



centar
modernih
veština

Autorka
Aleksandra Galonja

Izdavač
Udruženje građana
Centar modernih veština
Kneginje Zorke 2, Beograd
011/3448 008
office@cmv.org.yu
www.cmv.org.yu

Za izdavača
Miloš Đajić

Urednik
Miloš Đajić

Dizajn korica
Aleksandra Milaković
Agencija „O2,,

Prelom i lektura
Radovan Galonja

Štampa
VIZARTIS
Miloja Zakića 27, Beograd

Tiraž
200

ISBN

Objavljivanje ove publikacije omogućila je Fridrih Ebert Fondacija

© Sva autorska prava su zadržana. Zabranjeno je svako umnožavanje bilo kojeg dela ove knjige, pohranjivanje u bilo kakve sisteme i prenošenje bilo kojim putem, elektronskim, kopiranjem ili na neki drugi način, bez prethodnog pismenog odobrenja izdavača.

Aleksandra Galonja

**KAMPANJA ZASNOVANA
NA VREDNOSTIMA**

priručnik

Beograd, 2008. godina

Sadržaj

Predgovor	9
UČENJE ODRASLIH, UČENJE U GRUPII FACILITACIJA	
Učenje odraslih	15
Principi učenja odraslih	16
Motivacija odraslih za učenje	18
Barijere i motivacija	19
Grupni rad	21
Priroda učenja u grupi	22
Uloga facilitatora/ki u radu grupe	23
Formiranje grupa	24
Proces učenja	25
Značaj participativnog pristupa učenju	27
Facilitacija	29
Proceduralni model za uspešnu facilitaciju	46
Nekoliko saveta za efektivniji govor (prezentaciju):	52
Ček-lista za organizaciju i izvođenje seminara:	53
KAMPANJA ZASNOVANA NA VREDNOSTIMA – DIZAJN TRENINGA	
Uvod	57
RADIONICE:	63
I Uvod	63
1. Predstavljanje ciljeva i sadržaja programa i facilitatora/ki; dogovori o uslovima rada	63

II Kreiranje izborne strategije	65
1. Istraživanja	65
2. Odabir teme za kampanju	66
3. Izborna platforma	68
4. Strategija	70
5. Analiza pozicije (PEST i SWOT)	72
6. Interesi za saradnju	73
7. Poruka	75
III Kreiranje tima i izvođenje aktivnosti	77
1. Izborni štab	77
2. Timski rad	78
3. Planiranje akcije	81
4. Kampanja sigurnih glasova	82
5. Rad s volonterima/kama	83
6. Izborni dan	84
7. Promocija rezultata	85

ZBIRKA TEKSTOVA POTREBNIH ZA IZVOĐENJE SEMINARA

Uvod	88
II 1. Istraživanja	89
II 3. Izborna platforma	95
II 4. Strategija	97
II 5. Analiza	101
II 6. Interesi za saradnju	102
II 7. Poruka	103
III 1. Izborni štab	104
II 2. Plan aktivnosti	107
III 3. Kampanja sigurnih glasova	110
III 4. Rad s volonterima	111
III 5. Izborni dan	121
III 6. Timski rad	123
III 7. Promocija	129
Centar modernih veština	134
Fondacija Fridrih Ebert	135
O autorki	137

Centar modernih veština već skoro celu deceniju radi na obrazovanju političara i političarki u Srbiji. U našim različitim programima i obukama je do sada učestvovalo hiljade aktivista i aktivistkinja iz demokratski orijentisanih političkih stranaka. Najznačajniji program političkog obrazovanja, školu *Veštine političke komunikacije* već skoro deset godina podržava Fondacija Friedrich Ebert.

Ovaj priručnik za facilitatore/ke je nastao kao plod saradnje CMV-a i Centra za edukaciju Demokratske stranke na programu treninga regionalnih organizatora/ki kampanje kojim je CeDS započeo rad na izgradnji regionalnog trening tima. Autorka Aleksandra Galonja, kao i Danijela Maljević svojim doprinosom u izradi nekoliko radionica, sublimirale su znanja iz oblasti obrazovanja odraslih i iskustva iz različitih kampanja u kojima su aktivno učestvovala kao i veštine iz dugogodišnjeg rada na polju političke edukacije. Ovo je prvi domaći priručnik za facilitatore/ke koji je namenjen pre svega koncipiranju trening programa za ljude koji izvode izborne kampanje.

Duboko smo uvereni da su dobro obučeni/ne i posvećeni/ne funkcioneri/ke, aktivisti/kinje i članovi/ce izbornih štabova, od ključnog značaja za uspeh na svim budućim izborima.

I na kraju, ponavljam misao iz *Alana Forda* koja je (uz savladavanje materije iz samog priručnika) garancija uspeha: „**Ako kaniš pobjediti, ne smiješ izgubiti**”.

Želimo vam uspeh u pripremi svih predstojećih izbornih kampanja!

