog planiranja rađeno je na njemu. Od ove tačke nadalje, na implementatorima je da slede dalji proces. Međutim, moguće je, a veoma često se i događa, da oni koji su uključeni u participativno planiranje takođe budu uključeni u jedan ili više aspekata implementacije. Pokazaćemo da će oni biti najčešće uključeni u merenje uspeha preduzetih akcija. Pre nego završimo diskusiju, pogledajmo ukratko šta se dešava kada se završi faza planiranja.*

*Predsedavajući i članovi planerskog tima su bili zadovoljni napretkom koji su postigli u formiraju akcionog plana uz pomoć ključnih zainteresovanih strana iz mesne zajednice i gradske uprave. Članovi tima posebno su bili osetljivi na mogućnost da, u svom entuzijazmu da završe plan, ne obavežu nekog na određene zadatke ili odgovornosti bez odgovarajuće rasprave sa pojedincima ili grupama. Iako su se često konsultovali sa ključnim zainteresovanim grupama, uključujući one koje će biti odgovorne za implementaciju, predsedavajući, fasilitator i članovi tima zakazali su dva važna informativna sastanka. Prvi je bio sa gradonačelnicom, članovima njenog kabineta i predstavnicima mesne zajednice u kojoj je došlo do krize. U okviru ovih predstavnika bili su i pojedinci obe strane u sukobu i ključnih građanskih organizacija, za koje se smatralo da će imati vodeću ulogu u pokušajima da se sukobi razreše.*

*Svrha ovog sastanka je bila da se pruži mogućnost za dodatni uticaj ključnih zainteresovanih strana i da se odredi kakvu ulogu, ako je potrebno, ključne zainteresovane grupe žele da planerski tim ima nadalje. Takođe je održan i otvoreni sastanak sa građanima mesne zajednice,*

*uprkos činjenici da su ovakvi prethodni sastanci u toku procesa planiranja bili neuspešni.*

*Tokom održavanja ovog sastanka nekoliko lidera mesne zajednice zatražilo je da im grad obezbedi usluge fasilitatora. Oni su iskazali potrebu za angažovanjem treće strane koja bi im pomogla da razreše sve razlike koje mogu proizaći iz implementacije akcionog plana. Kako je gradonačelnica imala neformalni dogovor da plati usluge fasilitatora do dvadeset dana u narednih petnaest meseci, ona je mogla da momentalno odgovori na njihov zahtev. Ona je takođe na tom sastanku objavila da očekuje da se planerski tim sastaje sa grupom za implementaciju i ostalim ključnim zainteresovanim stranama najmanje tri puta u toku navedenog petnaestomesečnog perioda, kako bi pratili napredak i dugoročni uticaj intervencije.*

## **Implementacija aktivnosti participativnog planiranja**

Ukazali smo ranije na značaj podele liderstva između lokalne vlasti, građanskih organizacija i građana. Podeljeno liderstvo, ako se uvodi između pojedinih faza procesa planiranja, zahtevače nove načine organizacije i korišćenja resursa zajednice. Ovo dalje može zahtevati nove organizacione forme koje će podržavati implementaciju planiranog. Iako mnogi priručnici koji se bave operacijama mešovitih grupa pojedinaca mogu ovde da iscrpe svoj sadržaj, mi želimo da nastavimo diskusiju. Mislimo da u svetu koji se sve više menja kako bi izašao u susret novim potrebama i izazovima, participativno planiranje predstavlja uvod u kreiranje novih sistema implementacije i pružanja usluga. Tome će biti posvećen nastavak diskusije.

Brajsen i Crosbi (Bryson & Crosby) u delu "Liderstvo za zajednička dobra" ("Leadership for the Common Good") podsećaju nas na kompleksnost koja često prati implementaciju. "Nove politike, planovi, programi ili projekti ne implementiraju se automatski ... implementacija je po pravilu kompleksan i prljav proces koji uključuje mnoge učesnike i organizacije koje imaju komplementarne, suprotne, a često i kontradiktorne ciljeve i interese"<sup>1</sup>.

Kada se dođe do implementacije projekta i programa koji je nastao participativnim planiranjem, proces može biti veoma kompleksan i prljav. Teorijski, naravno, akcioni plan trebalo bi da sadrži sve detalje o tome od koga se očekuje šta da uradi i sa kim, i tako dalje. Ali to reći i uraditi su dve veoma različite realnosti. Pogledajmo neke probleme koji će ukazati na pozitivne razlike koliko efektivno se dobro definisan plan dobijen participativnim planiranjem može implementirati.

Čitalac bi trebalo da uoči da su ovo koraci koji se predlažu za implementaciju akcija, a ne gotovi recepti. Implementacija će zahtevati projektom specificirano delovanje, zasnovano na tome koliko je efektivno projektni tim planirao i koji su resursi dostupni za implementaciju.

## Neke ideje za razmišljanje na putu implementacije

### ***Angažovati prave ljudе***

Na nekoliko mesta bilo je govora o kritičnim zainteresovanim stranama i o tome kako se i u koje vreme lista zainteresovanih strana dopunjava ili menja. Podrazumeva se da planerski tim u našem slučaju rešavanja sukoba u mesnoj zajednici shvata značaj činjenice da ima sve one koje je identifikovao kao nosioce akcija takođe i kao učesnike u diskusijama i odlučivanju. Ne postoji lakši način da se izgubi značajna zainteresovana strana za implementaciju nego da ona sazna o svim značajnim stvarima koje se od nje očekuju da uradi tek pošto je od nje traženo da to uradi. Jedno značajno pravilo u ovoj fazi planerskog procesa je neophodnost uključivanja predstavnika onih koji će biti odgovorni za implementaciju. Konačno, oni moraju biti prisutni kada se odlučuje o tome šta će oni raditi i koliko je to u skladu sa širim procesom implementacije. One veštine dogovaranja, o kojima je dosta govorenog u predhodnim poglavljima, izaći će takođe na videlo i u građenju veza potrebnih za rešavanje problema sa onima od kojih se očekuje da pomognu u rešavanju tog problema.

Sve do sada podrazumevali smo da će lokalna vlast na neki način biti uključena u proces participativnog planiranja. Ovo je logična predpostavka čak i kada ona ne mora da ima specificiranu aktivnu ulogu u procesu implementacije. Imajući u vidu značaj lokalne vlasti kao institucije u zajednici koja predstavlja sve stanovnike, od značaja je razmisliti o tome koga bi trebalo obavestiti šta će se dešavati kada planirana intervencija započne.

### ***Imati dovoljno resursa***

Kada se planira projekat ili program, retko imamo problema sa predviđanjem uobičajenih resursa potrebnih za implementaciju: ljudskih resursa, opreme, materijala i, naravno, novca. Ono što je često mnogo teže je odlučiti kako organizovati, kako raspodeliti resurse i u slučaju kada imamo mnogo planiranih aktivnosti koje zahtevaju participaciju, kako efektivno raditi sa dobrovoljcima.

U fazi planiranja akcija tim se odredio u pogledu vremenskog okvira i odgovornosti. Ono što možda nije uzeto u obzir je spremnost resursa. Ako, na primer, projekat uključuje dobrovoljce, da li su oni bili uključeni u proces tako da razumeju celokupni projekat ili program, kakvo će biti

njihovo angažovanje, i za šta će oni biti odgovorni u kontekstu celog projekta ili programa? Da li imaju dovoljno znanja i veština da urade ono što se od njih očekuje? Ako ne, šta će biti urađeno da im se pruže neophodne informacije i obuka?

Eduard DeBono (Edward De Bono), čovek koji je u naše razmišljanje doneo pojam *lateralnog mišljenja*, kaže da oni koji su odgovorni za implementaciju moraju da budu svesni onoga što on naziva "situacionim" resursima. Situacioni resursi zavise od postojećih okolnosti, promena okolnosti ili promene *situacije* same po sebi. Situacioni resursi prisutni se kod lidera projekata koji ih svesno identificuje i koristi. Oni postaju resursi koji donose novu vrednost. Na primer, projekat može doći do tačke – naravno neočekivano – na kojoj je potrebno dosta nekvalifikovanih ljudi da izvrše neki važan zadatak. Lokalna škola ima klub čiji su članovi učenici koji brinu o svojoj zajednici i spremni su da se uključe. Članovi kluba upravo su završili uspešnu kampanju prikupljanja sredstava za novo fudbalsko igralište u mesnoj zajednici. Sada traže novi projekat u kome bi mogli da učestvuju. Lider projekta čuo je za njihovo interesovanje i uključio ih je u projekat. Time je u trenutku spojio dve potrebe. Zajedno, oni čine situacioni resurs.

Biće mnogo mogućnosti za uključivanje društvenih organizacija unutar zajednice i samih građana u najveći broj planiranih aktivnosti. Ali to se neće desiti bez napora i pažljivog planiranja. Uključivanje dobrovoljaca podrazumeva neke pripremne akcije. Prvo ih treba identifikovati. Neke zajednice imaju spiskove potencijalnih dobrovoljaca u kojima su upisane njihove kvalifikacije, vreme kada mogu biti angažovani i druge korisne informacije. Kada budu kontaktirani i slože se da učestvuju, treba ih informisati, ne samo o njihovim konkretnim zadacima, već im treba pružiti "širu sliku". Na kom će projektu raditi? Kako će time doprineti boljem kvalitetu života u zajednici? Šta se od njih očekuje da rade kao deo tima za implementaciju?

Dobrovoljcima često treba posebna obuka da bi efektivno radili, ali retko postoje mogućnosti za to. Iz nepoznatog razloga često verujemo da nas životno iskustvo priprema za bilo kakav zadatak koji treba uraditi unutar zajednice i da za to niko ne treba da uloži novac. Dobrovoljcima takođe treba podrška od lidera projekta. To može biti veoma jednostavna podrška, na primer:

- Razjasniti da postoje čvrasta očekivanja u pogledu korišćenja i poštovanja radnog vremena, bez obzira što dobrovoljci nisu stalno zaposleni;
- Razjasniti kome su dobrovoljci odgovorni i da često osoba koja ih je angažovala i osoba kojoj će biti odgovorni tokom rada nisu iste osobe;
- Osigurati da osoba koja rukovodi poslom po njegovom završetku dobrovoljcima napiše preporuku koja im može biti od pomoći kod budućeg zapošljavanja.

### ***Proširiti horizont komunikacije (Proširiti Johari prozor)***

Sećate se Johari prozora o kome smo diskutovali u jednom od predhodnih poglavlja? Odnosi se na protok informacija između među učesnicima u participativnom procesu kako bi se izbegla *slepa mesta* ili

*skrivenе agende* koje mogu postojati unutar veza, a posebno između lokalne vlasti i građana. Implementacija projekata koje izlaze van granica organizacije može uključiti pojedince koji možda u prošlosti nisu radili zajedno ili koji dolaze na projekat sa različitim očekivanjima o svojim sopstvenim ulogama i doprinosima. Pod ovim uslovima uključeni pojedinci mogu biti zatrpani nerazumevanjem, nerazumljivim porukama i lošom komunikacijom. Svako u projektu treba da preuzme odgovornost za širenje otvorenog prozora komunikacije, prevazilaženje slepih mesta i obnarodovanje svih skrivenih agendi.

### ***Organizovati se oko potreba, a ne oko tradicije***

Lokalne vlasti sve više prepoznaju da rade na nivou mesnih zajednica. Dok pišem ovaj priručnik, zove me stari prijatelj i priča mi o dva manja grada sa kojima je radio i koja sve više počinju da vode računa o radu sa mesnim zajednicama. Jedan od njih ima kancelariju za resurse mesnih zajednica koja je alocirana iz opštinske zgrade u samu mesnu zajednicu, dok drugi ima sekretarijat za razvoj mesnih zajednica koji vodi osoba koju nazivaju *menadžer za vitalnost mesnih zajednica*. Sve više gradova decentralizuje svoje osoblje i zaposlene obavezuje da rade direktno sa građanima, kako bi unapredili kvalitet života u konkretnim mesnim zajednicama.

Druge varijacije o tome kako se organizovati za implementaciju programa ili projekta koji je rezultat procesa participativnog planiranja uključuju:

- Stvaranje privremene organizacije koja će se ili ugasiti po uspešnom okončanju projekta, ili će se transformisati za rad na nekom drugom projektu;
- Poveravanje izvršenja programa nekoj postojećoj društvenoj organizaciji.

### ***Potopiti igračku u vodu***

Postoje trenuci kada se proces participativnog planiranja koristi kako bi se unele novine u lokalnu vlast ili kako bi se uspostavio eksperiment kojim će se izvršiti otklon od konvencionalnih pogleda – "Ovako se ovde radi oduvek". Ako ovi ili slični motivi leže u osnovi procesa participativnog planiranja, možda će imati smisla testirati nove ideje pre nego one budu šire prihvaćene u celom gradu ili regionu.

Postoji mnogo načina "potapanja nečije igračke u vodu", pre nego što se zaroni preduboko. Dava od njih čine se posebno pogodnim kao načini da se provere preporuke participativnog planiranja koje možda u sebe uključuju elemente rizika ako se u potpunosti implementiraju.

1. Prvi uključuje konzervativniji pristup kako bi se osiguralo da preporučene promene do kojih se došlo procesom participativnog planiranja dovedu do očekivanih rezultata i postignu željene rezultate. On uključuje testiranje i moguće redizajniranje opcija pre nego što se primene unutar zajednice. Predpostavimo da je od tima za participativno planiranje bilo zahtevano da donese preporuke za uspostavljanje policijskih jedinica unutar mesne

zajednice, odgovornih savetu mesne zajednice. Planerski tim će možda želeti da preporuči da ideja bude testirana u jednoj od mesnih zajednica, pre nego što skupština grada usvoji program za ceo grad. Testiranje i redizajniranje predstavljaju mogućnost da se isprobaju novi pristupi u relativno sigurnom okruženju.

2. Drugi način je eksperimentisanje, hrabriji način da se planirane promene uvedu u zajednicu. Na primer, mala grupa građana odlučuje da uspostavi alternativni obrazovni centar u mesnoj zajednici za decu – uličare koji ne pohađaju školu. Građani veruju da centar, opremljen računarima i edukativnim pomagalima i, što je pođednako značajno, besplatnim doručkom za sve koji prihvate pohađanje nastave u centru, može motivisati ovu decu koja su već pokazala svoju veštinu preživljavanja u lošim uslovima. Namjeru je da se ona motivišu nekonvencionalnim metodama da nastave svoje konvencionalno školovanje. Građanima je neophodno da gradski sekretarijat za obrazovanje legalizuje program, da poslovno okruženje u zajednici obezbedi sredstva da se centar opremi, i da dovoljan broj dece - uličara prihvati ideju kao svoju, kako bi eksperiment bio uspešan. U cilju planiranja pravca akcija, ova mala grupa građana sa vizijom okupila je grupu zainteresovanih učesnika, uključujući već pomenute, koji će učestovati u procesu odlučivanja, kako bi se ova vizija sprovedla u život.

### **Zadržite planere u igri**

Nekada se proces participativnog planiranja zavrđava onda kada se preporuke predaju gradonačelniku ili nekom drugom važnom "igraču" u zajednici. Ova osoba prosleđuje plan organizaciji koja će se (nadam se) starati o njegovoj implementaciji. Kao rezultat toga, svi oni koji su bili uključeni u proces participativnog planiranja kao zainteresovane strane, bivaju "penzionisani" sa svoje dobrovoljne dužnosti. U mnogim slučajevima, ovo je odgovarajuća akcija. Građansko učešće može biti preterano. Neke lokalne vlasti sa veoma uvreženim shvatanjem o neophodnosti građanskog učešća u prošlosti iz mnogo razloga su poslednjih godina ovo svoje mišljenje ublažili. Upravljanje procesom građanskog učešća često zahteva dugotrajan proces i oduzima dozu odgovornosti od onih javnih poslenika koji imaju autoritet delovanja u zajednici, odnosno od izabranih lica.

Pogledajmo neke od načina na koji proces participativnog planiranja može imati aktivnu i produktivnu ulogu tokom implementacije. Prvo, neki od onih koji su bili uključeni u proces mogu postati članovi neformalnog savetodavnog tela onih koji su odgovorni za implementaciju. Ovo je posebno korisno ako je tim za implementaciju sačinjen od ljudi iz različitih sektora zajednice.

Drugo, neki od članova planerskog tima mogu preuzeti ulogu fasilitatora. Na primer, zbog toga što dobro poznaju projekat, oni mogu pružiti posršku i ohrabrvati ili pomagati pojedincima koji imaju različite interese ili suprostavljene stavove da efektivnije rade zajedno. Veštine grupnog odlučivanja i vođenja procesa koje je planerski tim naučio od fasilitatora na taj način mogu biti prenete na ostale članove zajednice,

jačajući njihove kapacitete da rešavaju sve više problema koristeći svoje sopstvene resurse.

Sledeća logična uloga planerskog tima tokom implementacije je da vrši usluge monitoringa i evaluacije. Da li je projekat ili program na pravom putu? Da li postiže željene rezultate? Da li uticaj koji ima na lokalnu vlast i zajednicu može biti održiv? Ali, već velikom brzinom idemo ka narednoj fazi.