Miloš Đajić
predsednik Upravnog odbora CMV

PREDGOVOR

Ovaj priručnik (budućim) facilitatorima i facilitorkama treba da približi sadržaj treninga koji se izvodi s političarima i političarkama na temu izborne kampanje zasnovane na vrednostima. Osim toga, sadrži poglavlje koje predstavlja koncept učenja u grupi kao jedan od najprimenljivijih obrazovnih formi za obuke i učenje odraslih, kao i propratne materijale uz radionice (na kraju priručnika, označeni kao i radionice na koje se odnose) koji služe samim facilitatorima/kama da se temeljnije upoznaju s određenim oblastima, ali mogu da se koriste i kao materijali za učesnike/ce seminara – treće poglavlje. Koncipiran je tako da pruži teorijski okvir za razmatranje oblasti izborne kampanje i facilitacije, ali i praktična uputstva i savete za rad.

Sam motiv za kreiranje ovakvog materijala jeste i promocija osnovne ideje *Centra modernih veština*, kao i *Centra za edukaciju Demokratske stranke* – profesionalizacija struktura koje će se u budućnosti baviti političkim obrazovanjem i, s tim u vezi, priručnik omogućava sticanje znanja koja bi svim saradnicima i saradnicama CMV-a i CEDS-a, ali i drugih organizacija i timova koji se bave sličnim poslom, pružila isti okvir i prepoznatljivost u političkoj stanci/političkim strankama ili sličnim organizacijama. Ovo je tek prvi korak u daljem usavršavanju ideje o formiranju profesionalnih timova koji se bave političkim obrazovanjem unutar stranke/stranaka i sličnih organizacija i sadrži samo najosnovnije informacije koje je neophodno nadograđivati. Isku-

stva koja su ovde predstavljena treba shvatiti i kao poziv za sve ostale profesionalce i profesionalke da daju doprinos utvrđivanju standarda u organizaciji političkih stranaka, kreiranju izbornih platformi i formalizaciji struktura koje se u strankama bave političkom edukacijom, kao garanciju za poštovanje tih standarda.

Namera je autorke da obuhvati teme koje najbolje opisuju osnovno usmerenje *Centra modernih veština*, kao i *Centra za edukaciju Demokratske stranke*. Centralno poglavlje – Kampanja zasnovana na vrednostima – upravo je ono što, između ostalog, razlikuje ovaj materijal od drugih koji imaju sličnu namenu – da pruže osnovna znanja o uspešnom vođenju kampanje. Element razlikovanja je tako odnos prema vrednostima i idejama koje je neophodno promovisati tokom kampanje. Ovo znači da je polazna pozicija svih preporuka koje su ovde iznete da krajnji cilj političke stranke **nije dolazak na vlast**, kako se u skoro svim programima za obrazovanje političara/ki potpuno dosledno navodi, već upravo korak dalje – cilj je **spvođenje programa** koji se tokom kampanje i u samom radu stranke promovisao. Mogućnost koja se jednoj stranci pruža – da upravlja sistemskim procesima (u različitim formama) – je samo jedan korak na putu ka ostvarivanju postavljenog cilja. Tačnije, samo upravljanje je **instrument za spvođenje politike** (i politika). Upravo ovo viđenje predstavlja još jednu razdelnu liniju između postojećih programa za razvijanje političkih veština i programa koji je ovde predložen. Naime, ovde se dovodi u pitanje i samo shvatanje kampanje kao puke **prodaje političke opcije** i to stavom da jasna politička opcija svojom kampanjom poziva istomišljenike i istomišljenice da se **pridruže ideji** u koju već veruju, a koju tokom kampanje ne kupuju. Samo na taj način će građani i građanke dobiti svoje predstavnike i predstavnice u upravljačkim strukturama.

Prvo poglavlje – Učenje odraslih, učenje u grupi i facilitacija – daje osnovne smernice (budućim) facilitatorima/kama za samo izvođenje seminara i nije nužno vezano samo za materiju izbor-

nih kampanja. Uloga facilitatora i facilitatorke formulisana je na taj način da u sebi sažme sve druge uloge koje će osoba koja se bavi obrazovanjem odraslih u svom poslu obavljati: uloge trenera/ca, predavača/ca, instruktora/ki i slično. U tom smislu je sam termin **facilitacija** ovde odabran da opiše veštinu UPRAVLJANJA PROCESOM edukacije i kao takav analiziran i preporučen.

Osim iskustava i znanja koji su postojeći resurs *Centra modernih veština* i *Centra za edukaciju DS*, za kreiranje priručnika korišćena je i obimna literatura, uglavnom na engleskom jeziku. Najvećim delom su korišćeni radovi sledećih autora i autorki: Dale Hunter, Anne Bailey, Bill Taylor, Stephen Lieb, Peter Reardon, Susan Imel, Teresa Crafton, ali i mnogih drugih.

S obzirom na praktični značaj priručnika, literatura u samom tekstu nije navođena. Međutim, još jedan razlog za donošenje ove odluke je i želja da se budućim facilitatorima i facilitatorkama ukaže na značaj ličnog angažmana u stalnom usavršavanju i obavezu da na sopstvenom obrazovanju rade temeljno i svakodnevno.

**Učenje odraslih,
učenje u grupi
i facilitacija**

UČENJE ODRASLIH

Termin *andragogija* se u teoriji prvi put pojavljuje u radovima nemačkog profesora Aleksandra Kapa još 1833. godine. Kap pojam andragogije uvodi kako bi označio oblast različitu od pedagogije, odnosno antičkog poimanja pedagogije (paidagogos su u Grčkoj bili robovi koji su decu svojih gospodara vodili od kuće do škole brinući se za njih i njihovu opremu i učila). Prelomno u ovom razlikovanju jeste shvatanje uloge učitelja i Malkolm Novels, jedan od najznačajnijih i najčešće citiranih autora u oblasti učenja odraslih, će Kapova shvatanja dalje razvijati i na njima izgraditi pretpostavke moderne andragogije.