### ***Merite i podelite uspeh***

Nekoliko temeljnih predpostavki nalazi se u osnovi pitanja o uspešnosti participativnog planiranja:

1. Da li proces participativnog planiranja unapređuje sveukupno rukovođenje zajednicom, odnosno da li utiče da ona postane otvorenija, da li uvećava stepen njene odgovornosti i učešća građana u odlučivanju i rešavanju problema?
2. Da li uključivanje građana kroz participativno planiranje dovodi do pozitivnih, merljivih i održivih unapređenja u zajednici?
3. Da li proces dovodi do uvećanja socijalnog kapitala zajednice?

Ako su odgovori na prva dva pitanja na bilo koji način problematični, onda proces participativnog planiranja nije ispunio očekivanja. Odgovor na treće pitanje uglavnom treba ostaviti filozofima i političkim teoretičarima. To je pitanje koje se stalno iznova postavlja onoliko dugo koliko traje težnja da se izgradi održivo civilno društvo.

Odmeravanje trenutno postignutog uspeha, unapređenja rukovođenja zajednicom, obično je lakše dostižno nego kvantifikacija uvećanja društvenog kapitala. Bez obzira na sve, ovo odmeravanje i dalje se može smatrati teškim zadatkom po mnogim standardima. Odrediti uticaj programa ili pruženih usluga, proisteklih iz procesa participativnog planiranja, biće lakši deo posla. Ono što imamo da kažemo o evaluaciji na ovom nivou trebalo bi da bude od koristi i za preostala dva aspekta.

Pre svega, treba shvatiti da će uspeh u procenjivanju uticaja bilo kog programa ili usluga zavisiti od toga koliko dobro ste definisali problem i koliko dobro ste postavili ciljeve i očekivane rezultate na početku ovog dugotrajnog planerskog procesa. Ako niste bili dovoljno jasni i koncizni kod svih detalja, određivanje uticaja biće skoro nemoguće. Znači, posao evaluacije uticaja započinje sa prvim "dobar dan" i treba da bude deo očekivanja kako fasilitatora, tako i klijenata.

Dalje, procenjivanje ostvarenja očekivanih rezultata projekta ili programa, drugim rečima *evaluacija uticaja*, takođe zavisi od napora planerskog tima da stalno observira planerski proces, tako da on ide u pravcu predložene intervencije. Evo nekoliko pitanja koja treba postavljati tokom celog planerskog procesa, kako bi planerski tim ovaj zadatak uspešno obavio:

- Da li se konkretnom planiranim aktivnošću ostvaruju zacrtani očekivani rezultati?
- Da li ćemo u budućnosti moći da odredimo da li planirani program ili usluga ima željeni uticaj ili rezultat?

- Da li se definicija problema ili mogućnosti promenila kao rezultat našeg planerskog rada? Ako jeste, da li treba da izvršimo promenu očekivanih rezultata?
- Da li smo imali dovoljno kontakata sa klijentima kako bismo osigurali njihovu podršku u ostvarivanju željenih rezultata?

## Kriterijumi za procenu uticaja

Razmotrimo kriterijume i pitanja koja su za njih vezana i koja treba postaviti u postupku procene uticaja unutar organizacije (ili organizacija) zaduženih za implementaciju i celokupne zajednice na koju predloženi program ili usluga treba da ima uticaj. Neka od ovih pitanja odnose se na to da li je program implementiran, odnosno da li je organizacija zadužena za implementaciju ostvarila plan na željeni način. Ostala se odnose na evaluaciju očekivanih rezultata ili uticaja implementacije programa ili usluga.

Planerski tim i svi koji su odgovorni za implementaciju često nisu načisto oko definisanja termina *rezultat (output)* i *ishod (outcome)*<sup>1</sup>. Rezultati su merljivi indikatori napretka ka ostvarivanju očekivanog rezultata. Ishodi su planirani i, ponekad, neplanirani rezultati intervencije. Evo nekoliko indikatora koji se mogu koristiti kao osnova za procenu:

### **Adekvatnost**

- Da li je akcioni plan dovoljan da bi se ostvarili očekivani rezultati?
- Da li su očekivani rezultati adekvatni kako bi se problem rešio ili kako bi se prilika iskoristila?
- Da li su resursi koji su bili na raspolaganju bili adekvatni za ostvarivanje akcionog plana?
- Da li rezultati mogu biti održivi?

### **Efektivnost**

- Da li je akcioni plan implemetiran?
- Da li su ciljevi i očekivani rezultati ostvareni kako je to planirano?

### **Efikasnost**

- Da li je bilo moguće da se upotrebljeni resursi iskoriste na neki drugi način kako bi se više rezultata ostvarilo unutar predviđenih troškova, ili kako bi se isti rezultati ostvarili sa manje sredstava?
- Koliko je skupo bilo ostvariti akcioni plan u odnosu na korisnost rezultata?
- Da li bi drugačiji plan doveo do istih rezultata po nižoj ceni?
- Da li se resursima upravljalno na najefektivniji način?

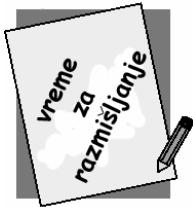
---

<sup>1</sup> U srpskom jeziku veoma je teško pravilno prevesti ova dva termina. Zbog toga, a i zbog činjenice da su ovi termini već, na neki način, postali ustaljeni u menadžerskoj praksi, ostavljamo ih u izvornom obliku. (*prim. prev.*)

### **Konsekventnost**

- Da li su ostvareni ishodi anticipirani procesom planiranja? Ovo je nešto drugačiji zahtev od onoga koji se odnosi na očekivane rezultate koji su zacrtani planerskim procesom.
- Šta je sveukupna korist onih na koje se odnose planirane akcije?
- Kakvu vrstu odgovornosti stvaraja implementacija?
- Kakve su se nepredviđene posledice dogodile kao rezultat planiranih akcija?
- Da je održivost bila kriterijum uspeha, da li bi bila realizovana?

Evaluacija bi trebalo da bude stalni proces planiranih faza intervencija i mnogo više od obične evaluacije napretka ka ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Ona bi trebalo da uljući procenu toga kako je tim funkcionisao. Evaluacija je takođe vreme kada se vraćamo na to da li smo uradili upravo ono o čemu smo razgovarali kada smo započinjali posao i kada određujemo koliko smo to uradili dobro. Evaluacija uticaja programa ili usluge na zajednicu ili život stanovnika možda će morati da sačeka duže vreme posle završetka planiranih akcija. Imajući u vidu dugotrajnost ovakvog zahteva, učesnici participativnog planiranja takođe treba da budu u neku ruku anticipatori. U suprotnom, akumulacija socijalnog kapitala koja je plod njihovih akcija nikada neće biti poznata. Toliko o nasleđu.



**Ukazali smo na nekoliko ključnih tačaka koje bi trebalo imati u vidu kod implementacije planova. Vratite se i ponovo ih ukratko razmotrite, misleći pri tome o svom sopstvenom iskustvu vezano za ovu fazu rešavanja problema i odlučivanja. Koja vam se od ovih tačaka čini najproblematičnijom? Šta bi moglo biti drugačije urađENO**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Korak dalje

Ovim se putovanje za one koji su, ili žele da budu angažovani u procesu participativnog planiranja na nivou lokalne vlasti ili uključivanja zajednice, privodi kraju. Cilj je bio da se pruži mogućnost upoznavanja sa primenom procesa participativnog planiranja, kako iz strateške, tako i iz akciono orientisane perspektive. Željeni korisnici ovih materijala trebalo bi da budu iz građanskih organizacija, kao što su nevladine organizacije, društvene organizacije, pojedinci i loklna vlast, bez favorizovanja bilo koga. Drugim rečima, verujemo da primena ovakvih koncepata i strategija može biti inicirana sa bilo kog položaja u zajednici.

Na kraju, želeli bismo da da još jednom istaknemo značaj kako strateškog, tako i akcionog planiranja kao načina jačanja kapaciteta lokalne vlasti i zajednice u celini, kako bi bili u stanju da se angažuju u pitanjima održivog razvoja. Dok je fokus strateškog planiranja na dugoročnosti i globalnim aspektima, a akcione planiranje se odnosi na kratkoročnije i ciljane aktivnosti, faze i koraci o kojima smo govorili, zajedničke su za oba procesa. Oba procesa, da bi bili efektivni, trebalo bi da uključe sledeće aktivnosti:

- Skretanje pažnje na probleme i mogućnosti zajednice, i podizanje svesti i vizionarskih umeća svih javnih službenika i građana.
- Veće učešće eksternih facilitatora za koje postoji saglasnost da obučavaju pripadnike zajednice koji će u budućnosti biti u stanju da vode procese participativnog planiranja. Ovo je poznato kao jačanje kapaciteta, ili rečeno slengom "razvijati se izvan osnovnog zanimanja".
- Proces principijelnog dogovaranja između javnih zvaničnika i građana, facilitatora i klijenata, i svih drugih koji su angažovani u participatornom planiranju. Ovo je takođe poznato i kao *izgradnja produktivnog partnerstva*.
- Analiza zainteresovanih učesnika u različitim fazama planerskog procesa kao potreba za većim uključivanjem i saradnjom, kao stalni zadatak.
- Rigorozno sakupljanje i analiza podataka, mada će fokus i obim ovih zadataka zavisiti od toga da li je namera planiranja strateška ili taktička.
- Planirani pravci akcija odrediće nivo zahtevane detaljnosti i vremenska perspektiva će se razlikovati zavisno od toga da li se radi o strateškom ili akcionom planiranju.
- Obratiti pažnju na pitanja uticaja i posledica, odnosno strateški planeri trebalo bi da zauzmu dugoročnu perspektivu i da gledaju preko horizonta, dok tim za akcione planiranje treba da proceni mogućnosti kratkoročnog i trenutnog uticaja i posledica.
- Konzistentno, sveobuhavno i duboko uključivanje građana i građanskog liderstva, kombinovano sa prihvatanjem istog od strane lokalnih vlasti i sa resursima kojima one raspolažu.

- Elementi pojedinačne sreće, oduševljenja, teškog rada i frustracija tokom zajedničkog rada trebalo bi da doprinesu kvalitetu života unutar zajednice za one koji u njoj žive ili će živeti.

## Ključne tačke

- Uspeh u implementaciji najviše zavisi od sledećeg:
- Imati prave ljude;
- Imati dovoljno resursa;
- Proširiti horizont komunikacije (proširiti Jo-Hary prozor);
- Organizovati se oko potreba, a ne oko tradicije;
- Potopiti igračku u vodu, pre nego što se zaroni preduboko;
- Zadržati planere uključene u proces implementacije;
- Procenjivati i deliti uspeh.
- Kriterijumi za procenu uticaja implementacije planiranog uključuju *adekvatnost, efektivnost, efikasnost i konsekventnost*.
- Koncept strategija participativnog planiranja može biti iniciran sa svake strane unutar zajednice.

## Fusnote

<sup>1</sup> Bryson, John M. and Barbara Crosby. "Leadership for the Common Good". San Francisco: Jossey-Bass, Inc., Publishers, 1992, p. 281.



## **II deo: ALATI**



## **Perspektive**

Deo I pokriva koncepte i strategije participativnog planiranja i deo istorije. Deo II je dat u dva dela. Komponenta 1 uključuje nekoliko ideja za treninge i vežbe u slučaju da želite da organizujete i sprovedete neki malo tradicionalniji proces učenja. Na primer, možete poželeti da sprovedete radionicu zato da biste predstavili koncepte i ideje participativnog planiranja lokalnoj vlasti i liderima u zajednici. Ili da date uputstva trenerima i fasilitatorima kako da koriste materijal za kreiranje i fasilitiranje procesa participativnog planiranja radeći sa timom za planiranje koji su odredili lokalni rukovodioci. Ovi fasilitirani radni sastanci mogu da se skoncentrišu kako na razvoj plana dugoročne strategije za zajednicu tako i na akcioni plan kojim će se obratiti nekom neposrednom problemu u zajednici. Mnogi alati u komponenti 2 biće korisni za upotrebu ove vrste trening programa

Iz testa ovih materijala na terenu u Rumuniji, postalo je jasno da program treninga trenera koji se fokusira na razvoj veština u različitim fazama participativnog planiranja i metod proučavanja uz koršćenja učionica, nisu baš mnogo efikasni. Alati za planiranje su mnogo efikasniji kada se primenjuju na realni problem ili mogućnost u radui sa onima koji su direktno odgovorni za razvijanje planova baziranih na participativnim metodama.

Pružajući naučenu lekciju na test polju ovog drafta, komponenta 2 uključuje vežbe i zadatke koje treba koristiti za vreme procesa participativnog planiranja bazirano na stvarnim potrebama i stvarnim ljudima (ne da treneri nisu stvarni, ali nadamo se da ćete steći sliku). Ovi alati su prezentirani u seriji tako da su razmatrani u Delu 1 ovog priručnika. Međutim, pustićemo vas još jednom onda kada fasilitiranje procesa participativnog planiranja bude *putovanje otkrivanja*, koje zahteva od vas povremeno da zauzmete sporedni ili dupli put ili pak njegov zadnji deo i vratite se teritorijom koja je već pređena.

Alati participativnog planiranja su takođe efikasni resursi za treninge. Planiranje je najveća odgovornost u rukovođenju koja uključuje donošenje odluka i rešavanje problema. Budite inventivni akom planiranja i pronađite kako možete iskoristiti ove alate da biste prošili vaše trenerske usluge ili kako možete da ih iskoristite u mnoštvu slučajeva koji uopšte ne spominju reči participativno ili planiranje u naslovu radionice ili konsultantskoj usluzi koju vi pružate. Samo zapamtite, ovo je putovanje otkrivanja

### **Mogućnosti direktnog učenja:**

Evo tek nekoliko primera toga kako ovi alati za planiranje mogu biti upotrebljeni da bi se poboljšala saradnja i participacija unutar organizacija i zajednica i među različitim grupama pojedinaca unutar zajednice, kakve su lokalne vlasti, NVO i DO i njihovi rukovodioci, personal i građani.

- Trening lokalne urpave i NVO-DO personala kako bi bili efikasniji u radu van organizacionih granica i u situacijama podeljenog vođstva

- Pomoći članovima u većim organizacijama da razviju znanje i veštine u obezbeđivanju usluga konsultacija zapošljenih koje imaju za cilj fasilitaciju za rad jedinica unutar organizacije
- Fasilitacija vizije i strateškog planiranja na zahtev lokalne vlasti i drugih organizacija poput NVO-a i DO-a
- Obezneđivanje pomoći grupama za taktičko planiranje kojima su programi i zadaci za planiranje u krizama dodeljeni od strane gradskog veća ili velike NVO
- Rukovođenje dijalogom u većem delu zajednice o kritičnim predmetima koji dele socijalno i ekonomsko tkivo društva
- Fasilitacija interorganizacioniskog i međuvladinog rada na predmetima, mogućnostima, problemima i brigama koje prelaze institucionalne i granice nadležnosti

# JEDAN

**Alati za pripremu  
treninga**



U daljem tekstu prikazani su alati koji mogu biti od koristi u velikom broju situacija kada radite obučavanje za proces *participativnog planiranja*, a ne samo pružate usluge fasilitacije PP procesa. Oni nisu prikazani u nekom posebnom redosledu ili po rangu značaja.

Nekoliko reči o ajsbrejkerima i energajzerima, pre nego što nastavimo. Nekada ove vežbe mogu izgledati frivolno, a to stvarno mogu postati ako se koriste prečesto ili se odaberu suviše ekstremni primeri koji se mogu naći u knjigama posvećenim ovim vrstama vežbi. Bez obzira na to, oni mogu poslužiti svrsi onda kada se okuplja grupa koja treba da uči i naučeno implementira. Iako treneri često ove "ekološke" vežbe upotrebljavaju u neskladu sa ostalim delom rada, možda nije na odmet utrošiti nekoliko minuta da se o njima kritički progovori kao o alatima koji mogu pomoći da grupa angažovana na implementaciji naučenog bude efikasnija.

Ajsbrejkeri i uvodne vežbe imaju mnogo zajedničkog, ali se u nečemu i razlikuju. Ajsbrejkeri su vežbe koje u suštini nisu posvećeni određenoj tematiki, dok uvodne vežbe, onako kako se obično definišu, imaju veze sa subjektom o kome se govori na radionici ili treningu. Ajsbrejkeri se po pravilu koriste onda kada članovi grupe ne poznaju jedni druge. To su vežbe koje su dizajnirane da pomognu članovima da uspostave kontakt jedni sa drugima kao sa partnerima u procesu učenja. Uvodne vežbe, sa druge strane, predstavljaju alate kojima se učesnicima olakšava ulazak u materiju o kojoj se govori. Oni bi trebalo da uspostave teren za interaktivno učenje; pomognu grupi, uključujući i fasilitatora da izbegnu nepovezan početak, i uopšte pomognu učesnicima da se približe materiji koja će se obrađivati. To su "preludijumi" orijentisani ka daljem radu.

Treća vrsta vežbi kojima se stvara i održava određena klima u grupi su energaizeri. Prvi autor ove serije priručnika počeo je da ceni ovu vrstu aktivnosti poslednjih godina kada ju je koristio prilikom moderiranja. Po pravilu, radi se o zabavnim aktivnostima, koje imaju za cilj da kolektivni adrenalin počne da struji unutar grupe, onda kada se oseti da energija grupe opada. U ovom priručniku nećemo se previše zadržavati na ovoj vrsti alata, ali naše iskustvo stečeno u radu sa mnogim grupama govori da se unutar mnogih grupa mogu naći obučeni članovi koji mogu voditi ovakve aktivnosti.