U širu upotrebu termin ulazi tek pošto je preveden na engleski i s engleskog govornog područja interesovanje za čitavu oblast se seli u Francusku, Jugoslaviju i Holandiju. Zanimljivo je pomenuti da je Novels ovaj termin prvi put čuo od svog jugoslovenskog kolege, Dušana Savićevića.

U svom radu *The Modern Practice of Adult Education* (Moderne prakse u obrazovanju odraslih) iz 1970. godine, Novels andragogiju definiše kao naprednu tehnologiju za obrazovanje odraslih koja podrazumeva da odrasli u procesu obrazovanja:

1. jesu autonomni/ne i žele da preuzimu odgovornost
2. sublimiraju sopstvena iskustva i odatle crpe kapacitet za učenje
3. jesu spremni/ne za učenje samo ukoliko to podrazumeva sticanje relevantnih znanja

4. žele da rešavaju probleme i stiču znanja ako su automatski primenljiva

S obzirom na sopstvene pretpostavke, Novels edukatorima/kama odraslih preporučuje da:

1. kreiraju pozitivnu atmosferu za učenje
2. kreiraju mehanizme za participativno planiranje
3. detaljno ispituju potrebe i interesovanja učesnika/ca u procesu obrazovanja
4. kreiraju obrazovne kurikulume koji potpuno izlaze u susret ovim potrebama i interesovanjima
5. kreiraju set obrazovnih aktivnosti/zadataka koji će se koristiti u obrazovnom procesu
6. detaljno ispituju metod, odaberu materijale i resurse i
7. evaluiraju učinke i ponovo procenjuju potrebe i interesovanja učesnika/ca u procesu obrazovanja.

Prvobitno doživljena kao *umetnost i nauka koja pomaže odraslima da uče*, andragogija je počela da bude shvatana kao alternativa pedagogiji, pre svega zbog svog kapaciteta da u fokusu ima potrebe učesnika/ca samog procesa obrazovanja, i to učesnika/ca bilo kojih godina. Vremenom su ova stanovišta uticala i na promenu fokusa u oblasti obrazovanja mladih, formulišući principe na slične načine, akcentujući participativnost i preuzimanje odgovornosti u procesu učenja.

Principi učenja odraslih

Da bi se posao facilitatora/ke obavljao uspešno, ključ je razumevanje procesa učenja odraslih. U poređenju sa decom, odrasli imaju specifične potrebe i zahteve. Ako se navedene karakteristike odraslih (Novels) vezane za proces učenja detaljnije opišu, sam proces obrazovanja bi trebalo da se organizuje tako da zadovoljava njihove potrebe.

1. Autonomnost i odgovornost

Odrasli treba da budu slobodni da donose odluke o toku i efektima obrazovnog procesa. To znači da je obaveza facilitatora/ki da upravljaju samim procesom kako bi se ostvarili željeni efekti. Osim toga, proces treba da bude kreiran tako da u svakom segmentu uključuje učesnike i učesnice – uzimajući u obzir njihovu perspektivu i potrebe od trenutka pripreme obrazovne aktivnosti, samih tema, metoda, principa rada i načina izvođenja. Neophodno je da se omogući učesnicima/cama da preuzmu deo odgovornosti za ostvarivanje obrazovnih ciljeva, radnu atmosferu i sopstvenu aktivnost ili neaktivnost tokom procesa. Facilitacija ovakvom grupom podrazumeva asistenciju učesnicima/cama pri redefinisaniu sopstvenih znanja i iskustava, pre nego puko snabdevanje učesnika/ca informacijama i znanjima; ali i ukazivanje na to kako sam grupni rad i interakcija utiču na proces učenja. Neophodno je da se učesnicima/cama ukaže poštovanje i da osećaju da imaju ravnopravan tretman i to tako što će im biti omogućeno da u svakom trenutku iskažu svoje stavove i mišljenje.

2. Sublimacija ličnih iskustava

Tokom procesa obrazovanja potrebno je ukazati na mogućnost povezivanja prethodnih znanja i iskustava sa aktuelnim procesom, ali i kreirati mehanizam kako bi se ovo povezivanje odvijalo što uspešnije. To podrazumeva da se tokom same facilitacije pronađu i imenuju relevantna postojeća znanja i iskustva i oko njih opiše teorijski i metodološki okvir koji pruža mogućnost za nove načine gledanja na postojeće kapacitete i formiranje strukturisanog znanja koje će naći primenu u profesionalnim aktivnostima učesnika i učesnica obrazovnog procesa. Vrednovanje postojećih znanja i iskustva je izuzetno važno za uspešnu facilitaciju.

3. Relevantnost znanja

U procesu učenja je neophodno da učesnici/e uvide razlog da u procesu uopšte učestvuju. Zato je veoma važno da se cilje-

vi usklade s potrebama grupe, ali i da se imenuju na samom početku kako bi grupa prepoznala relevantnost tema. Teorije i koncepti koji se tokom procesa prezentuju moraju da budu u vezi s postojećim resursima (znanjima i iskustvima) učesnika/ca i samo tako će biti adekvatno prepoznati i dalje upotrebljeni na očekivani i željeni način.

4. Primenljivost znanja

Izuzetno je značajno da učesnici/e tokom samog obrazovnog procesa budu sigurni/e u to na koji način će stečena znanja i veštine moći da primene u svom radu. Veza između stečenog znanja i mogućnosti primene treba da bude precizno definisana i formulisana i unapred predočena grupi s kojom se radi. Potrebno je da facilitator/ka ima tačnu predstavu o tome šta će svakom/oj učesniku/ci značiti iskustvo s seminara kako bi se održao potrebni nivo motivacije za učenje.

Motivacija odraslih za učenje

Na motivaciju odraslih za učenje utiče najmanje šest faktora:

1. Socijalne veze

Mogućnost da se steknu i održe poznanstva, saradnja i prijateljstva

2. Očekivanja sredine

Mogućnost da se ispune očekivanja organizacija i grupa i/ili određenih pojedinaca/ki iz primarnog okruženja

3. Opšte dobro

Prilika da se učestvuje u kreiranju pozitivnog sistema vrednosti i pomogne zajednici

4. Lični razvoj

Prilika da se napreduje u profesionalnom životu, bilo sticanjem bolje pozicije i statusa, bilo građenjem kredibiliteta

5. Stimulacija

Mogućnost da se izade iz dnevne rutine i steknu neka nova iskustva, poznanstva i prilike

6. Saznavanje

Prilika da se uči i saznaje, nevezano od same mogućnosti upotrebe stečenih znanja

Barijere i motivacija

Za razliku od dece u procesu obrazovanja, odrasli imaju različite odgovornosti koje mogu da predstavljaju barijere za učestvovanje u procesu učenja. Neke od njih su, recimo, nedostatak vremena, samopouzdanja, manjak informacija o samom programu, različiti privatni problemi...

Motivacioni faktori u procesu obrazovanja odraslih veoma lako mogu da postanu i barijere u ovom procesu. Uobičajeni motivatori odraslih uključuju, između ostalog: mogućnost poslovnog napredovanja i sticanja kredibiliteta, unapređivanje postojećih veština za obavljanje uobičajenih poslovnih aktivnosti, potrebu za prilagođavanjem novim poslovnim zahtevima, nametnutu obavezu za usavršavanjem.

Najjednostavniji način da se odrasli motivišu da učestvuju u procesu obrazovanja je da se mogući razlozi za njihovo uključivanje dobro razumeju i da se predvide samim obrazovnim aktivnostima. To znači da facilitatori/ke nikako ne treba da očekuju da su faktori koji njih motivišu za bavljenje temom obrazovnog procesa isti kao faktori koji motivišu učesnike/ce. Osim toga, ovo podrazumeva i obavezu planiranja strategija za motivisanje učesnika/ca. Uspešna strategija uključuje jasno prikazivanje veze između same obrazovne aktivnosti i perspektive kroz upotrebu stečenih znanja i veština.

Facilitatori/ke treba da imaju na umu da je proces učenja individualan (i kad se odvija u grupi) i kontinuiran proces za sva-

kog/ku učesnika/cu ponaosob i da se razlikuje od osobe do osobe. Ljudi uče na različite načine, različitom brzinom i prirodno je da postaju nervozni kada se nađu u situaciji da uče. Jedna od najadekvatnijih formi za učenje odraslih upravo i jeste grupni rad, s obzirom na obilje mogućnosti koje pruža.

GRUPNI RAD

Grupni rad proizvodi neporeciv uticaj na unapređenje procesa učenja, s jedne strane, ali i ugodno okruženje za očuvanje statusa quo, s druge. Grupa može da bude povoljna sredina u kojoj ljudi osmišljavaju i istražuju simboličke strukture kako bi razumeli svet i socijalne procese, učeći jedni od drugih i pronalazeći lični diskurs za strukturisanje znanja koja stiču ili preispitivanje i redefinisane postojećih. Nasuprot tome, uticaj grupe na pojedine članove/ce može da bude i neproduktivan – da proizvede i podrži konformizam, doprinese strukturisanju predrasuda i jačanju sopstvene pozicije moći, jačanju kapaciteta za manipulaciju drugima (Najts). Zbog ovih mogućih loših uticaja, izuzetno je značajno sagledavanje svih aspekata grupnog rada.

Grupni rad, kao jedan od modela učenja odraslih ima duboke istorijske korene i većina edukatora/ki odraslih smatra ga fundamentalnim principom na ovom polju. Edukatori/ke odraslih grupni rad koriste za potrebe strukturisanja iskustvenog učenja, ali i za kreiranje neformalne atmosfere unutar, ali i izvan institucionalnih okvira. Iako je teorija grupe imala ključnu ulogu na polju razvoja oblasti obrazovanja odraslih, sam proces učenja unutar grupe nije dovoljno istražen u teorijskoj literaturi.

Sledi prikaz ključnih oblasti koje teorijski, ali i praktično tretiraju polje obrazovanja odraslih kroz grupni rad, s posebnim osvrtom na ulogu facilitatora/ki.