Nemojte se ustručavati da koristite resurse grupe uvek kada to može voditi ostvarivanju cilja. Sa druge strane nemojte u potpunosti prepustiti palicu iz ruku, čak i onda kada je član grupe taj koji vodi energajzer. Nije daleko od mogućeg da je učesnik koji dobrovoljno pristaje da vodi vašu vežbu prikriveni nudista i da će iskoristiti priliku da pridobije nove članove za lokalno udruženje nudista.

## **Alat 1. Vežba za zagrevanje - ajsbrejker**

### **Mapiranje teritorije participativnog planiranja**

#### **Cilj učenja**

Ova vežba ima za cilj da omogući učesnicima da se približe jedni drugima i da ujedno postanu bliski sa idejama i konceptima participativnog planiranja.

#### **Potrebno vreme**

Oko 60 minuta. Ako traje duže, to može da znači da su učesnici došli do nekih dobrih mapa teritorije koja će biti pokrivena radionicom. Prilagodite dato vreme i anksioznost koja se može javiti.

#### **Proces**

1. Obezbedite svakom učesniku 3 do 4 kartonske kartice veličine 13 cm × 20 cm. Zamolite ih da na svakoj kartici napišu jednu reč ili kratku izjavu kojom bi opisali ideju, osećanje ili asocijaciju vezanu za njihovo shvatanje participativnog planiranja. Napomenite da bi trebalo da na jednoj kartici bude samo jedna izjava.
2. Jednu po jednu osobu zamolite da ustane, predstavi se, ako to već nije učinila, te pročita ono što je napisala na svakoj od kartica.
3. Kada pročita sadržinu kartica, zamolite učesnika da kartice prikači na prostor za informacije (zid, tabla), na ranije za to određeno mesto.
4. Podelite grupu u tri ili četiri manje grupe, tako da u jednoj grupi ne bude više od šest učesnika, i zamolite ih da naprave konceptualnu mapu ideja koje su prikazali. Možda će biti neophodno da ih podsetite, ili će vas neko to pitati, da je konceptualna mapa jednostavni način povezivanja i organizovanja (klasterovanja) ideja, informacija, podataka, te da se njome izražava okvir razmišljanja o pojedinom problemu, u ovom slučaju participativnom planiranju.
5. Sakupite grupe i dozvolite im da prikažu svoje konceptualne mape za dalju diskusiju i kritiku. Ako izgleda da generalizovana "mapa" participativnog planiranja proizilazi iz pojedinačnih radova grupa, pokušajte da je vizuelno prikažete i da takav crtež koristite, vraćajući mu se tokom daljeg rada.

## **Alat 2. Pravljenje prezentacije**

S vremena na vreme prilikom svakog procesa učenja dođe se do trenutka kada je sa jedne strane zgodno, a sa druge strane neobično važno da se prezentiraju novi koncepti, ideje, podaci, informacije ili materijali. "Ali šta sa svom onom ranjom pričom o potrebi učenja kroz iskustvo? Zar nije predavanje nešto što se u takav princip ne uklapa?" I da i ne. Nismo govorili o tradicionalnim predavanjima koji teže da budu jednosmerna prezentacija eksperata. Umesto toga, preporučujemo dvosmeran dijalog ili vođenu diskusiju, ako želite, o logičnom delu informacija ili koncepta, neophodnom za sledeću fazu rada. U vežbama i materijalima koji se obrađuju u daljem tekstu ovog priručnika sugerisaćemo upotrebu prezentacija. U mnogim slučajevima čak ćemo sugerisati i ključne stvari koje treba da budu pokrivenе prezentacijama. Za usvajanje strukture vaše prezentacije ili vođene diskusije pre nego do nje dođe, predlažemo da usvojite sledeću metodologiju.

### **Naslov vaše prezentacije**

---

---

---

### **Ključne tačke koje želite da istaknete**

Tri ili četiri je najverovatnije dovoljno, ako želite da ih učesnici zapamte.

---

---

---

### **Primeri iz stvarnosti koje želite da iskoristite kako bi ukazali na ove ključne tačke**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Pitanja za vašu publiku**

Treba da budu tako odabrana da isprovociraju komentare koji se baziraju na njihovom sopstvenom iskustvu vezanom za ono na šta želite da ukažete.

---

---

---

---

---

### ***Sažetak vaših ključnih tačaka koji im ponovo naglašava ono što ste hteli da im kažete***

### ***Opišite kako planirate da koristite vizuelna pomagala kako biste osnažili vašu prezentaciju***

### **Alat 3. Priprema za participativno planiranje**



Ova simulacija se u svemu odnosi na planiranje procesa planiranja, a ne na proces participativnog planiranja kojim se razvijaju strateški ili akcioni planovi. Ovo može biti malo nejasno, te je zbog toga ovde "savetnik za raskršća".

Simulacija koja sledi ima za cilj da ilustruje dva aspekta procesa participativnog planiranja:

- (1) Proces izbora fasilitatora koji će raditi sa nekim stanovnicima imaginarnog sela Jezero; i
- (2) Poslove koje gradonačelnik i njegova kancelarija treba da urade pre nego što sazovu prvi sastanak posvećen planiranju sa većim auditorijumom.

Drugim rečima, ovo je simulacija sastanka koji treba da pomogne učesnicima u razumevanju šta sve treba da bude uključeno u proces planiranja sastanka posvećenog strateškom ili akcionom planiranju.

Ova simulacija može biti vođena na različite načine, zavisno od potreba učesnika radionice. Na primer, može se iskoristiti za obučavanje fasilitatora veštinama ugovaranja i fasilitacije, ili može služiti obučavanju manje grupe pripadnika zajednice, koji žele da pokrenu širi proces strateškog planiranja unutar svoje zajednice i žele da nauče kako da to urade.

Ne ustručavajte se da unesete promene u materijalu predviđenom za simulacionu vežbu, kako biste se približili potrebama obučavanja vaše grupe. Da ponovo naglasimo, ova simulaciona vežba namenjena je da pomogne učesnicima vaše radionice da nauče kako da isplaniraju planerski sastanak, a ne kako da ga vode.

#### **Priprema simulacije planiranja**

##### **Cilj učenja**

Ova simulacija ima za cilj da pruži učesnicima mogućnost da se sretnu sa početnom fazom procesa participativnog planiranja.

##### **Koncept**

Simulacija je podeljena u dva međusobno povezana segmenta. Prvi je dizajniran da pomogne učesnicima da razviju znanja i veštine za fazu dogovaranja u cilju razvijanja produktivnih radnih veza između različitih

pojedinaca ili grupe. U ovoj simulaciji to podrazumeva veze između spoljnog konsultanta ili fasilitatora i gradonačelnika kao klijenta. [O ovim konceptima i veštinama bili je govora u poglavljima 4 i 5, u prvom delu ovog priručnika. Bilo bi korisno da ponovo pregledate ova poglavlja, kao deo priprema za ovu vežbu].

Drugi deo simulacije dizajniran je da pruži učesnicima veće znanje i veštine u zadacima i odgovornostima planiranja PP procesa unutar zajednice. On uključuje manje grupe učesnika radionice od kojih se zahteva da isplaniraju sastanak participativnog planiranja na nivou cele zajednice i sa većim brojem učesnika, na kome bi se ukazalo na probleme dugoročnog prostornog, ekonomskog, društvenog razvoja i razvoja na polju zaštite životne sredine u Jezeru. To izgleda kao pakovanje ruskih lutkica – matuški: planerski proces unutar planerskog procesa. [Zadatak koji bi trebalo uraditi u ovom delu simulacije može se bolje razumeti čitanje poglavlja 6 i 7 u prvom delu].

Predviđeno je da se ove dve simulacije rade jedna za drugom u okviru iste radionice, tako što se prvo radi vežba dogovaranja između gradonačelnika i dva potencijalna fasilitatora, a potom fasilitacija planerske radionice zavisno od rezultata simulacije dogovaranja. Kada se rade u nizu, ove vežbe traju oko jednog dana.

Ove dve simulacije moguće je raditi i odvojeno. Postoje neke uobičajene varijacije u dizajnu i vođenju simulacija, zavisno od toga šta se želi postići. O tome će biti reči kasnije.

Ako niste dovoljno upućeni u termin *simulacija*, razmišljajte o njoj kao o kombinaciji analize slučaja i vežbe igranja uloga koja je sačinjena tako da prikaže različite koncepte, principe i strategije vezane za generalni cilj i specifične ciljeve koje želite da ostvarite.

### **Potrebno vreme**

Kao što je već objašnjeno, simulacija može trajti oko 2,5 časa za deo dogovaranja i oko tri časa za simulaciju planerskog sastanka. Navedeno vreme podrazumeva da se oba dela rade u okviru jedne radionice. To takođe podrazumeva i dva odvojena razgovora između gradonačelnika i dva moguća fasilitatora. Ako odlučite da svim učesnicima pružite mogućnost da uvežbaju svoju veština dogovaranja, onda i trajanje radionice treba prilagoditi ovakvoj shemi. U tom slučaju možda će vam biti neophodno da snapravite trojke koje će se sastojati od gradonačelnika, potencijalnog fasilitatora koji dolazi na razgovor i posmatrača.

### **Procenjeno vreme za prvi deo simulacije**

- 30 minuta za usmeravanu diskusiju o osnovnim konceptima i zahtevanim veštinama za fazu PP procesa *Jačanja produktivnog partnerstva*.
- 30 minuta za objašnjenje simulacije, izbor učesnika, kako je to objašnjeno u materijalima za simulaciju i njihovo upoznavanje sa ulogama.

- 40 minuta za sastanak gradonačelnika i dva kandidata za fasilitatore, po 20 za svakog od njih.

### ***Procenjeno vreme za drugi deo***

- 30 minuta za diskusiju u plenumu o procesu i rezultatima prvog dela simulacije.
- Dva sata za planerski sastanak.
- 45 minuta za razgovor o stečenim iskustvima i sumiranje najznačajnijih saznanja proisteklih iz simulacije.
- 15 minuta za evaluaciju stečenih iskustava.

### ***Potreban materijal***

Uz uobičajenu tablu, flipčart sa papirom i markere, pripremite na posebnim listovima opis svake uloge koju će imati učesnici. Ako imate više od 20 učesnika, možda će vam trebati dve odvojene prostorije u kojima će se istovremeno održavati dve paralelne vežbe simulacije planerskog sastanka.

### ***Proces***

Simulacija, onako kako je zamišljena, odvija se kroz dve odvojena, ali međusobno korelirane sesije. Prva je sastanak na kome se dogovaraju gradonačelnik i potencijalni fasilitatori, a druga predstavlja usmeravani planerski sastanak sa grupom zainteresovanih građana.

Podrazumeva se da će druga faza simulacije biti usmeravana od strane jedne od dve osobe, koje su učestvovali u intervjuu u prvoj fazi simulacije. **Primedba:** ako odlučite da se održe dva planerska sastanka, možete uključiti i drugog kandidata koji je bio intervjuisan u prvom delu simulacije i kopji bi vodio drugi (paralelni) planerski sastanak. Dinamika tog drugog sastanka, ako bi ga vodio sam gradonačelnik kao fasilitator.

1. Sprovedite usmeravanu diskusiju o procesu dogovaranja, kako je objašnjeno u poglavљу 5 priručnika. Rasvetlite koncepte i veštine povezane sa korakom 2 procesa: *Inicijalni sastanak fasilitatora i klijenta*.
2. Predstavite celu simulacionu vežbu, opisujući situaciju i ciljeve koji treba da budu postignuti.

U ovoj vežbi, kao i u ostalima, nemojte se ustručavati da unesete potrebne modifikacije u vezi situacije i uloga, kako biste vežbu prilagodili iskustvima koje učesnici poseduju i konkretnom prostoru ili kontekstu unutar koga se održava radionica.

3. Simulacija je zamišljena tako da ima jedanaest uloga koje treba pokriti: dve za uvodnu simulacionu vežbu dogovaranja i devet dodatnih uloga za simulaciju planerskog sastanka. Možda ćete željeti da se održe dve paralelne simulacije planerskog sastanak, zavisno od broja učesnika radionice. Tada broj učesnika svake od manjih grupa

može biti različit, zavisno od ukupnog broja učesnika, odnosno može ih biti manje od predviđenog broja uloga. Ovo se može premostiti spajanje uloga parova u jednu. Iskoristite svoju ulogu fasilitatora radionice da prilagodite ovaj broj postojećoj situaciji.

4. Potražite tri dobrovoljca: jednog za ulogu gradonačelnika, te dva za ulogu mogućih fasilitatora koji će biti na razgovoru sa gradonačelnikom. Po završetku razgovora, od gradonačelnika bi trebalo zatražiti da izabere jednog od dva kandidata i da obrazloži svoj izbor.
5. Upoznajte gradonačelnika i kandidate sa njihovim ulogama i dajte im desetak minuta da se pripreme. Za to vreme odaberite pojedince za ostale uloge u drugom delu simulacije. Ako preostane učesnika bez uloga, zamolite ih da budu posmatrači koji će procenjivati proces i planerski sastanak.
6. Gradonačelnik vodi dva razgovora od po 20 minuta sa kandidatima za fasilitatora, sa svakim posebno. Tokom prvog razgovora treba zamoliti drugog kandidata da napusti prostoriju. Napravite takav raspored nameštaja u prostoriji da učesnici radionice mogu posmatrati sve što se događa. Zamolite učesnike da ne daju svoje komentare dok obe razgovore ne budu završena.
7. Po završetku povedite diskusiju u plenumu o rezultatima razgovora. Započnite je pitanjem gradonačelniku kog od dva kandidata bi unajmio kao fasilitatora planerskog procesa i zašto. Dozvolite posle toga i kandidatima za fasilitatora da iznesu svoje komentare, ako ih imaju.
8. Na ovom mestu imate različite mogućnosti nastavka. Najčešća je da se nastavi sa planerskom fazom simulacije. Druga je da se i ostalim učesnicima omogući razvijanje veštine ugovaranja. Ako se odabere ovo drugo, nastavite sa radom ponavljajući predhodne korake.

Sledeći korak podrazumeva da će se simulacija nastaviti i uključiti u fasilitaciju malu grupu od koje se očekuje da izade sa planom za održavanje radionice za strateško planiranje u koju će biti uključene ključne zainteresovane strane iz sela, a moguće i šire.

9. Povedite usmeravanu diskusiju o pratećim fazama procesa participativnog planiranja. Istaknite razlike i sličnosti između strateškog i akcionog planiranja, ukazujući da su koraci koje treba preduzeti za implementaciju bilo koga od njih veoma slični. Iako se simulacija odnosi na planiranje sastanka namenjenog strateškom planiranju, pružite učesnicima dovoljno informacija o oba planerska procesa.
10. Posle usmeravane diskusije, upoznajte učesnike sa simulacijom planerskog sastanka. Radeći sa fasilitatorom, svaki planerski tim će razviti skup prekpruka u vezi razvoja strateškog plana za selo, koje će gradonačelnik razmotriti.

Planerski tim trebalo bi da razmotri sledeće detalje prilikom pisanja svojih preporuka za gradonačelnika:

- Fokus procesa strateškog planiranja;
  - Najvažnije zainteresovane strane koje bi gradonačelnik trebalo da uključi u proces planiranja;
  - Prepušteni vremenski raspored, mesta za okupljenje i ostale detalje upravljanja;
  - Način sakupljanja podataka za kojima postoji potreba pre otpočinjanja sastanaka planerskog tima;
  - Kako će sastanci biti vođeni i ko će pružati logistiku;
  - Sve druge detalje za koje se veruje da su značajni za gradonačelnika.
11. Ostavite grupama dva sata da završe svoje preporuke.
12. Zamolite svaku od grupe da podnese izveštaj o svojim preporukama i ostale učesnike da izveste o svojim zapažanjima vezanim za proces grupne diskusije. Otvorite diskusiju za sve učesnike. Završite simulaciju evaluacijom događaja i njegove efektivnosti.

### Situacija za simulaciju

Opis simulirane situacije koji sledi i gradonačelnikovo pozivno pismo malom broju lokalnih stanovnika trebalo bi iskopirati i dati svim učesnicima po završetku inicijalnog objašnjenja simulacije. Opis uloga učesnika u simulaciji treba dati samo onim osobama koje će te uloge imati.

#### ***Selo Jezero: Od nestrpljivog gradonačelnika stiče poziv za buđenje***

Selo Jezero je idilična seoska zajednica smeštena u dolini i okružena visokim planinama. Broj stanovnika Jezera je oko 1.000, sa velikim procentom starijih ljudi. Najveći broj porodica bavi se poljoprivredom i stočarstvo je vodeći generator prihoda. Tokom godina selo je postalo poznato po proizvodnji specijalne vrste mekog sira. Ovaj sir se proizvodi i prodaje u okviru lokalne zemljoradničke zadruge. Međutim, sela u okruženju koja su bliža velikim tržištima, počela su da proizvode slične proizvode i prodaja od strane Zemljoradničke zadruge Jezero je u poslednje dve godine opala, što se odrazilo kroz smanjenje prihoda i značajno neslaganje između ključnih porodica u selu.

Iako se selo nalazi na obali malog, ali veoma lepog jezera, tokom godina je veoma malo rađeno na razvoju ovih prirodnih lepota koji bi pomogao zajednici i njenim stanovnicima da uvećaju svoje ekonomsko blagostanje i kvalitet života. Tokom godina, farmeri koji su odlazili u penziju i drugi stariji građani usmeravali su svoje vreme ka dobro planiranom i razvijenom Centru za dnevni boravak starijih. Mnogo mladih

stanovnika sela odselilo se zbog male mogućnosti zapošljavanja, iako je dobro poznato da bi mnogi od njih voleli da ostanu u selu.

Iako jezero predstavlja očigledan potencijal za mogući razvoj, postoji problem u osiguravanju bilo kakvog konsenzusa o tome šta se može učiniti da bi se taj potencijal eksploatisao. Pitanja vlasništva nad zemljištem na obalama jezera i korišćenje ovog zemljišta stvara još očiglednije dileme u razvoju potencijala jezera. Lokalna vlast poseduje samo mali deo obale. Objekti u vlasništvu zadruge su u prilično lošem stanju i nisu atraktivni. Kako se centralna radionica za održavanje vozila zadruge nalazi na ovoj lokaciji, na njoj se može videti parkirano sve više pokvarenih i neupotrebljivih vozila.

Uz to, stanje svojine u vlasništvu zadruge oslikava ukupno stanje u selu. Uprkos divnog okruženja, selo nije atraktivno za one koji dolaze sa strane. Uz nešto malo cveća i drveća, nedostatak javnih otvorenih prostora na kojima bi se oni koji ne poseduju sopstvenu imovinu osećali prijatno prilikom korišćenja, i uz opšti utisak da se stanovnici ponašaju po sistemu "ostavite nas na miru". Nema turističkih objekata niti povremenih kulturnih dešavanja koji bi navodili da se ovakav utisak promeni.

U takvim uslovima od nove gradonačelnice, bivšeg prosvetnog radnika, omiljene kako kod učenika, tako i kod njihovih roditelja, očekuje se da doneće promene u zajednicu. Ona želi da napravi plan razvoja zajednice koji će pomoći da se podigne životni standard svih građana. Ali ona takođe zna da je neophodno uključiti sve građane, kako bi ovaj plan bio uspešan.

Ne tako davno gradonačelnica se susrela sa gradonačelnikom sela slične veličine koje se nalazi na suprotnoj strani planine i slučala o uspesima koji je postigao u razvoju strateškog plana za svoje selo. Naglačavao je da uspeh u postizanju konsenzusa o tome kako će se selo razvijati zavisi u velikoj meri od nečega što je on nazivao "procesom participativnog planiranja". Uz to, dodao je, "unajmili smo fasilitatora koji nije iz našeg sela kako bi nam pomogao u organizaciji i vođenju procesa". Ova tvrdnja proizvela je dugu diskusiju o tome, kako je gradonačelnica Jezera kasnije shvatila, "šta je to fasilitator u svetu?". To mora da je bila plodotvorna diskusija. Ona je odlučila da odmah po povratku kući kontaktira dve osobe koje su sebe predstavljale trenerima ili fasilitatorima grupnog rada. Oboma je razgovor zakazan u Jezera za sutra.

### **Nekoliko dana kasnije**

Na osnovu svog razgovora sa dva kandidata za ulogu fasilitatora u predloženom procesu strateškog planiranja, gradonačelnica je na adresu odabranih grupa građana poslala pismo koje sledi. To su pojedinci za koje je ona osećala da bi mogli bilo da pomognu, ili da učestvuju u razvoju i implementaciji jednog ovakvog plana za seli, ili bi mogli da budu protiv njega. Gradonačelnica je prepoznala značaj prevladavanja onih koji bi mogli biti protiv bilo kakvih promena unutar zajednice. Želela je da i njih uključi u prvi planerski sastanak. Pozvani su:

- **Gospođa P.**, Direktorka Centra za dnevni boravak starijih;
- **Gospodin S.**, novodoseljeni stanovnik sela, koji je renoviralo kuću bake svoje supruge i provodilo veći deo leta i praznike u selu. On i njegova supruga, koja živi i radi u prestonici, rekli su gradonačelnici da u naredne dve do tri godine imaju namjeru da se penzionisu i žive u selu.
- **Gospodin i gospođa C.**, mladi par koji planira da ulaže u sređivanje plaže na svojoj parceli na jezeru, uključujući i male kućice za izdavanje;
- **Gospodin B.**, Predsednik zemljoradničke zadruge;
- **Gospođa A.**, njegova zamenica;
- **Gospodin i gospođa R.**, veoma poštovani par, oboje prosvetni radnici u penziji, koji su u selu proveli čitav život.

### **Pozivno pismo od gradonačelnice**

Jezero, 12. Maj, 2000.

Dragi .....,

Kada sam se kandidovala za vašeg gradonačelnika, shvatila sam značaj razvoja novih ekonomskih mogućnosti za naće mlađe sugrađane. Kao što znate, mnogi od njih su morali da odu u veće gradove posle diplomiranja, kako bi našli zaposlenje. Ali usvajanje novih ideja i njihova primena nikada nisu bili lak posao, posebno u našoj zajednici.

Iako izabrano Gradsko veće i gradonačelnik imaju mandat da odlučuju o pitanjima budućeg razvoja, verujemo da su ove dugoročne odluke previše značajne i da na njihovo donošenje treba da utiče što veći broj građana. Na sastancima Veća razgovarali smo o sačinjavanju dugoročnog strateškog plana za naće selo. Ali pre nego donesemo konačnu odluku, voleli bismo da imamo grupu posvećenih građana koja bi nam pomogla u planiranju bilo kog dugoročnog planerskog procesa. Drugim rečima, potrebna nam je vaša pomoć da odlučimo šta bi trebalo da se uradi kako bi se trasirao put za pripremu dugoročnog strateškog plana za selo.

Veće me je zamolilo da preuzmem rukovođenje organizacijom mogućeg procesa strateškog planiranja za selo i ja bih volela da Vi učestvujete u radu planerskog tima kao jedan od članova. Ubeđena sam u vašu posvećenost budućnosti naćeg sela i vaš doprinos je dobrodošao.

Očekivani rezultati ovog prvog planerskog sastanka bili bi: da se odluči o fokusu dugoročnog procesa strateškog planiranja i da se donesu neke odluke o tome kako bi jedan takav plan mogao biti urađen tako da uključi sve važne interese unutar naše zajednice.

Prvi sastanak planerskog tima održaće se u sali Gradskog veća, 25. maja 2000. godine, sa početkom u 15:00. Takođe sam dogovorila da planerski tim večera zajedno sa članovima Veća u 19:30 u prostorijama Centra za dnevni boravak starijih. Nadam se da ćete moći da budete sa nama na oba događaja.

Ja ћу razgovarati sa dve osobe koje imaju veliko iskustvo u vođenju procesa grupnog planiranja, kao što je i ovaj koji planiramo. Po završetku intervjuja, odabratu jednu od ove dve osobe da radi sa planerskim timom. Obe osobe su preporučene od Asocijacije gradova i sela.

Biće mi zadovoljstvo da radim sa Vama na ovom projektu.

Sa poštovanjem,

G-đa T.,  
Gradonačelnica Jezera

## Opis uloga

Osobama kojima se dodeljuju uloge koje slede trebalo bi dati imena koja su uobičajena u vašem okruženju. Malo je neobično da se neko zove gospodin X ili gospodin Y. Kao što smo objasnili ranije, ovi opisi uloga treba da budu poznati samo osobama koje će te uloge imati. Ne ustručavajte se da u opisima načinite promene, kako bi napravili situaciju verodostojnjom za uslove u kojima se nalazite.

### ***Uloga gradonačelnice, gospode T.***

Vi ste gradonačelnica sela. Želite da stimulišete ekonomski razvoj u vašem selu, mada znate da će biti puno otpora od strane nekih uticajnih stanovnika. Posetili ste okolna sela u regionu, koja su uspela da privuku nove investicije. Konkretno, selo koje se nalazi na suprotnoj strani planine u odnosu na Jezero, stvorilo je vrhunski turizam na sličnom jezeru. Jedan od farmera u selu čak je otvorio ergelu za jahanje, koja mu omogućava da se bavi svojim životnim opredeljenjem – konjima.

Želeli biste da vidite sličan razvoj, ali ste svesni da je selo veoma siromašno i ne poseduje resurse za izgradnju hotelskih kapaciteta. Takođe, poznajete svoje komšije i znate koliko mogu da budu protiv svake nove ideje.

Veoma se ponosite Centrom za dnevni boravak starijih, koji se nalazi u selu; to je bila jedna od nekoliko vaših inicijativa kojoj se stanovnici sela nisu opirali. Čak je i velika baka čuvene porodice S. volela ovaj centar.

Kao gradonačelnik, ubedili ste veće da se selo uključi u proces participativnog planiranja budućeg razvoja. Vaš dobar prijatelj, gradonačelnik drugog sela, preporučio vam je da unajmite spoljnog fasilitatora.

Verujete da ljudi koje ste pozvali na planerski sastanak mogu imati pozitivan uticaj na budući razvoj sela. Neformalno ste sa njima razgovarali o svojim idejama i svi su se složili da učestvuju na inicijalnom planerskom sastanku.

Ali pre toga vi ćete obaviti razgovor sa dva potencijalna fasilitatora i odabratu jednog od njih, kako bi pomogao u vođenju inicijalnog sastanka vašeg novog planerskog tima.

## ***Uloga gospode S., direktorke Centra za dnevni boravak starijih***

Vi ste direktor Centra za dnevni boravak starijih.

Znate da ti stariji ljudi vole svoje selo, ali osećaju da njihovi životi nisu potpuno ispunjeni sve dok se najveći broj mlađih ljudi iseljava iz sela.

Postoji takođe i nešto što predstavlja nemerljivo nasleđe. Vaši članovi znaju mnogo bajki, koje ne zna niko osim njih u državi. Vi biste želeli da to sakupite, ali nikada niste imali za to dovoljno vremena do sada.

Mnogi od starih ljudi u selu još uvek imaju stare kuhinjske alate za pravljenje specijalne vrste testa, karakteristične za ovaj region. Njegova priprema zahteva mnogo rada, tako da je polako napuštena tokom godina.

Bilo bi vam drago da uključite neke od vaših klijenata u aktivnosti koje bi bile korisnije od dolaska u Centar da bi gledali televiziju.

Prošle nedelje od gradonačelnice ste dobili pismo kojim vas poziva da učestvujete u timu za planiranje budućnosti. Sretni ste što ste pozvani zbog toga što vam se čini da je to prilika da uključite strarije ljudе u nešto što je malo konstruktivnije. Ako oni mogu da doprinesu selu, mošda će mlađi ljudi početi više da ih cene.

## ***Uloga gospodina S., novodoseljenog stanovnika***

Živeli ste i radili u prestonici mnogo godina, ali ste pre izvesnog vremena počeli da renovirate kuću svoje supruge, koju je ona nasledila od bake. Ona s enalazi na samom jezeru. Vi i vaša supruga provodite letnji odmor u selu i razmišljate da se uskoro penzonišete. Iako je kuća u lošem stanju, ona predstavlja primer stare arhitekture karakteristične za ovaj region. Želite da je restaurirate i sačuvate neke od njenih istorijskih vrednosti.

Ranije ste vaša supruga i vi imali ideju da u jednom drugom malom gradiću u regionu kupite mali pansion i restoran kada se penzonišete. To je bilo pre nego što ste se preselili u Jezero. Iako je staru kuću moguće lalo preuređiti u mali pansion, ostali uslovi u selu mogli bi da ovu investiciju učine lošim poslovnim potezom.

Izgleda vam da stanovnici sela ne brinu dovoljno o životnoj sredini i stvarno su ljubomorni jedni na druge. Svesni ste da bi se moglo desiti da vas ostali izbegavaju ako odlučite da otvorite mali pansion. To za vas ne predstavlja ozbiljan problem zbog toga što imate mnogo prijatelja u gradu, i svi oni vole da vas posete ovde. Uprkos tome, nadate se da možete lepo živeti sa komšijama ako odlučite da se doselите.

Prošle nedelje od gradonačelnice ste primili pismo kojim vas poziva da učestvujete u planerskom timu kojim vas poziva da učestvujete u radu planerskog tima za planiranje budućeg razvoja sela. Odlučili ste da prisustvujete sastanku, premda ne verujete da će se bilo šta

konstruktivno desiti. Mislite da je veoma teško za lokalne stanovnike da promene nešto u svom mišljenju.

Znate da gradonačelnica ima neobično veliku energiju i dobru volju. Pokušavala je da učini neke promene u selu, ali do sada se nipta nije moglo ostvariti zbog pasivnosti i otpora među lokalnim stanovništvom. Oni ne vole bilo kakve promene.

Sastanak vidite kao mogućnost da izrazite svoje nezadovoljstvo uslovima u kojima se nalazi stara garaža na zemljištu zemljoradničke zadruge koje se graniči sa vašim zemljištem, a da se i ne pominju stara vozila i oprema parkirani po celom dvorištu.

### ***Uloga gospodina i gospođe C., para koji želi da otvorí plažu na svom zemljištu uz jezero***

Vi ste jedan od samo nekoliko mladih porodica kje nisu napustile selo. Volite svoje životinje i slobodu koju vam pruža život u selu. Ali jedini način da dalje ostanete u Jezeru je da učinite nešto sa svojim posedom, kako bi vam to donosilo zaradu. Mislite da možete pretvoriti deo obale u podrušje namenjeno rekreaciji za stanovnike iz drugih mesta.

Kada ste to pokušali prošle godine, svi osim gradonačelnika bili su protiv. Neke vaše komšije došle su na sastanak veća i digne takvu galamu da je gradonačelnik bio primoran da odustane od podrške vašim idejama za gradnju.

Imate dvoje dece, starih deset i dvanaest godina. Oni ovde imaju svoje drugove; oba jašu konje i brinu se o domaćim životinjama. Ali vi ste zabrinuti za njihovu budućnost. Ako se neke stvari u selu ne promene, mislite da oni neće imati drugog izbora do da napuste selo ili postanu siromašni zemljoradnici.

Iako vam se sviđa život ovde, razmišljate o tome da se preselite u grad u susednoj oblasti. Želeli biste da ulaze u mali biznis, ali u Jezeru ne vidite mogućnost za to zbog stavova stanovnika.

Kada ste primili poziv od gradonačelnice za učešće na planerskom sastanku, bili ste iznenađeni i zadovoljni. Iako mislite da je gradonačelnica iskrena, sumnjate u njen uspeh. No, bez obzira na to, spremni ste da učestvujete i vidite šta će se desiti.

### ***Uloga gospodina B., direktor Zemljoradničke zadruge***

Vi vodite Zemljoradničku zadrugu u selu. Živeli ste u selu više od dvadeset godina pre nego što vas je bivši gradonačelnik pozvao da zajedno sa njim razvijete poljoprivredni potencijal područja. Mislite da ste to uspešno uradili.

Vaša zadruga je bila u stanju da osigura moderne mašine u poslednjim godinama, ali se plašite da sada nema dovoljno mladih ljudi koji će na njima raditi.

Ne volite posebno novu gradonačelnicu. Mislite da je ona sanjar i da ne razume ljudе unutar sela. Kolaju glasine da ona želi da izgradi turističke objekte u selu. Mislite da je to ludost. Ovo područje je odlično za

poljoprivredu. Ovdašnji stanovnici su tradicionalni seljaci i oduvek su živeli od poljoprivrede.

Sir koji se ovde proizvodi je najbolji u zemlji. Stanovnici su ponosni na ovaj proizvod ali samo mali broj ljudi sa strane zna za ovo. Neki od članova zadruge zalagali su se za agresivniji marketinški nastup, ali se vi sa tim niste slagali.

Koliko vam je poznato, niko ne podržava gradonačelnicu inicijativu da se tradicija menja. Svuda ste čuli takvo mišljenje.

Prihvatili ste poziv gradonačelnice da budete član planerskog tima, uprkos onome što mislite o njoj i o onome što želi da napravi u selu. Zamolili ste gradonačelniku da pozove i vaću koleginicu, gospođu A., da takođe prisustvuje sastanku. Ona je bila vaš student na Univerzitetu i došla je ovde za vama. U principu podržava sve vaše inicijative. Mislite da će vas podržati u naporima da obeshrabrite gradonačelniku u njenim ludim idejama.

### ***Uloga gospode A., pomoćnice direktora Zemljoradničke zadruge***

Vi ste bili student gospodina B., i dočli ste ovde za njim zbog toga što je on sasvim sigurno bio najbolji agroekonomist na univerzitetu. Bez obzira na to, bili ste veoma iznenadeni kada je napustio univerzitet kako bi vodio zadrugu.

Želeli ste da od njega nučite što je više moguće, ali vaša prava ambicija je da napravite privatno baštovansko preduzeće. Imate dečka koji živi u gradu i zajednički planirate da se uskoro preselite u selo, kako bi razvili privatni biznis u pejzažnoj arhitekturi i projektovanju bašti. Vaš dečko je pejzažni arhitekt i nekoliko puta je posetio selo. Iako mu se sviđa samo područje, samo selo mu se ne sviđa. Ljudi su previše "na svoju ruku".

Nikada niste razgovarali sa gospodinom B. o svojim planovima da odete i zapošnete negde drugde posao sa svojim dečkom. On ima nezgodnu narav i vi znate da će burno reagovati na samu pomisao da gubi tako dobu koleginicu.

Sada ste pozvani na taj sastanak i od vas se očekuje da učestvujete u radu planerskog tima. Natempirali ste se da uopšte ne govorite na sastanku. Kako ne planirate da ostanete ovde, što biste uopšte bili uključeni!