Priroda učenja u grupi

Najrelevantnije istraživanje koje se bavi prirodom grupnog učenja jeste istraživanje iz 1996. godine. Kranton u svojim radovima, oslanjajući se na Habermasove teorije znanja i interesovanja, razvija teoriju zasnovanu na prepoznavanju različitih modaliteta učenja kroz facilitaciju grupnog rada. On prepoznaje tri moguća tipa učenja, pri čemu se svako od njih oslanja na vrste znanja koje predlaže Habermas:

- instrumentalno (naučno, uzročno-posledično učenje)
- komunikativno (razumevanje i socijalno znanje)
- emancipatorno (uvećava samospoznaju i transformaciju iskustva)

Kranton naglašava da se svaka vrsta saznavanja postiže savladavanjem različitih (odnosnih) zadataka i ciljeva. Grupno učenje koje za cilj ima savladavanje instrumentalnih znanja naziva se **kooperativnim**. U kooperativnim grupama za učenje fokus je na samom sadržaju pre nego na interpersonalnim odnosima, iako i u njima snage, iskustva i specifična znanja svakog člana/ce grupe utiču na kvalitet novostečenih saznanja cele grupe.

Kolaborativne grupe su one koje su zasnovane na savladavanju komunikativnih znanja. Kako su komunikativna znanja zasnovana i na vrednostima i stavovima koje članovi/ce grupe unose u proces učenja, rad u kolaborativnim grupama je proces (ne rezultat, kao u prethodnom slučaju) u kome učesnici/ce razmenjuju ideje, osećanja i informacije koje su relevantne i prihvatljive svakom/oj članu/ci grupe.

Transformativne grupe teže sticanju emancipatornih znanja. U ovakvim grupama su učesnici/e usmereni/e na kritičku refleksiju kao metod za preispitivanje sopstevnih očekivanja, pretpostavki i perspektiva.

Pitanje o prirodi učenja koje Kranton postavlja, a koje je ključno za razumevanje samog procesa jeste – da li učenje ili sazna-

nje koje se stiče treba da služi pojedincu/ki ili grupi, odnosno, da li grupni rad pomaže pojedincu/ki da znanja stekne ili grupa kao entitet uči. Odgovor na ovo pitanje Kranton formuliše kroz sam izbor grupe za učenje – neki vidovi grupnog učenja, kooperativno, na primer, saznavanje vezuju za pojedinca/ku. S druge strane, kod kolaborativnog i transformativnog učenja su ove granice manje vidljive i jasne. Čak i kada članovi/ce grupe zajednički produkuju neka znanja, ta je znanja mogući koristiti i individualno i grupno. U tim slučajevima, i grupe i pojedinci/ke uče, čineći sam proces kompleksnijim i značajnijim. Ova osobina grupnog učenja upravo i jeste ključna za razumevanje značaja različitih procesa u obrazovanju odraslih i posebno je važno imati je na umu u dva moguća različita slučaja – kada se radi sa timom ili kada se radi sa predstavnicima/cama različitih timova.

Uloga facilitatora/ki u radu grupe

Kada je grupno učenje metod koji se koristi u obrazovanju odraslih, trener/ca ili instruktor/ka se najčešće nazivaju facilitatorima/kama. Korišćenje ovog termina vezuje se za mogućnost da se opiše UPRAVLJANJE PROCESOM učenja, nasuprot instruiranju i ex cathedra predavanju. Uobičajeno shvatanje je da se od facilitatora/ke očekuje da posreduje, asistira, podržava druge u savladavanju zadataka time što deli i delegira odgovornost za sam proces učenja. Osim ovoga, od facilitatora/ke se očekuje da uspostavi i održava povoljnu atmosferu za učenje i da podržava članove/ce grupe u uspostavljanju grupne kohezije i formulisanju pravila rada. Različita tumačenja postoje oko toga kako sve ova uloga treba da se obavlja.

Kranton predlaže da se uloge facilitatora/ke usklađuju s ciljevima i zadacima učenja same grupe. Na primer, u kooperativnim grupama, primarni zadaci facilitatora/ke bi bili da kreira zadatke i usmerava aktivnosti, upravlja vremenom i raspoloživim resursima (pri čemu se misli i na postojeća znanja i veštine članova/ca

grupe). S druge strane, u kolaborativnim i transformativnim grupama, facilitator/ka preuzima i odgovornost za upravljanjem procesom promena koje se izazivaju kod učesnika/ca savladavanjem nekih znanja i razmenom iskustava i ideja.

Postoje i druga viđenja uloge facilitatora/ki koja podrazumevaju da, iako i facilitator/ka u procesu obrazovanja odraslih uči tokom samog procesa kojim upravlja, on/ona nosi potpunu odgovornost za predstavljanje novih ideja i znanja, kao i za iskustva i veštine s kojima iz procesa učesnici/ce izlaze. Ovim se pretpostavlja da je facilitator/ka odgovoran/na za kreiranje saznajnih aktivnosti i upravljanje njihovom implementacijom, kao i rezultatima, što je odlika koju Kranton pripisuje ulozi facilitatora/ke samo u kooperativnom grupnom učenju.