### ***Uloge gospodina i gospode R., prosvetnih radnika u penziji koji žive u selu***

Oboje ste bili učitelji u selu više od dvadeset godina i volite ovo selo.

Bez obzira što se vaš sin preselio u grad, odlučili ste da ovde ostanete zbog toga što vam ljudi stvarno veruju i što su od vas mnogo puta očekivali pomoći i imate osećaj da možete da utičete na promene.

Vaš sin je privatni preduzetnik u građevinarstvu, živi u gradu i odlučio je da ovde na jezeru napravi vikendicu, kako bi imao više prostora kada dođe u selo.

Bilo vam je drago kada ste to čuli, jer želite da češće viđate svoje unuke. Vi ste sanjali da živite zajedno sa njima, ali ovde nije bilo ništa što bi moglo da se radi i smatrati da nije u redu da čak i pominjete takvu mogućnost svom sinu i njegovoj porodici.

Drago vam je što ste pozvani na ovakav sastanak i da učesvujete u planerskom timu. Vama se sviđa gradonačelnica. Ona je takođe bila vaš đak i oduvek je bila sanjar.

### ***Uloga fasilitatora***

Pozvani ste, uz još jednog takmaca, od strane gospođe T., gradonačelnice Jezera, da razgovarate o mogućnosti da vodite proces strateškog planiranja za selo. Pošto je razgovarala sa vama i odabrala jednog od vas da fasilitirate proces planiranja, ona želi da sazove planerski sastanak na kome bi se planirao širi planerski proces. Ova inicijalna planerska sesija uključiće nekoliko građana za koje gradonačelnica veruje da su važni da podrže nju i njene ideje o razvoju strateškog plana koji će pomoći ekonomskom razvoju sela.

Gradonačelnica je pomenula neke svoje ideje o razvoju sela u pravcu turističke destinacije i o iskorišćavanju potencijala jezera koje se nalazi u selu. Jasno joj je da će joj biti potrebna podrška nekih ljudi koji je u prošlosti nisu podržavali. Ona misli da će pomoći ako ih uljući u proces na samom početku.

Složili ste se da dođete na razgovor i nadate se da ćete uspeti da jasno precizirate svoju ulogu, njena očekivanja i ostale važne aspekte dogovora. U razgovoru je naglašeno da se, ako budete uspešni u dobijanju posla, od vas se očekuje, da budete fasilitator planerskog sastanka, zakazanog za 25. maj u gradskoj kući.

Vaš i gradonačelnicin zajednički prijatelj pričao vam je o tome da je gradonačelnica veoma prijatna osoba, ali i sanjar. Trebalo bi da otkrijete da li ona može da dobije podršku ljudi da razvije i iznese strateški plan koji se usredsređuje na ekonomski razvoj sela. Vaša procena je da ona neće moći da uradi ništa bez podrške zajednice.

### ***Upitnik za posmatrače: Sastanak sa potencijalnim fasilitatorima***

1. Šta gradonačelnica želi da postigne na kraju sastanaka planerskog tima?

---

---

---

---

---

2. Šta su definisane uloge i odgovornosti gradonačelnice i fasilitatora koje se odnose na sastanak planerskog tima?

*Uloge i odgovornosti gradonačelnice*

---

---

---

---

*Uloge i odgovornosti fasilitatora*

---

---

---

---

3. Da li su gradonačelnica i fasilitator postigli sporazum o potreboj logistici za sastanak: vremenu, mestu, potrebnom materijalu za održavanje sastanka, itd.?

Da: \_\_\_ Ne: \_\_\_

4. Da li je sastanak doveo do jasnog razumevanja o potrebama i željama obe strane vezanim za buduće zadatke?

Da: \_\_\_ Ne: \_\_\_

5. Da li je fasilitator izlazio u susret klijentu?

Da: \_\_\_ Ne: \_\_\_

6. Šta su obe strene mogle da urade drugačije, kako bi ovaj prvi sastanak bio produktivniji?

---

---

---

---

## Upitnik za posmatrače: Sastanak planerskog tima

Molimo vas da rangirate odgovore na postavljena pitanja koristeći skalu od 1 do 5. Jedan (1) predstavlja najnegativniji odgovor, a pet (5) najpozitivniji.

1. Koliko je grupa bila efektivna u postizanju sporazuma o ciljevima i očekivanim rezultatima sastanka?

**Nimalo efektivna 1      2      3      4      5      veoma  
efektivna**

2. Koliko su jasne bile uloge svake strane?

**Potpuno nejasne 1      2      3      4      5      veoma  
jasne**

3. Koliko su jasna bila osnovna pravila sastanka?

**Potpuno nejasna 1      2      3      4      5      veoma  
jasna**

4. Koliko su efektivne bile veze između fasilitatora i članova planerskog tima?

**Nimalo efektivne 1      2      3      4      5      veoma  
efektivne**

5. Do koje mere je sastanak ostvario svoje ciljeve?

**Nimalo      1      2      3      4      5      100%**

6. Opišite u nekoliko reči ukupnu atmosferu na sastanku.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Šta je moglo da bude urađeno drugačije kako bi se unapredio proces zajedničkog rada u cilju ostvarivanja ciljeva i očekivanih rezultata?

A decorative horizontal separator consisting of four thin, dark horizontal lines.

## 8. Ostala zapažanja:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Ako je bilo koji od vaših odgovora na pitanja 1 do 5 bio tri ili manje, objasnite zašto.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*komponenta*

**dva**

# **Alati participativnog planiranja**



Alati koji slede dizajnirani su kako bi pomogli timovima za participativno planiranje i njihovim fasilitatorima. To su, takođe, alati koji mogu biti izvučeni iz konteksta i upotrebljeni i na drugim poljima. Oni zajedno opisuju proces koji je srođan sa, kako ga mnogi zovu, pristupom promene upravljanja. Ipak, ovi alati mogu da stoe i sami ili pak da se kombinuju sa drugim alatima kako bi poslužili onima koji donose odluke i rešavaju probleme.

Uredili smo ih u skladu sa šest faza procesa participativnog planiranja koji je skiciran u prvom delu ovog priručnika. Racionalni redosled raspoređivanja podstiče nas na to da se još jednom vratimo na savete za putovanje! Činjenica da su ovi alati dati u nizu ne znači da moraju biti upotrebljeni prikazanom redosledom. U većini slučajeva, red će imati smisla tek u onom trenutku kada vi i vaš tim ispunite obaveze planiranja. U drugom slučaju, videcete da je neophodan drugaciji niz ili to da se on bolje uklapa u zadatak koji se rešava, ili cak da je neophodno vratiti se unazad i ponoviti korak, koristeći isti alat kao i ranije. Ovo je vrlo čest slučaj prilikom analiziranja važnih zainteresovanih strana. Zainteresovane strane identifikovane u toku analitičkih postupaka traženja problema mogu biti sasvim drugačije od onih koje su vam potrebne prilikom razmatranja implemntacije vaših predloženih planova.

Možda ćete uvideti u toku timskog rada na rešenju nekog velikog problema u vašoj zajednici kako neki koraci koje smo prikazali nisu neophodni i kako ih možete preskočiti da biste se skoncentrisali na određivanje postupaka implementacije. Kao umešan zanatlja, otkrićete kako vaš tim traži pravi alat u pravo vreme kako bi obavio posao.

Da bismo vas podsetili na suštinu svake od šest faza PP procesa, ponovo smo izložili kratke opise poglavlja tri , prvog dela. Ovo ćete naći na početku svakog poglavlja o alatima, zajedno sa informacijama koje, verujemo, mogu biti korisne.

## **FAZA I: INICIJACIJA PROCESA PARTICIPATIVNOG PLANIRANJA**

---

Ova faza procesa participativnog planiranja uključuje "pokretački događaj" koji motiviše pojedinca, grupu ili organizaciju da potraži radnju koja može imati koristi iz procesa participativnog planiranja. Ovi događaji su ili problemi kojima se treba baviti ili neostvarene mogućnosti. Problemi se nalaze svesno, dok se mogućnosti razvijaju iz pojedinačnih ili zajedničkih vizija mogućeg. U ovoj tački, oni koji predlažu mogućnost korišćenja procesa participativnog planiranja mogu da razmišljaju o strateškom planiranju kao o opciji, posebno ako su identifikovali potencijalnu mogućnost koja će biti ostvarena.

---

### **ALATI:**

#### *Alat 4. Pokretački događaj*

Vaš tim će možda želeti da upotrebi ovaj set pitanja kao način postizanja zajedničkog razumevanja geneze izazova koji ste dobili. Jedan predlog je da pojedini članovi tima završe pitanja i da potom uporede odgovore između članova tima ili da svaki član pribeleži ponešto na svoje indeks kartice i da ih zatim istakne ispod svakog pitanja. Ovo omogućava svakom članu tima da vidi pojedinačne odgovore. Ovo takođe olakšava uočavanje razlika i sličnosti odgovora. Ovom vežbom počinje process razumevanja pokretačkog događaja iz različitih perspektiva i s puno nade vodi ka svesti o tački sa koje se polazi. Ako su razlike u percepciji prevelike, neophodno je vratiti se do osobe ili osoba koji su otkrile uzrok koji je doveo do odluke da se stvori tim za planiranje kome bi se obratili.

#### *Alat 5. Tim za planiranje*

Očigledno je da pokretački događaj vodi do formiranja tima za planiranje. Alat 2 je dizajniran tako da može da zabeleži neke neophodne informacije o tome kako je tim izabran, ko je u njemu i zašto. Takođe je dizajniran i sa ciljem da oformi diskusiju i sporazum o planiranju zajedničkog, timskog rada. Drugim rečima, to bi bila vaša osnovna pravila poslovanja. Možda ćete smisliti i vise od ovih prikazanih na listi koju vam dajemo. Sporazum o tome kako ćete raditi kao tim, pre nego što počnete da radite na zadatku koji vam je dat, je vrlo bitan i smanjiće neke od problema koji nailaze kasnije, dok pritisak da pokažete vaše rezultate raste, .

#### *Alat 6. Principijelno planiranje*

Pre nego što ozbiljno započnete posao planiranja, ohrabrujemo vas da pogledate neke od principa koji su neophodni za postizanje uspeha u vašem participativnom učešću. Ovi principi su: raznovrsnost, pravednost, otvorenost, transparentnost, odgovornost i poverenje. O

njima je do detalja raspravljanu u poglavlju dva prvo delia priručnika. Uključili smo "zbunjajući" prilaz vašoj diskusiji o ovim principima, u alatima koji odgovaraju ovom izveštaju.

## **Alat 4. Pokretački događaj**

1. Opišite, u datom prostoru, neke detalje uslova, okolnosti ili događaja koji je "pokrenuo" formiranje ovog projektnog tima,

.....  
.....  
.....  
.....

2. Zašto je on, tada, bio izabran ?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Ko je pogođen aktuelnom situacijom?

.....  
.....  
.....  
.....

4. Ko će najviše biti pogođen ako ništa ne bude urađeno?

.....  
.....  
.....  
.....

## **Alat 5. Tim za planiranje**

1. Šta se nalazi iza odluke da se formira tim za participativno planiranje ?

.....  
.....  
.....

2. Ko je bio uključen u donošenje konačne odluke o formiranju tima za planiranje ?

.....  
.....  
.....

3. Ko su članovi vašeg tima za planiranje i zašto su oni zamoljeni da učestvuju u timu? Ako ne znate razlog za izbor nekih članova vašeg tima, dajte svoju najbolju procenu .

<b><i>Ime, funkcija, organizacija</i></b>	<b><i>Razlozi za učešće</i></b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

4. Razgovarajte o sledećim pravilima za zajednički rad i zabeležite vaše timske zaključke o svakom od njih.

- O rasporedu sastanaka?

.....  
.....

- O pravljenju dnevnog reda svakog sastanka?

.....  
.....

- O komunikaciji između članova tima ?

.....  
.....

- O komunikaciji sa drugima koji nisu članovi tima, npr: novinari, zvaničnici ?
- .....  
.....

- O radu sa fasilitatorima?
- .....  
.....

- O okolnostima neslaganja ?
- .....  
.....

- O doноšењу одлука?
- .....  
.....

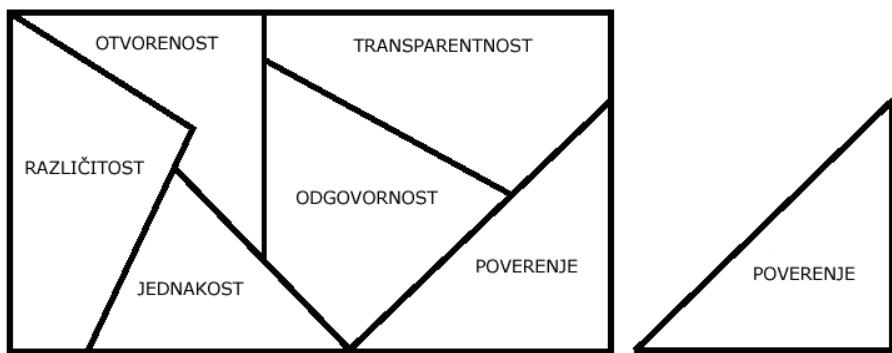
- O izboru novih članova ?
- .....  
.....

- Druga pravila koja nisu spomenuta a koje želimo da uključimo u naš ugovor u zajedničkom radu ?
- .....  
.....  
.....  
.....

## **Alat 6. Principijelno planiranje**

Ovaj alat načinjen je zato da bi pomogao vašem timu u pregledu nekih principa koji čine osnovu zajedničkog rada u timu za participativno planiranje. Nakon rešavanja nedoumica, možda ćete želeti da ponovo pogledate odluke koje ste kao tim doneli o tome kako planirate zajednički rad da biste videli da li taj plan sadrži ove principe.

Biće vam potrebno nekoliko skupova delova, kartonskih delića slagalice, koji mogu biti sastavljeni tako da se kompletira pet slagalica onako kako je to pokazano na donjoj ilustraciji. Delovi predstavljaju šest principa participativnog planiranja onako kako je predstavljeno u drugom odeljku prve knjige i kako je ukratko dato u nastavku. Načinite dva ili tri pojedinačna dela slagalice i imenujte ga "poverenje", onako kako je pokazano sa desne strane kompletirane ilustracije slagalice koja može biti podeljena članovima grupe, ako kompletan broj onih sa kojima koristite ovu slagalicu nije deljiv sa šest.



### **Neki koraci koji se predlažu za kompletiranje slagalice:**

1. Počnite vežbu tako što ćete učesnicima objasniti da uspeh participativnog planiranja zavisi od obima do koga oni koji su angažovani u planiranju prihvataju i bivaju vođeni sa šest principa a to su: različitost, pravičnost, otvorenost, transparentnost, odgovornost i poverenje.
2. Dajte svakom učesniku jedan deo slagalice. Kada ovo učinite, zamolite svakog učesnika da pronađe druge učesnike sa istim delom slagalice i da sa njima formira grupu.. Na primer, učesnik koji je dobio deo slagalice na kome piše "različitost" naći će se u grupi sa drugim učesnicima na čijem delu piše isto to. Za nekoliko minuta, učesnici će se okupiti u šest grupa.
3. Kada se bude fromiralo šest grupa, zamolite učesnike u svakoj grupi da razmotre važnost svojih dodeljenih principa za uspeh participativnog planiranja. Dopustite tim grupama da kažu po nešto o svom razgovoru o tom pojedinčanom principu.

Na ovom mestu, zamolite učensike da se pridruže ostalim učesnicima čiji se principi razlikuju od njihovih, tako da mogu da kompletiraju slagalicu. Ako ste dodelili i dodatni deo slagalice na kome piše "poverenje", ti učesnici se mogu naći van formiranih grupa za slagalicu. To može stvoriti neku zabunu, ali se sve to tiče poverenja, što je još jedan predmet razgovora onda kada dajete uputstva za vežbu. Konačni korak je vraćanje rezultatima korišćenja Alata 2 i razmišljanje o dodatnim direktivama koje vam mogu biti potrebne a koje će osigurati principijelnost vašeg zajedničkog planskog rada.

## **FAZA II : IZGRADNJA PRODUKTIVNOG PARTNERSTVA**

---

Participacija se tiče partnerstva koje ima za cilj da se nešto uradi na lokalnom nivou. Ovo može uključiti partnerstvo između lokalne vlasti, lokalnih NVO-a ili DO i građana, ili partnerstvo sa drugim lokalnim vlastima, sa višim nivoom javnih institucija ili privatnim sektorom; ili kombinaciju nekih ili svih ovih mogućnosti. Ovaj početni napor da se prošire vizije onih koji rešavaju problem je takođe početak korišćenja alata za analizu zainteresovanih strana.

Ova faza takođe uključuje odluku o tome da li da se iskoristi fasilitator koji će pomoći u vođenju procesa participativnog planiranja. Prepostavljamo da će olakšica biti upotrebljena u procesu, bilo ona izvan kruga inicijatora ili u okviru kruga participativnih učesnika. Stvaranje uspešnog radnog procesa sa fasilitatorima ili konsultantima u procesu je često ono što se naziva ugovaranje njihovih usluga. Ovo nije običan pravni ugovor već forma socijalnog ugovaranja.

---

### ***Alat 7: Ugovor između fasilitatora i tima za planiranje***

Izgradnja produktivnog partnerstva zahteva efikasan razgovor o ugovaranju između ključnih strana, pre pokretanja bilo kakvih bitnih ciljnih zadataka. Napisali smo važne teme koje se moraju pomenuti na radnom sastanku a tiču se odnosa između tima za planiranje i spoljnog fasilitatora.

Ova pitanja se mogu pođednako primeniti na tim i osobe od autoriteta koje su kreirale tim ili na one koji su u bilo kakvom odnosu u vezi sa zadatkom. Ne oklevajte da promenite formulaciju, da biste zadovoljili potrebe ugovaranja ili da dodate nešto na listu tema koje će biti pomenute od strane vašeg tima ili osobe koja će asistirati u procesu planiranja, čak i ako se radi o članu vašeg tima koji preuzima ovu ulogu i odgovornost.

### ***Alat 8: Analiza zainteresovanih strana***

Važnost identifikovanja zainteresovanih strana se često spominje u Odeljku I. Takođe se preporučuje i da svi uključeni u PP proces ponavljaju zadatak više od jednog puta. Na primer, neophodno je da inicijatori ovakvog procesa razmotre ko bi trebao da se nađe u PP timu (vašem timu). Kada jednom vaš tim započne zadatak planiranja, morate razmotriti ko su zainteresovane strane, ako želite da vaše preporuke budu prihvачene i iskorišćene. Zato držite ovaj alat pri ruci dok radite na procesu planiranja.

### ***Alat 9: Procena efikasnosti tima***

Ovo je još jedan od alata koji je potrebno da imate pri ruci kako biste ga s vremena na vreme upotrebili, dok zajednički radite u timu. To je

kratki upitnik za samoprocenjivanje koji svaki član tima popunjava s vremena na vreme ili onda kada mislite da je potrebno proveriti da li tim zaista funkcioniše kao tim. Instrukcije za njegovu upotrebu nalaze se u samom zadatku.

### ***Alat 10: Otvaranje Johari prozora***

Ovaj alat služi kao pomoć vašem timu: (1) pogledajte obrasce komunikacije između lokalne vlasti i zajednice i to one koji se odnose na specifičan problem ili mogućnost za čije rešenje ste vi odgovorni; i (2) odlučite šta može biti urađeno u cilju unapređenja protoka informacija u oba smera. To se zasniva na diskusiji o Johari prozoru koji možete naći u Poglavlju 2; Deo I: Osnovne karakteristike Participativnog planiranja. Predlažemo da pročitate opis ovog koncepta pre nego što upotrebite alat.

Možda će vam koristiti da upotrebite ovaj alat u dva momenta, u toku vašeg rada. Prvo, onda kada počinjete razmatranje problema koji vam je dat da bi ga istražili i da bi našli rešenja i, drugo, pošto ste obavili veći deo vašeg posla prikupljanja činjenica o problemu. Možete imati različita shvatanja u ova dva momenta rada vašeg tima. Ako je tako, možda će vam koristiti da popričate o razlikama u pogledu toga koliko na vaš rad utiče iznošenje valjanih opcija za rešavanje problema

## **Alat 7. Ugovor između fasilitatora i tima za planiranje**

U nastavku vam dajemo listu za proveru onih mesta koje treba razjasniti za vreme inicijalnog sastanka između vašeg tima i fasilitatora. Pitanja su načinjena iz perspektive fasilitatora kako bi obezbedila pogled na vrstu odluke koja treba da bude razjašnjena unutar dve strane pre početka planiranja. Predlažemo vam da upotrebite prostor koji je dat, da bi ste zabeležili detalje vašeg zajedničkog dogovora.

1. Šta je bio «pokretački» događaj (događaji) koji je izazvao formiranje ovog PP tima?

.....

.....

.....

2. Šta je globalni cilj koji vaš klijent, pojedinac ili telo koje je autorizovalo formiranje vašeg tima, očekuje da će postići kao rezultat vašeg rada? Koji su specifični ciljevi za koje će vaš tim biti odgovoran u okviru sadržaja globalnog cilja ? ili, da to postavimo malo drugačije, šta su očekivani rezultati vašeg zajedničkog rada?

.....

.....

.....

.....

3. Ko je krajnji klijent, ili klijenti, kome je odgovoran vaš tim?

.....

.....

.....

.....

4. Evo stvari koje su mi potrebne u radu sa vašim timom i evo stvari koje sam spremjan da ponudim u našem zajedničkom radu..

.....

.....

.....

- 5.Šta vi, kao tim, želite od mene u našem zajedničkom radu? Šta ste spremni da ponudite da biste nam pomogli da zajedno efikasnije radimo?

.....

.....

.....

6. Šta su uloge i odgovornosti članova tima za vreme ovog zadatka? A koje ima klijent? Koje uloge i odgovornosti imaju drugi pojedinci ili grupe od kojih klijent očekuje da budu uključeni?

7. Koji je vremenski rok za kompletiranje PP procesa? A za ispunjavanje nekih unutrašnjih rokova?

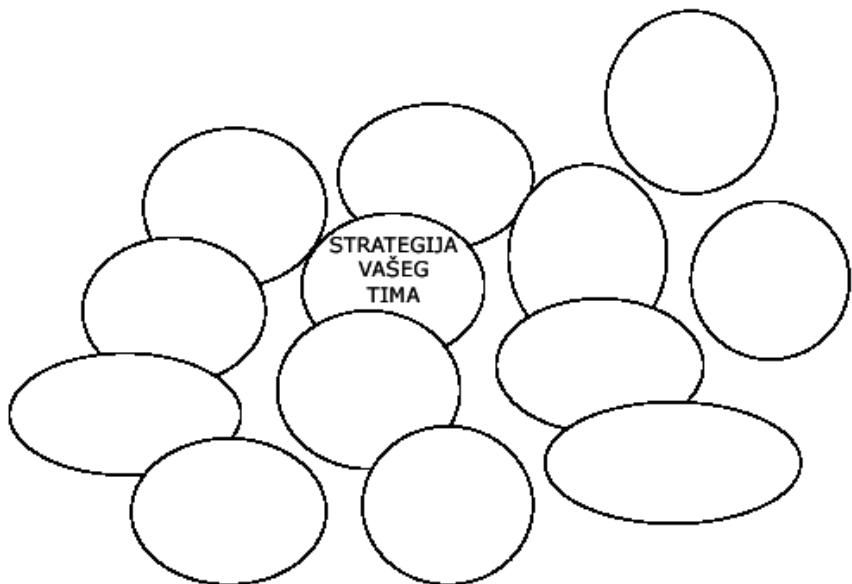
8. Koja osnovna pravila, npr: poverenje, otvorenost, fleksibilnost, treba da budu ispoštovana i podržana od strane onih koji su uključeni u PP proces?

### 9. Drugi problemi?

## **Alat 8. Analiza zainteresovanih strana: stalni zadatak tokom PP procesa**

«Analiza zainteresovanih strana» ima za cilj da odredi koje će se organizacije i pojedinci razmatrati kao mogući za uključivanje u specifična rešavanja problema ili projekat donošenja odluka. Namera je da se identifikuju oni koji imaju interes i iskustvo za doprinos zadatku i koji će predstavljati ostale iz zajednice, a koji bi trebalo da se čuju u procesu razmatranja. Građani koji imaju nekog udela u predmetu o kome se razgovara nosi neophodno i zastupljeni.

U narednom dijagramu, nabrojte one zainteresovane strane za koje vaš tim veruje da treba da budu uključeni u ovom momentu.



Dodajte još krugova ako je potrebno i onda prebacite potencijalne zainteresovane strane na sledeći radni list i odgovorite na dva pitanja koja se odnose na svaku zainteresovanu stranu.

ZAINTERESOVANA STRANA	ZAŠTO OVA ZAINTERESOVANA STRANA	ŠTA SE OČEKUJE OD OVE ZAINTERESOVANE STRANE

## Alat 9. Procena efikasnosti tima

Sledeći upitnik treba da vam pomogne da procenite efikasnost vašeg tima u rešavanju problema. Pročitajte svako pitanje i zaokružite broj na desnoj strani u seriji pitanja, koji najviše odgovara načinu na koji vaš tim funkcioniše u toku saradnje.

Kriterijumi efikasnosti	Skala			
	Potpuno neslaganje	Neslaganje	Slaganje	Potpuno slaganje
Članovi tima shvataju i slažu se po pitanju postavljenog zadatka i očekivanih rezultata	1	2	3	4
Članovi tima brzo identifikuju i rešavaju konflikte	1	2	3	4
Članovi tima poznaju i prihvataju odgovornost za timske zadatke	1	2	3	4
Članovi tima iskreno dele ono što znaju i u šta veruju	1	2	3	4
Članovi tima znaju da slušaju i izbegavaju da prekidaju jedne druge	1	2	3	4
Članovi tima dele odgovornost očuvanja timske fokusiranosti na zadatku i efikasno ih sprovode	1	2	3	4
Članovi tima diskutuju i slažu se oko metoda za dolaženje do odluka	1	2	3	4
Postoji balansiranje i aktivno učešće svih članova tima pri radu na timskim zadacima	1	2	3	4
Tim koristi proverene metode za rešavanje problema i donošenje odluka	1	2	3	4

Pregledajte svoje odgovore i podelite ih sa ostalim članovima tima

U upitnicima ove vrste, korisno je izračunati prosečan rezultat pojedinačnih odgovora u grupi za svaku od karakteristika. Samo dodajte ukupan individualni rezultat i podelite sumu brojem pojedinačnih odgovora. Na osnovu rezultata upitnika, možete poželeti da više prodiskutujete sledeće momente:

1. Koje su najveće snage vaših timskih napora u zajedničkom radu?
2. Koje su to oblasti u kojima možemo da napredujemo?
3. Koje stvari moćemo uraditi drugačije kako bi bili efikasniji?
4. Ako ovaj upitnik koristite na kraju vašeg zajedničkog rada, šta ste, svako ponaosob, naučili iz iskustva koje vam može pomoći da budete produktivniji i efikasniji član nekog budućeg PP tima ?
5. Koje savete možete imati za one koji reše da koriste ovaj prilaz planiranju u budućnost, onda kada pripremaju potencijalne članove tima za efikasniji zajednički rad.

## Alat 10. Otvaranje Johari prozora

Sledeća slika predstavlja konceptualni okvir poznat kao Johari prozor, koji je detaljnije opisan u Odeljku II. Fasilitator grupe, ili zainteresovani član tima za planiranje, treba da, sa ostalim članovima tima, pregleda koncept koji predstavlja Johari prozor, onako kako se oni odnose prema principima i praksi participativnog planiranja.

Ovaj alat je načinjen sa ciljem da ispita percepciju svakog člana tima o jačini komunikacije između lokalne vlasti i građana u odnosu na problem ili mogućnost na kojima radi tim za planiranje i načine za unapređenje protoka relevantnih informacija. Kada mu se ovo da, svaki član tima treba da dobije kopiju stranice koja sledi za ovom. Zadatak koji treba da se uradi opisan je ispod modela.

Pošto svaki član povuče liniju na «prozorskom okviru» na sledećoj stranici, opisujući sopstvenu percepciju protoka informacija između lokalne vlasti i građana, ove individualne percepcije mogu da budu zabeležene na papir, kako bi se dobila kompaktna slika grupne percepcije. Fasilitator tima treba da pripremi, na papiru, model Johari prozora dok ostali članovi tima beleže svoja opažanja.

Ova mešovita slika treba da bude istražena tako što će svakoj osobi biti postavljeno specifičnije pitanje o njegovoj ili njenoj percepciji u vezi sa protokom informacija. Ovaj poslednji zadatak treba da se tiče načina na koji članovi tima i njihove organizacije mogu da budu otvoreni, kako u davanju tako i u primanju povratnih informacija, preko granice koju čine lokalne vlasti i grđani u odnosu na zadatke planiranja za koje su oni odgovorni.



**Otvoreni prozor** : poznato i lokalnoj vlasti i građanima

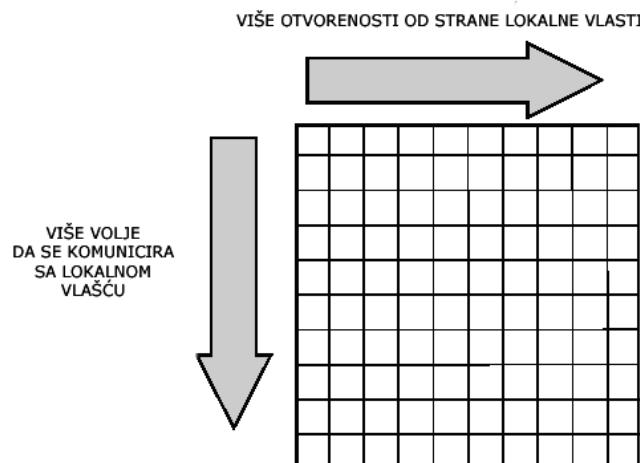
**Skrivena agenda**: poznato samo lokalnoj vlasti

**Crna tačka**: poznato samo građanima

**Nepoznato**: Nepoznato i lokalnoj vlasti građanima

### **Zadatak u komunikaciji: Otvaranje Johari prozora**

Članovi tima treba da zabeleže, u prozorskom okviru datom ispod, zapažanja koja se tiču protoka informacija i ideja između lokalne vlasti i građana po pitanju problema ili mogućnosti kojom se tim za planiranje bavi.



#### **Zadatak 1**

Svaki član tima ucrtava vertikalne linije od vrha prema dole u gornji prozorski okvir predstavljajući način na koji shvata otvorenost lokalne vlasti pri podeli informacija i ideja koje se tiču problema kojim se tim bavi. Gornji levi ugao kutije kvadrata predstavlja *veoma malo spremnosti na podelu sa građanima* a gornji desni ugao predstavlja *spremnost lokalne vlasti da deli veliku količinu informacija i ideja sa građanima*, koje se tiču problema.

Nacrtajte horizontalnu liniju na sredini između gornjeg levog ugla i donjeg levog ugla, koja predstavlja vaše opažanje činjenice koja govori *koliko građani znaju o problemu u odnosu na to koliko toga dele sa predstavnicima gradske vlasti*. Koliko je niže linija u prozorskom okviru povučena, to ona više odražava spremnost građana da ono što znaju o problemu dele sa predstavnicima lokalne vlasti.

#### **Zadatak 2**

Fasilitator treba zatraži od svakog učesnika da odgovori svojim zapažanjima, onako kako je pokazano u njegovim pojedinačim crtežima i to na većem prozorskem okviru nacrtanom na papiru, kako bi se stvorila mešovita slika timske percepcije.

**Zadatak 3**

Uporedite i prodiskutujte pojedinačna zapažanja po pitanju sličnosti i razlika. Ako tim predstavlja pojedince iz lokalne vlasti i zajednice, ispitajte i ove sličnosti.

**Zadatak 4**

Prodiskutujte primenu ovih zapažanja na veću sposobnost tima za zajednički rad i kvalitet finalnih rešenja koja treba da budu preporučena. Postignite dogovor o strategiji koja će povećati protok informacija i ideja u oba pravca.

## **FAZA III: PRUŽANJE PREMA SPOLJAŠNOSTI ILI FOKUSIRANJE**

---

Faza III: Pružanje prema spoljašnjosti – ili fokusiranje? Želeli bismo da u ovoj tački procesa diskutujemo o opcijama angažovanja u dugoročnijim procesima strateškog planiranja, onim opcijama koje se zovu *pružanje ka spoljašnosti* ili usmeravanje napora participativnog planiranja prema mnogo trenutačnjem rešavanju problema. Prema fokusiranju se najčešće odnosimo kao prema „akcionom planiranju“. Dve ključne veštine koje su obuhvaćene ovom fazom procesa su stvaranje vizija ili pronalaženje problema, zavisno od ciljeva koji se žele postići. Nakon ove faze određivanja toga da li će proces biti dugoročan i strateški ili kratkoročan i orientisan ka samom problemu, proces participativnog planiranja sledi tokove sličnih događaja, čak i ako je njihov kontekst sasvim drugačiji.

---

### ***Alat 11: Vizije i izjave o vizijama***

Gledanje preko horizonta i zapisivanje onoga što ste videli su dve potpuno različite veštine. Iznoseći ovu dilemu, sugerisamo vam različit prilaz svakom od ovih zadataka. Kao prvo, razmotrite proces stvaranja vizije, ili, kako je upravo rečeno, izvlačenje vašeg mentalnog teleskopa i gledanje preko horizonta vremena. Većina eksperata se ne može složiti po pitanju toga koliki vremenski razmak treba zacrtati pri razvoju izjava o vizijama koje rukovode vašim procesom strateškog planiranja. To je procena koja zavisi potpuno od vas i ona mora da odražava vaš stav o tome zašto planirate da se angažujete u strateškom planiranju. Pet godina je, verovatno, isuviše kratko vreme za realizaciju mnogih vizija; dvadeset godina je, iz naše perspektive, suviše dugo. Stvaranje vizija je pogled unazad sa mesta na kome želite da budete za 20 godina na mesto na kome se sada nalazite. Strateško planiranje je ispunjavanje koraka koje pružate da biste stigli odavde donde.

### ***Alat 13: Fokusiranje i pronalaženje problema***

Jedan od najtežih i naizazovnijih koraka u procesu akcionog planiranja je fokusiranje na problem ili mogućnost koji je dodeljen vašem timu bilo sa ciljem da odredite kako da ga rešite bilo da ga iskoristite.