S obzirom na neraskidive veze oblasti učenja odraslih s humanističkom psihologijom, facilitatori/ke se prepoznaju kao najodgovorniji/je za podršku učesnicima/cama u rešavanju problema vezanih za rad u grupi. Najts smatra da previše podrške može da doprinese tome da se tokom učenja izbegne *bol saznavanja*, a da članovi/ce grupe treba da sami brinu jedni o drugima. Folej dodaje da, budući da je dosta aspekata grupnog rada van kontrole samih facilitatora/ki, facilitatori/ke ne smeju da upadaju u zamku da svaki problem koji se pojavi tokom rada može da se reši postojećom, već prepoznatom, unapred zadatom tehnikom, već moraju da budu dovoljno kompetentni/ne iiskusni/ne kako bi osmišljavali/le nove tehnike koje će tek primeniti.

Formiranje grupa

Neke od ključnih dilema vezanih za formiranje grupa su veličina i sastav grupe. Veličina je veoma važna karakteristika grupe. Teoretičari/ke se slažu u tome da su manje grupe kohezivnije i produktivnije od većih.

Iako se teorija prilično bavila značajem veličine grupe, malo je razmatranja koja se tiču načina izbora učesnika/ca za grupni rad.

Međutim, neka istraživanja pokazuju da omogućavanje učesnicima/cama da potpuno sami/e formiraju grupe za učenje najčešće nije najefikasniji način za postizanje najboljih rezultata. Jedno od njih je i istraživanje koje su radili Bateria i Bejli 1996. godine na uzorku studenata/kinja od 24 godine na posle diplomskim studijama, upoređujući efikasnost samoformiranih i formiranih grupa (formiranje je bilo zasnovano na unapred određenim kriterijumima razvijenog polnog, etničkog, rasnog i iskustvenog diverziteta). Grupama su davani zadaci koji su zahtevali i kognitivne procene i prosuđivanje. Druga (izabrana) grupa davala je neuporedivo bolje rezultate od samoformirane grupe, dovodeći istraživače do zaključka da je adekvatan izbor učesnika/ca od izuzetnog značaja za sam proces učenja i kvalitet rezultata u tom procesu, te da kompozicija same grupe omogućuje unapređenje obrazovnog procesa kroz korišćenja različitosti pojedinaca/ki koje u grupi rade. S druge strane, članovi/ce samoformirane grupe su sam proces učenja ocenili/le kao demokratski u mnogo više slučajeva nego u drugoj grupi.

Proces učenja

Pri strukturisanju procesa učenja grupe odraslih, priroda grupnog učenja, uloga facilitatora/ke i struktura grupe stoje u interakciji. Kod primene programa za učenje odraslih važno je pronaći odgovor na sledeća pitanja kako bi se kreirali adekvatni program i pristup:

- **Šta je svrha učenja u grupi?**

Da li je osnovni cilj, na primer, razvijanje odnosa među članovima/cama grupe, ili savladavanje specifičnih znanja i veština, ili je potrebno postići i jedno i drugo? Odgovor na ovo pitanje će uticati na sve druge odluke koje se o strukturi grupe i pristupu u radu donose. Uticaće i na ulogu facilitatora/ke, odnose koji će članovi/ce grupe imati sa facilitatorom/kom i međusobno, tip znanja koji će se savladati.

- **Šta je podesna uloga za facilitatora/ku?**

Kada su utvrđeni ciljevi i svrha grupnog učenja, uloga facilitatora/ke će biti jasnija. Određeni tipovi grupnog učenja nose sa sobom zahteve za određenim vidovima facilitacije, s tim što facilitatori/ke uvek mogu (i treba) da izaberu da svoju ulogu adaptiraju i prilagode svojim ličnim karakteristikama ili specifičnom kontekstu u kome rade. Tokom transformativnog procesa učenja, na primer, ukazaće se potreba da facilitator/ka izađe iz svoje uloge koučesnika/ce kako bi se pozabavio/la odnosima moći u grupi. Osim toga, neophodno je da facilitator/ka uvek ima na umu da njegova/njena uloga ima različita ograničenja i da na mnoge faktore u procesu učenja nije moguće uticati.

- **Kako grupa treba da bude formirana?**

Ponovo će ciljevi i svrha učenja ključno uticati na odluku o tome kako je potrebno formirati grupu. Pre svega, potrebno je imati na umu da grupa ne bi trebalo da ima manje od deset niti više od trideset učesnika/ca. U suprotnom, tehnike upravljanja samim procesom učenja će se potpuno razlikovati od onih koje se primenjuju u grupama ove veličine. S druge strane, mnogo je važnije pitanje koje se tiče same strukture grupe. Opet će struktura grupe biti posledica sadržaja samog seminara kao i zadataka tokom procesa učenja. Da bi se program rada uspešno strukturisao, potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja vezano za strukturu grupe: Da li se grupa formira zarad postizanja specifičnog zadatka (učestvovanje u kampanji)? Da li se učesnici/ce već poznaju međusobno? Da li postoje pretpostavke za stvaranje podgrupa koje će isključiti neke od učenika/ca? Koliko je važno da učesnici/ce sam proces učenja smatraju demokratskim? (Baterfield i Bejli smatraju da je samoformiranje uspešan način formiranja grupa ukoliko je akcenat na ravnopravnom učešću, a ne na samom kvalitetu proizvoda – saznanja, veštine).

Ključ uspešnog procesa učenja:

1. Iskustveno učenje

Potrebno je da se materija koju treba preneti učesnicima/ca-
ma dalje formuliše tako da je učesnici/ce savladavaju i isku-
stveno. Učenje kroz sticanje iskustva je najuspešniji vid uče-
nja i saznanja koja se stiču na ovaj način su temeljnija od svih
drugih stečenih na druge načine (čitanjem, ponavljanjem ili
gledanjem, pa i kombinovano).

2. Povratna informacija

Positivna povratna informacija stvara prijatna osećanja koja
su važan korak ka uspešnom učenju. Efektivno učenje zahte-
va podržavajuću, a ne korektivnu povratnu informaciju.

3. Razmena

Za proces učenja – razmena iskustva je od neprocenljivog
značaja. Veoma je važno da se učesnici/ce osele slobodnim i
sigurnim da svoja iskustva podele s drugima.

4. Odgovornost za učenje

Ohrabrivanjem učesnika/ca da preuzmu odgovornost za pro-
ces učenja omogućava kvalitetnije ostvarivanje ciljeva uče-
nja.

Značaj participativnog pristupa učenju

Proces sticanja znanja je mnogo efikasniji kada:

- se vrednuju kapaciteti i znanja samih učesnika/ca
- su učesnici/ce u prilici da podele i analiziraju sopstvena isku-
stva u sigurnom okruženju
- su učesnici/ce aktivni/ne u procesu učenja

Program koji promoviše participativnost treba da bude formuli-
san tako da daje samo okvir za sadržaj čiji će najveći deo pruži-
ti sami/e učesnici/ce. Osim toga, unošenjem sopstvenih znanja i

iskustva, učesnici/ce počinju da osećaju vlasništvo nad samim procesom i time preuzimaju odgovornost za proces učenja i interakciju s drugim učesnicima/cama.

U edukativnim programima kao što je ovaj predloženi svi/e učesnici/ce treba da učestvuju ravnopravno i veoma je važno da se facilitator/ka trudi da uključi i one koji/je su manje aktivni/ne.

Važno je da se tokom rada promoviše princip tolerancije za tuđe ideje i stavove jer je to uslov za kreiranje sigurne atmosfere.

Ovaj model učenja odraslih podrazumeva i da:

- učenje počiva na znanjima i iskustvima samih učesnika/ca
- pošto učesnici/ce razmene sopstvene znanja i iskustva, traže obrasce za analizu i svoja iskustva smeštaju u te obrasce, poredeći ih s iskustvima drugih članova/ca grupe
- sadržaje koje su usvojili/le na ovaj način mogu da primenjuju dalje u svom radu

FACILITACIJA

Metode facilitacije moguće je svrstati u dve veće grupe – PREVENTIVNE i INTERVENTNE.

Preventivna facilitacija je ona koja služi da aktivnosti i diskusije vodi u pravom smeru i fokusira na temu seminara. Interventna facilitacija je ona koja tokom diskusije i rada pomaže da se fokus vrati na temu s digresija u koje je odvedena.

Veštine preventivne facilitacije:

1. Promovisanje opšteg slaganja

Tokom rada facilitator/ka poziva grupu da se složi o željenim ishodima, ulogama, pravilima i usmerenju rada. Na ovaj način je moguće preispitati prethodne dogovore i unaprediti ih i postiže se potvrda razumevanja osnovnih postavki rada u grupi vezano za određenu temu.

Primer: „Na samom početku bih volela da budem sigurna da se slažemo oko ciljeva zajedničkog rada i teme kojom se danas bavimo. Prošli put smo se dogovorili da se danas bavimo POLITIČKOM PORUKOM. (Iz vašeg Odbora smo dobili informaciju da biste voleli da se danas bavimo POLITIČKOM PORUKOM). Da li dogovor važi?”

2. Pojašnjavanje procesa

Tokom seminara, facilitator/ka proverava da li je svima jasno šta je zadatak koji treba izvršiti.

Primer: „U sledećih dvadeset minuta u malim grupama treba da kreirate izbornu platformu svoje Stranke na lokalnu. Rezultati ove vežbe će nam pomoći da u narednim koracima preciznije definišemo poruku koju šaljemo biračima/cama. Da li treba da ponovim zadatak ili je bilo jasno?”

3. Usmeravanje na dostignuća u grupnom radu (pozitivne strane)

Tokom seminara je potrebno podsećati grupu na zaključke s prethodnih sesija do kojih su članovi/ce grupe sami/e došli/le i tako odvrćati pažnju grupe s neproaktivnih argumenata i pri tom ne treba dozvoliti da se bilo čije ideje tokom seminara ne shvate ozbiljno ili se diskredituju.

Primer: „Već smo zaključili da je izuzetno važno da uvažavamo svaki doprinos tokom kampanje. Sami/e ste davali/le primere o tome koliko je značajan učinak volontera/ki u kampanji.”

Veštine interventne facilitacije:

1. Tačke slaganja

U situacijama u kojima je fokus razgovora pomeren s teme kojom se grupa bavi, od izuzetnog su značaja veštine kojima se grupa podseća na zajednički zadatak. Jedan od načina je da facilitator/ka krene korak unazad i podseti grupu na strateške tačke okupljanja.

Primer:

- „Naš zajednički zadatak je da u ovaj izborni proces uđemo kao tim.”
- „Svi smo ovde kako bismo zajedno kreirali platformu za uspešnu kampanju.”
- „Trebalo da osmislimo što uspešnije strategiju za postizanje odgovarajućeg izbornih rezultata.”