### ***Alat 14: Radost traženja mogućnosti***

Ovde smo uključili i set pitanja na koja treba odgovoriti kada se dobije mogućnost ostraživanja samo zato da bismo podvukli važnost toga da se bude više od pukog pronalazaca problema onda kada dođe do akcionog planiranja.,.

## **Alat 11. Stvaranje vizija**

Bilo da zajedno postavljate izjave o vizijama za vaš akcioni plan , kao tim orientisan prema cilju, rešavanju problema ili povezivanju mogućnosti ili pak da radite kao deo veće grupe važnih zainteresovanih strana koje su se okupile zato da bi skovale strateški plan namenjen organizaciji ili zajednici na duži vremenski period, evo jedne prave misaone vežbe (intuitivne misaone strane ) koja treba da dovede do nekih rezultata.

Odvojite se u male grupe koje će se sastojati od 4 do 8 osoba, zavisno od veličine cele vaše grupe, i udobno se smestite.

**Prvi zadatak:** Nacrtajte složenu sliku vaše kolektivne vizije o tome kako će budućnost izgledati ako problem bude rešen a mogućnosti kompletno iskorišćene ili kako će strateški razvojni plan koji su stvorile zainteresovane strane biti realizovan.

Da biste nacrtali ovu grupnu sliku, biće vam potreban papir većih dimenzija, prazan zid koji treba oslikati ili pozadina velikog «slona» koji se složio sa tim da стоји mirno nekoliko trenutaka dok vi izigravate Rembranta. Kao drugi planeri, bićete u mogućnosti da organizujete logistiku. To kako ćete vi komponovati crtež, potpuno zavisi od vas. Mi vam samo kažemo da svaki član grupe mora da učestvuje.

**Drugi zadatak:** Sedite, divite se svom remek delu nekoliko trenutaka, postavite jedni drugima pitanja za razjašnjenje, a onda zapišite reči i kratke fraze koje opisuju ono što slika odražava. Upotrebite drugu stranu «slona» ako nije utekao.

**Treći zadatak:** Iz ovih reči ili kratkih fraza, načinite izjavu o vizijama vaše male grupe. Postoji velika razlika u mišljenjima o tome kako treba da izgledaju izjave o vizijama. Neki eksperti kažu: «Ne više od pet reči. Kratki, pitki sloganii koje će ljudi pamtit! Još bolje, načinite logo». Drugi naginju ka globalnijim izjavama o namerama koje inspirišu. I, ponavljam, izbor je na vama.

## **Alat 12. Zapisivanje izjava o vizijama**

Iako smo već smo načeli ovaj predmet, evo još nekih ideja koje valja razmotriti.

**Prvi zadatak:** Razmotrite ponovo elemente vizije koje je pripremila mala grupa koristeći ideje iz Alata 8 A, ili, još bolje, ideje prikupljene iz vašeg kolektivnog iskustva ili čitanja.

**Drugi zadatak:** Pošto su duplikati eliminisani, razmotrite preostale elemente koji mogu da se slože sa sledećim osobinama. Elementi koji odgovaraju većini ovih kriterijuma mogu biti zadovoljavajuće komponente smisaonih izjava o vizijama.

- **Pogodan** – slaže se sa situacijom, kulturom i istorijom onih koji su zabrinuti
- **Idealistički** – postavlja standarde savršenosti; reflektuje visoke ideale
- **Razjašnjavajući** – Pomaže u razjašnjenju pitanja zašto je akcija potrebna kao i pravaca kojima treba poći.
- **Izazovan** – Zahteva neku žrtvu za svoje ispunjenje
- **Inspirativan** – Poslužiće kao stimulacija entuzijazma i posvećenosti koji su neohodni da bi se nastavilo sa radom

**Treći zadatak:** Dodelite poslednje pisanje izjava o misiji timu od tri ili četiri učesnika koji su poznati po svojoj sposobnosti da izgovore pametne i velike stvari sa malo reči. Ovo je najteži zadatak od svih u procesu stvaranja vizija. Srećno.

## **Alat 13. Fokusiranje i umetnost pronalaženja problema**

Pitanja koja slede načinjena su zato da bi vam pomogla da sprovedete smisaoni dijalog o problemu koji vam je gradonačelnik, veće, možda i neka organizacija u zajednici, ili vaš klijent, uručio očekujući da će vaš tim biti spreman da preporuči jednu ili više osmišljenih akcija.

Pošto razmotrite svako od ovih pitanja, predlažemo vam da zabeležite vaša razmišljanja u dole datim prostorima. Pitanja su formulisana unutar konteksta rešavanja problema u zajednici. Ovaj alat prati još jedan, pogodan za upotrebu onda kada tražite kurs planiranja a imate neku od mogućnosti u rukama.

Šta je problem? Ovo je prvi korak u razvijanju zajedničkog razumevanja problema, njegovog neželjenog uticaja na zajednicu i verovatno, posledicu njegovog kontinuiranog postojanja.

.....  
.....  
.....

Zašto je to problem? Locirajte uzroke ili pronađite objašnjenje za pojavu problema, njegovo postojanje ili opstanak.

.....  
.....  
.....

Zašto problem mora biti rešen? Ako na ovo pitanje ne može da se da odgovor, onda to možda nije problem vredan istraživanja.

.....  
.....  
.....

Kada je to problem? Identifikujte uslove pod kojim se problem javlja.

.....  
.....  
.....

Gde je to problem? Odredite područja zajednice koje su pogodjena problemom i oblasti koje nisu pogodjene.

.....  
.....  
.....

Za koga je to problem? Fokusirajte se na pojedince, grupe ili organizacije, koje najviše pate zbog efekata problema.

.....  
.....  
.....

Koje su posledice toga što se ne radi ništa na rešavanju problema?  
Istražite potencijale i dugoročne posledice odlaganja ili nepostojanja akcije zajednice ili onih koji su najviše pogodjeni problemom.

.....  
.....  
.....

U ovom trenutku, nateraćemo vas da se ponovo zapitate: Šta je problem? Redefinišite problem i ako je neophodno, neka to bude bazirano na odgovorima iz drugih pitanja.

.....  
.....  
.....

Da li je vaša izjava o problemu prošla 3-C test?

Da li je jasno? Na primer, da li će momak vaše čerke to razumeti?

Da li je precizan? Ili, da li luta preko cele mape?

Da li je kompletan? Da li uključuje sve ključne promenljive?

Ako ne, navedite ih ponovo u dole datom prostoru:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **Alat 14. Radost traženja mogućnosti**

Negde između pružanja prema spoljašnosti procesa stvaranja vizija i njegovog fokusiranja u disciplini pronalaženja problema, leži radost pronalaženja mogućnosti. Kao i pronalaženje problema, to zahteva po malo i detektivski rad, postavljanje pravih pitanja kako bi se osigurala činjenica da su mogućnosti shvaćene i da su jasno definisane. Evo i liste pitanja koje predlažemo, koja je i slična ali i različita od onih koje smo predložili za proces pronalaženja problema.

Dakle, uviđate mogućnost. Šta je to? Pokušajte da je definišete, razumete, razvijete do zajedničkog shvatanja mogućnosti, njenih očekivanih uticaja na zajednicu u mogući efekat njenog izvršenja.

.....  
.....  
.....

Zašto je to mogućnost? Šta je to što se nalazi iza mogućnosti a što je čini tako prisilnom? Istražite njene korene, pronađite objašnjenje za njenu pojavu i postojanje.

.....  
.....  
.....

Zašto ta posebna mogućnost treba da bude istražena? Posebno kada je odmerite u odnosu na druge koje isto tako mogu biti izmamljene? Ako to „zašto“ ne uverljive argumente, razmislite o tome da zavirite iza nje.

.....  
.....  
.....

Kada se ta mogućnost otkrila svetu ili, u najmanju ruku, njegovim najstrasnijim pobornicima? Ako ona postoji već dugo vremena, možda poseduje neke skrivene prepreke? Sa druge strane, neki od najvređnijih svetskih dragulja bili su nađeni na poljima snova kojima se najviše hodalo.

.....  
.....  
.....

Gde se mogućnost najbolje sagledava? Gde će ona biti najisplativija i kome? Odredite oblast zajednice koja će imati najviše koristi od mogućnosti koja se traži i realizuje. Ako mogućnost, na primer, stvorи klimu za uključivanje više građana

koji su bili izostavljeni iz prošlih napora zajednice ili ako se neke nepravičnosti isprave, može biti vredno preuzimanja većeg rizika da se realizuje njihov potencijal. Vratite se nazad i pregledajte osnovne principe o kojima smo prethodno govorili kako biste videli da li mogućnosti imaju neke vrednosti zasnovano na principu. Ako je tako, postanite njihov zastupnik, ne samo planer.

.....

Kome će mogućnosti doneti najviše koristi ako se realizuju? Ovo se povezuje u poslednji upitnik i veoma je važno, posebno ako su uključeni javni fondovi. Fokusirajte se na pojedince, grupe ili organizacije koje će imati najviše koristi iz pronalaženja te mogućnosti i one koji će platiti cenu za one koji će imati koristi. To nas vodi ka vašem sledećem zadatku.

.....

Koje su pozitivne i negativne posledie uočavanja mogućnosti ili toga da se ništa ne uradi nadalje? Primetićete da je to troslojni zadatak, pa stoga budite sigurni da ste sve istražili na vaš uobičajeno strog način.

.....

Na ovom mestu, ponovo vas teramo da se zapitate: da li zaista razumemo mogućnost i njene potencijalne koristi i posledice i da li smo voljni da se posvetimo njenoj realizaciji? Ako jesmo, samo napred, učinite to!

.....

## **FAZA IV: PRONALAŽENJE ČINJENICA I ANALIZA**

---

Zavisno od konteksta, da li se radi o kratkoročnom rešavanju problema ili dugoročnom stvaranju vizija, postojaće niz koraka koje treba izvesti pre definisanja strateškog plana ili skiciranja detaljnog kursa akcije. To podrazumeva: prikupljanje većeg broja podataka, informacija i ideja; organizovanje i analizu tih izvora potrebnih zbog boljeg razumevanja problema i mogućnosti; određivanje ciljeva koje treba postići; procenu izvodljivosti postizanja ciljeva. Ovaj konačni korak podrazumeva alate kao što su SWOT analiza i Analiza polja sila.

---

### ***Alat 15: Sada kada ste pronašli problem, da li zaista želite da ga rešite?***

Evo i drugog kompleta veoma ozbiljnih pitanja koja su vam potrebna da bi ih postavili vezano za vaš problem, nakon što ste ga pronašli. Na primer, da li je urgentan? Da li je važan u odnosu na druge probleme? Šta je sa izvodljivošću ili postizanjem rešenja?

### ***Alat 16: Prikupljanje informacija i podataka***

Postoji mnogo načina za prikupljanje informacija, podataka i ideja o problemu ili mogućnosti koji je uručen vašem timu. Oni se mogu svrstati u široke kategorije: intervjuji, upitnici, analize dokumenata direktnе observacije i lično iskustvo i intuicija vašeg tima. Oni su nešto podrobnije objašnjeni u Delu br. 1 ovog priručnika. Ovi alati će vas podsetiti na tehnike i pomoći će vam da organizujete vaše zadatke prikupljanja podataka.

### ***Alat 17: Pisanje objektivnih izjava***

Ovo je jedan od nezanimljivijih zadataka u toku događaja akcionog planiranja ali je i veoma važan. Postoji mnoštvo izreka poput: „Ako ne znate kuda idete, nećete znati ni kada ste tamo stigli“ ili „Svaki put će biti dobar“. Savetujemo vam da provedete dosta vremena i to kvalitetnog na ovom zadatku. Pružićemo vam pomoć u proveri vaših ciljeva kako bismo videli da li su odgovarajući.

### ***Alat 18. Analiza polja sile***

Analiza polja sile je alat koji služi proceni toga zašto problemi nisu rešeni i mogućnosti nisu iskorišćene i to identifikacijom snaga koje ih održavaju u njihovom sadašnjem stanju kvazi-ravnoteže. Možemo uzeti bilo koju situaciju koju želimo da promenimo i identifikujemo polje sile, npr. političku, socijalnu, organizacionu ili tehničku, koja se održava u stanju u kome jeste. Sile mogu biti dvojake: vodeće sile, one koje pomažu da se pomeramo prema našim ciljevima i one koje nas zadržavaju, one koje stoje kao prepreke za postizanje naših ciljeva.

Neuravnotežavanje sila može prouzrokovati da se ravnoteža pomeri bilo u pravcu ciljeva bilo u suprotnom pravcu, stvarajući tako ciljeve težim za postizanje. Tri koraka su uključena u korišćenje analize polja sile, kao alati za rešavanje problema.

- **Postavljanje dijagnoze:** Identifikujte sve sile, pokretačke ili ometajuće, koje pomažu zadržavanje tekućeg nivoa aktivnosti
- **Odmrzavanje:** Promena jčine individualnih snaga, kako pokretačkih tako i onih koji zadržavaju.
- **Ponovno zamrzavanje** ili stabilizacija snaga je novo, željeno stanje ravnoteže kako je i opisano rešenjem problema ili relizacijom mogućnosti

I kao što to svi znamo, rešavanje jednog problema obično stvara novi a uspeh u uočavanju mogućnosti sugerije nove koje treba istražiti. Izlaganjem ovih rezultata, stvaramo situaciju u kojoj stanje kvazi ravnoteže koju kreiramo nije nikada permanentno.

### **Alat 19: SWOT Analiza**

SWOT Analiza ima svoje korene u analizi polja sile (Force Field Analysis FFA). Neki je smatraju lakšim analitičkim alatom za upotrebu. Izgleda da je i popularnija u ovom trenutku, možda i zato što se povezuje sa procesom strateškog planiranja. Važna razlika, iz naše perspektive, je fokusiranje dva alata. FFA je mnogo efikasnija onda kada se radi sa problemima ili mogućnostima koje oslikavaju organizacione granice. Ona uzima u obzir šиру sredinu dok SWOT, kako se obično opisuje, analizira Snage i Slabosti organizacije i Mogućnosti i Pretnje kao faktore u mnogome povezane sa spoljašnjom sredinom. Pošto smo dali ovu suštinsku razliku, više nam odgovara FFA kao analitički alat koji se upotrebljava onda kada posmatramo probleme i mogućnosti koje prelaze organizacione i institucionalne granice.

**Alat 15.** Sada kada ste pronašli problem, da li zaista želite da ga rešite?

Pošto ste „pronašli“ pravi problem, vreme je da ga podredite drugom setu upitnika. Problem može biti veoma opravdan kao problem ali nerešiv iz jednog ili više razloga. Na sreću, novi set upitnika će vas snabdeti boljim osećajem za to da li da nastavite ili da prekinete avanturu vašeg rešavanja problema. Ako je odluka tima da ne nastavi proces rešavanja problema bazirana na kriterijumima koji slede, moraćete da obezbedite kompletan izveštaj vašem klijentu kako bi opravdali vašu odluku. Da biste procenili potencijalnu rešivost problema koji vam je dat, predlažemo vam da svaki član tima popuni sledeći upitnik. Kada to bude urađeno, doći će vreme za upoređivanje zabeleži i za odluku o vašem sledećem koraku.

**(Zaokružite broj koji najbolje oslikava vaše mišljenje o svakom od aspekata problema)**

**1.** Koliko je urgentno naći rešenje problema? Problem je urgentan ako zahteva momentalnu pažnju kako bi se izbegla kriza.

**2.** Koliko je važno rešiti problem? Problem je važan ako njegovo zanemarivanje može rezultirati krizom sa nizom kosekvenci za zajednicu u budućnosti.

**3.** Koliko je izvodljivo rešenje problema? Na primer, neke probleme nije moguće rešiti postojećom tehnologijom ili oni mogu zahtevati fiskalne resurse koji daleko prevazilaze platežne moći zajednice.

**4. Da li je rešenje problema pod kontrolom vlasti i zajednice?**

Nije uopšte					
Veoma je pod					
pod lokalnom	1	2	3	4	5
lokalnom					
kontrolom					
kontrolom					

**5.** Da li su članovi tima voljni da se lično posvete rešavanju problema? Ako članovi vašeg tima ovo ne mogu potvrđno da odgovore, onda je veoma malo verovatno de će se drugi, koji su manje uključeni, podrediti na takav način.

Ni malo voljni                    1            2            3            4            5            Veoma voljni

**Vaš resultat :** -----  
**Proseční resultat tíma:** -----

## **Instrukcije za unošenje u zapisnik i sugestije za diskusiju**

- Saberite vaše individualne rezultate. Najviši totalni individualni zbir je 25. Izračunajte prosečan srednji rezultat članova tima u svakom pitanju dodajući sve pojedinačne rezultate po pitanjima i deleći ga sa brojem osoba u timu
  - Prodiskutujte rezultate i moguće posledice. Individualni rezultati koji iznose manje od 20 moraju malo ozbiljnije da se prodiskutuju. Svako pojedinačno pitanje koje je dobilo manje od prosečne ocene 4 u timu, takođe mora biti razlog za diskusiju.
  - Ove informacije biće od koristi kao stimulacija diskusije, i površinskih i dubinskih, koje članovi tima mogu imati po pitanju projekta kome su dodeljeni. Oni takođe mogu poslužiti kao vežba izgradnje tima time što će proizvesti povratnu informaciju i obelodaniti neke tajne, kao dve važne veštine komunikacije.

## **Alat 16. Prikupljanje informacija i činjenica**

Koje su činjenice potrebne vašem timu da bi se napravile jasne procene i razlike koje će ohrabriti vaše preporuke i uveriti one koji će biti odgovorni za implementaciju? Lista koja sledi treba da pomogne da vaša razmišljanja i planovi dođu do kritične faze akcionog planiranja.

(Ako, posle razmatranja svih podataka dole naborjanih, odlučite da vam je ova vrsta podataka potrebna, iznesite što je detaljnije moguće, šta su ti podaci i gde ih možete pronaći. Metodi prikupljanja dati su u Pitanjima 2 koja slede. Biće vam potrebno da koordinirate dve vrste odgovora na te šta i kako upitnike)

Istorijski podaci .....

Demografski podaci .....

Kvantitativni podaci .....

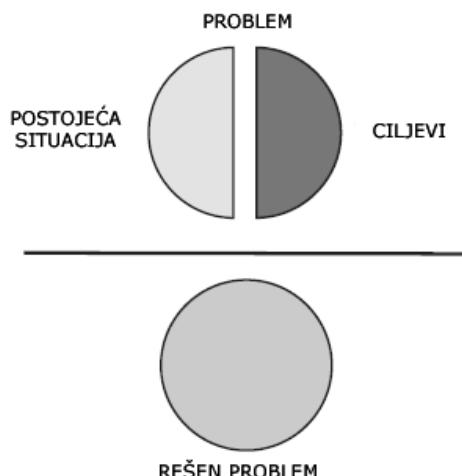
Kvalitativni podaci .....

Podaci o kupcu/korisniku .....

Koji će te metod koristiti pri prikupljanju podataka? Opišite ga.

## Alat 17. Pisanje objektivnih izjava

Problem se može posmatrati i kao dve podeljene polovine sa prazninom između njih, kako je prikazano na donjoj slici. Jedna polovina je ono gde smo mi sada, druga to gde bismo želeli da se nađemo. Problem je u u neslaganju koje postoji između njih.



### Rešavanje problema je umetnost uklanjanja neslaganja:

Jedan od ciljeva je izjava o tome gde želite da idete ili šta želite da postignete. To znači, kako će problem izgledati onda kada bude rešen. Uzgred, često se javlja zabuna po pitanju ciljeva i objekata. Gledajte na ciljeve kao na super-ordinate objekata. Ako imate više od jednog objekta koji je povezan sa problemom koji želite da rešite, onda razmislite o razvijanju izjave o cilju koja inkorporiše sve ciljeve koje želite da postignete. Da bi bili efikasno sredstvo za rešavanje problema, objekti moraju da budu:

- 2 **S**mart - Specifični
- 3 **M**easurable - Merljivi
- 4 **A**ttainable - Dostižni
- 5 **R**elevant - Relevantni
- 6 **T**ime bound - Vremenski ograničeni

I **Blagovremeni**; možemo da dodamo. Jedan cilj mora da iskaže **rezultat** a ne **aktivnost**. I njegovo postizanje mora da bude, u mnogome, pod vašom kontrolom.

Time što smo vam saopštili šta je cilj i šta je SMART kriterijum, koji izjave o ciljevima treba da ispunjavaju, uradili smo lakši deo. Teži deo je zapisati ih.

Zapamtitte:

*Kada čovek ne zna u koju je luku krenuo,*

*ni jedan veter mu nije pravi...*

**Seneka**

On pomaže i da se što jasnije redefiniše (ponovo!), problem koji pokušavate da rešite ili mogućnost koju želite da istražite pre pisanja ciljeva koje želite da postignete. Kao što je:

**1. Problem koji treba rešiti je :**

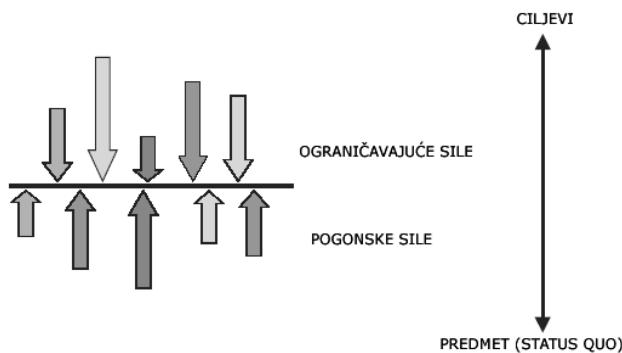
**2. Pošto je problem za rešavanje dat, ciljevi su :**

Razmotrite svoje izjave o ciljevima jednu po jednu i upotrebite sledeći upitnik da proverite svaku od njih. Da li je vaš cilj ?

SPECIFIČAN ?	Ne	Nije sigurno	Da
MERLJIV?	Ne	Nije sigurno	Da
DOSTIŽAN?	Ne	Nije sigurno	Da
RELEVANTAN?	Ne	Nije sigurno	Da
VREMENSKI OGRANIČEN	Ne	Nije sigurno	Da

Ako je odgovor na bilo koje od ovih pitanja **Ne** ili **Nije sigurno**, trebalo bi više da poradite na vašem *cilju* .

## Alat 18. Analiza polja sila



**Korak 1.** Identifikujte sile koje će vam pomoći da postignete svoje ciljeve. Upišite ih donji prostor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Korak 2.** Identifikujte sile koje će vas ometati u postizanju vašeg cilja ili ciljeva. Upišite ih u donji prostor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Korak 3.** Postavite sledeća pitanja o svakoj od sila u donji prostor.

- Koje od sile moraju biti eliminirane ako je na njih nemoguće uticati ili izmeniti ih ?
- Koje od sile će biti najlakše promeniti ?
- Od svih njih, koje je najvažnije promeniti kako biste postigli vaše ciljeve?

*Bitno je uočiti jedna važan kvalitet ovih sile. Uklanjanje ograničavajućih sile može biti mnogo efikasnije u procesu promena od jačanja sile koje vode ka cilju. U mnogo slučajeva, uklanjanje prepreka može da ih pretvoriti u snage koje vode ka cilju. Na primer, nedostatak treniranog osoblja može biti ograničavajuća sila, ali nakon treninga, isti ti ljudi postaju sile koja vodi proces.*

**Korak 4.** Napravite jedinstvenu listu, najbolje na flip čartu, koji svi mogu videti, na kojoj će se naći **važne snage** koje su, takođe, i najlakše za promenu. Pošto je lista kompletirana, izaberite snage koje želite da inkorporirate u vaše preporučene akcione korake. Da bismo vam pomogli da izaberete, postavite sledeća pitanja o svakoj sili:

- Ko ima pristup ili uticaj na snage?
- Ako morate da budete uspešni u promeni određenih snaga, kako to može imati pozitivan uticaj na promenu drugih?
- Kojim resursima imate omogućen pristup ili ih možete mobilisati kako biste podstakli željene promene?
- Ojačavanje snaga koje pokreću može stvoriti reakciju, jačanje jedne ili više snaga koje omteju. Šta može biti urađeno kako bi se sprečio ili umanjio utisak ovakvih događanja.

**Korak 5.** Napišite kratku izjavu o vašoj globalnoj strategiji na osnovu cilja (ciljeva) koje treba postići i analize sila koje usporavaju i koje vode, a vezano za postizanje cilja (ciljeva).

## **Alat 19. SWOT analiza**

**SWOT - Snage, Slabosti, Šanse i Pretnje.** Snage i slabosti su obično u vezi sa organizacijom onih delova posla koji su ograničeni. Šanse i Pretnje su u vezi sa spoljašnjim silama koje utiču na organizaciju ili neke njene delove.

- Korak 1:** Sprovedite analizu vaših unutrašnjih snaga i slabosti i vaših spoljašnjih šansi i pretnji.
- Korak 2:** Ponovo ih pregledajte u vašoj grupi za planiranje i sa ostalim zainteresovanim stranama, ako je to moguće.
- Korak 3:** Odlučite se za predložene akcije koje mogu biti preduzete kako bi izgradili svoje snage, a da bi se izborili sa svojim slabostima, ili iskoristili vaše šanse i slučaj ili snizili pretnje.
- Korak 4:** Zapišite kratku izjavu vaše globalne strategije ili neke vaše koju ste sami sastavili, kako biste na njoj primenili SWOT

### ***Interna analiza : Deo A***

Snage koje treba jačati	Predložene akcije
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

### ***Interna analiza : Deo B***

Slabosti koje treba eliminisati ili se sa njima boriti	Predložene akcije
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## **Eksterna analiza : Deo A**

Prilike koje treba iskoristiti	Predložene akcije
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

### ***Eksterna analiza : Deo B***

Pretnje čiji uticaj treba umanjiti	Predložene akcije
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## **Naša izjava o strategiji:**

## **FAZA V: PLANIRANJE PRAVCA AKCIJE**

---

U ovoj tački procesa, oni koji su u nju uključeni suziće ciljeve koje očekuju da će postići na njihov realan broj, određujući najbolje opcije za njihovo postizanje i verovatno, angažovanje u budućim ponavljanjima zainteresovanih strana koje su neophodne za implementaciju. Faza procesa planiranja takođe podrazumeva donošenje odluke ko će šta raditi i sa kim unutar određenih resursnih parametara, uključujući i vremenske okvire i vremensku angažovanost, kako bi se postigli njihovi ciljevi ili ispunila njihova vizija. Konačno, tim će želeti da sagleda moguće posledice implementacije onoga što će preporučiti kao i da nalože monitoring i primenu evalucione šeme.

---

### ***ALAT 20: Pregled prilika za podeljeno vođstvo***

Jedna od osnovnih karakteristika participativnog planiranja je podeljeno vođstvo, posebno deljenje uloga i odgovornosti među lokalnim liderima i operativnim agencijama, vođama zajednice i civilnim i društvenim organizacijama. Strategija za podeljeno vođstvo je data detaljno u Odeljku 2 i Delu 1. Podvučena strategija četiri bazične opcije koje treba uzeti u razmatranje, na bazi pet kriterijuma je: ciljevi, resursi, urgentnost, posvećenost promeni i otpor promeni. Predlažemo vam da obnovite okvir u Delu 1 pre nego što upotrebite ovaj alat. Ovaj korek u akciji procesa planiranja treba da utiče na vaš detaljni akcioni plan koji sledi.

### ***ALAT 17: Planiranje toka akcije***

Ovaj alat se lako koristiti ako ste kompletirali svaki korak koji vodi ka cilju. To je stvar odluke ko treba da uradi šta sa kim i kojim redom, uz korišćenje različitih resursa unutar parametara koje ste postavili u postizanju vaših preporučenih ciljeva.

## Alat 20. Pregled mogućnosti za podeljeno vođstvo

Sledeća tabela podvlači četiri cilja podeljenog vođstva i pet kriterijuma koje treba razmotriti pri odlučivanju o tome koji tip vođstva najviše odgovara onda kada lokalna vlast (LV) i Građani (G) sarađuju u implementaciji akcionih planova bazirano na naporima participativnog planiranja. Bazirano na globalnoj strategiji koja je preporučena vašem timu, pregledajte svaki od kriterijuma i to kako se ono odnosi prema vašoj strategiji po pitanju četiri stila vođstva. Zaokružite opis kriterijuma opcije vođstva koji najbolje odgovara parametrima globalne strategije vašeg tima prepručenoj za implementaciju. Nakon što razmotrite svih pet kriterijuma kao i opcije podeljenog vođstva, onako kako se one odnose prema kriterijumu, prodiskutujte ono do čega ste došli sa onima koji treba da autorizuju ovaj napor u planiranju pre kompletiranja vašeg akcionog plana.

**Preporuka:** Svaki član tima za planiranje treba da kompletira vežbu pojedinačno a i da to, potom, podeli sa ostalima.

- Na osnovu moje procene ovih kriterijuma, moje preporuke lokalnoj vlasti su da preuzme vođstvo u implementaciji predloženog akcionog plana.
- Na osnovu diskusije našeg tima, preporučujemo lokalnoj vlasti da preuzme vođstvo u implementaciji predloženog akcionog plana.

Podeljeno vođstvo	Ciljevi	Resursi	Urgentnost	Posvećenost	Otpor promenama
<b>Interaktivno</b>	Zajednički podeljeno i shvaćeno	I lokalna vlast i građani imaju resurse da se obrate problemu	Ima vremena za istraživanje resursa i odgovornosti	Posvećenost GV i G je neophodna za postizanje cilja	Nizak i u V i u vlasti
<b>Proaktivno</b>	Ciljevi G su podređeni LG	LV poseduje sve ili gotovo sve resurse za obradu problema	Brzina je važna i LV bi bila u postizanju cilja pogodena odlaganjem istraživanja	Dalje angažovanje G nije neophodno za postizanje cilja	Nizak u zajednici
<b>Reaktivno</b>	LV podređuje ciljeve G	G poseduje sve ili gotovo sve resurse da se obrati problemu ili će oslanjanje na G ohrabriti	G istražuju potrebu za momentalnom akcijom i LV neće biti pogodena ako ih sledi	Dalje angažovanje LV nije neophodno za postizanje cilja	Nizak u vlasti
<b>Neaktivno</b>	Nije jasno ni LG ni G	Niko ne poseduje resurse za obraćanje problemu	Brza akcija nije urgentna ni na jednoj strani	Ni LV ni G nisu posvećeni	Visok u LV ili G do stepena do kog bi akcija bila nepovoljna za obe strane

## **Alat 21. Planiraje toka akcije**

### ***Radni listovi za akciono planiranje***

**Korak 1.** Suzite cilj (ciljeve) i akcije koje se na njega odnose, a koje planirate da preporučite i integrišete i jednu od globalnih izjava. Upišite izjavu u donji prostor.

.....  
.....  
.....  
.....

**Korak 2.** Održite neformalne ragovore sa zinteresovanim stranama koje nisu u timu za planiranje, razmotrite sa njima vaše poglede na opcije podeljenog vođstva i vaše preporuke koje se tiču mogućnosti za deljenje odgovornosti vođstva, pa integrišite neki od njihovih relevantnih komentara u stratešku izjavu.

**Korak 3.** Razvijte detaljni plan akcije. Navedite svaki od ciljeva koji treba postići tako da za njim sledi zadatak koji je potrebno uraditi za postizanje svakog cilja. Ovo može biti jako detaljan proces ili, pak, proces u kome tim za planiranje može prepustiti mnoge detalje agenciji za implementiranje. Mi smo izabrali da uključimo brojne detalje koji su potrebni u akcionom planu za koji postoji namera da se implementira. Budite diskretni u diskusijama sa agencijom ili timom koji je napravljen zato da bi odradio implementaciju vašeg akcionog plana.

#### **Cilj 1:**

Zadaci koje su neohodni za implementaciju ovog cilja su :

1.....  
.....  
.....  
2.....  
.....  
.....  
3.....  
.....  
.....  
4.....  
.....  
.....  
5.....  
.....  
.....  
6.....  
.....  
.....

Dodajte još mesta za zadatke ako je to potrebno.

**Odgovorite na pitanja koja slede o svakom od identifikovanih zadatka koji su prethodno pobrojani.**

Zadatak Br: ..... Kratak opis zadatka iz radnog lista poslednjeg zadatka

.....  
.....

**Detalji implementacije:**

Prevashodna odgovornost za njihovu implementaciju je:

.....  
.....

**Imenujte specifičane pojedince, grupe ,organizacije**

Drugi koje je potrebno uključiti u implementaciju su :

- 1.....  
2.....  
3.....

Šta treba da urade :

.....

*Unesite specifične podatke*

Resursi potrebeni za implementaciju, kao što su ljudi, oprema, informacije upotrebљivi proizvodi, finansije, itd. su: (budite što detaljni ako je moguće)

.....  
.....  
.....  
.....

Moguće pozitivne posledice implementacije ovog dela akcije su :

.....  
.....

Moguće negativne posledice su :

.....  
.....

Na osnovu procene vašeg tima o mogućim posledicama, odredite potrebe za nekom vrstom proaktivne mogućnosti plana da bude ispitana ili onog dela globalnog akcionog plana, koji prvo treba implementirati. Iznesite detalje vašeg plana za ispitivanje, pilot strategiju implementacije ili neki drugi eksperimentalni program, za koji vaš tim veruje da je prvo potreban u implementaciji.

.....  
.....  
.....

Sledeća kontrola i procena se preporučuje kao integralni deo svakog glavnog plana zadataka. Kako će oni koji su odgovorni za implementaciju ovog zadatka obezbediti evidenciju da je on bio implementiran?

1. Na osnovu zahteva dnevnog reda ili sastanaka?

.....

2. U okviru različitih dodeljenih resursa?

.....

3. Na osnovu standarda izvršenja o kojima je postignut dogovor?

.....

Biće potrebno popuniti obrazac za svaki od glavnih zadataka.

---

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

<sup>ii</sup> Coleman, James S. "Foundations of Social Theory". Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990, p. 302.

<sup>iii</sup> *Ibid.* p. 321.

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

<sup>v</sup> Simon, Herbert. "Administrative Behavior" (New York: The Macmillan Company, 1957), p.179.

---

**This manual has been translated, adapted and printed within the Regional Program <<Working Together>>, Small Grants Program component, managed by Partners Foundation for Local Development (FPDL), and financed by Local Government Initiative / Open Society Institute (LGI / OSI)“.**

**Supported by**



**and**



**RESOURCE CENTRE NIS  
Serbia and Montenegro  
B.C. KALCA., 18000 Nis,  
Floor II, loc. 28**