2. Reflektovanje

S obzirom na neophodnost postizanja neutralnosti u radu, potrebno je da se pitanje upućeno direktno facilitatoru/ki preformuliše (poopšti) i vrati kao pitanje grupi.

Primer:

Pitanje iz grupe: „Koliko nam je potrebno glasova da bismo dobili izbore?”

Pitanje facilitatora/ke grupi: „Kako jedan OO definiše svoj izborni uspeh?”

3. Prepoznavanje

Potrebno je da facilitator/ka vodi računa o atmosferi u grupi i međusobnim odnosima članova/ca grupe i o tome sa grupom razgovara. Ukoliko nešto nije u redu, treba postaviti otvoreno pitanje grupi kako bi se problem razrešio.

Primer: „Veoma ste tihi. Šta to znači – jeste li umorni, tema vam nije interesantna, ili je nešto drugo u pitanju?”

4. Podsećanje

S vremena na vreme je potrebno podsetiti grupu na već postignute dogovore kako bi se ostvarili ciljevi seminara.

Primer: „Hajde da ne razlažemo dalje svoja shvatanja, za sada je potrebno da ih samo imenujemo, a posle ćemo se njima detaljnije baviti. To nam je bio početni dogovor, zar ne?”

5. Vraćanje fokusa

Potrebno je da se facilitator/ka (posebno tokom rada u malim grupama) uveri da članovi/ce grupe isto razumeju zadatak i da se drže zadate teme.

Primer: „Hajde da se vratimo zadatku. Mogu li da vas zamolim da svoja iskustva kasnije podelite s celom grupom, a da sad prosto popišete moguća rešenja.”

6. Davanje povratne informacije

Potrebno je da se svačije mišljenje u grupi uvaži, iako neće svaki izneti stav biti idealan da se na njega nadogradi dalja diskusija. U svakom slučaju, na svaki odgovor je potrebno dati povratnu informaciju i to kroz:

- Priznavanje učinka („Hvala na ovoj ideji.”)
- Izbor da se trenutno grupa pozabavi tom idejom ili da se njome pozabavi kasnije („Odlično ste to приметili. Molim

vas da se setite toga kad se budemo bavili *kampanjom od vrata do vrata.*”)

- Slaganje s članom/com grupe u pristupu problemu (iako možda ne u efektima) („Veoma je važno da se ovom temom bavimo iz više aspekata. Ovo je bio jedan i veoma nam je korisno da imamo na umu i ovaj pristup. Iskustva iz izborne kampanje 2003. pokazuju da je moguć i sledeći način...”)

Za facilitatora/ku je od presudnog značaja da:

- Vlada veštinama aktivnog i empatijskog slušanja
- Ima na umu da je svaki/ka član/ca grupe sam/a odgovoran/na za svoj stav i ponašanje
- Gradi na sitnim dogovorima i slaganjima
- Utiče na tok procesa i vodi ga ka zacrtanom cilju
- Održava pozitivnu atmosferu i neguje pozitivan stav

Facilitatori/ke su, pre svega zaduženi/ne za kreiranje sigurnog prostora i pozitivne atmosfere međusobnog uvažavanja i razumevanja koja deluju ohrabrujuće na učesnike/ce da iznose svoje ideje i stavove i podele iskustva sa drugim članovima/cama grupe. Da bi se ovo postiglo, facilitator/ka mora da se pripremi da ostane neutralan/na i to kroz:

1. Razlikovanje uloge profesora/ke (zasnovana na autoritetu) i facilitatora/ke (zasnovana na saradnji)

Profesori/ke ističu sopstvene stavove i na autoritetu znanja (ili pozicije) grade prostor za razumevanje i učenje vrednujući određene pozicije i stavove. S druge strane, facilitatori/ke treba da vode grupni dijalog ne komentarišući stavove i ne zauzimajući strane. Iz ove perspektive, zadatak facilitatora/ke je znatno teži.

2. Rad s kofacilitatorom/kom koji/ja pripada drugoj grupi i tako reprezentuje određene učesnike/ce

Facilitatorski par koji će i sam na određeni način biti reprezentativan u odnosu na grupu učesnika/ca, naići će na neupo-

redivo bolji prijem od para koji na prvi pogled pripada istoj grupi. U obzir je moguće uzeti: pol, godište, nacionalnu ili versku pripadnost, regionalnu pripadnost, obrazovni status ili bilo koju drugu karakteristiku relevantnu za određenu grupu s kojom se radi (poznavanje uslova života na selu, recimo).

3. Suočavanje sa sopstvenim “trigerima,,

Različite situacije tokom treninga mogu da uznemire facilitatore/ke i navedu ih na to da reaguju neadekvatno. Veoma je važno da facilitator/ka unapred bude svestan/na koje to situacije ili izjave mogu da dovedu do toga, kako bi se unapred pripremili/le.

4. Informisanost

Nije potrebno da facilitator/ka bude ekspert/kinja za sve teme kojima će se baviti, međutim, važno je da bude dovoljno informisan/na kako bi kod učesnika/ca izgradio/la kredibilitet i kako bi što uspešnije obavio/la svoju facilitatorsku ulogu.

5. Utvrđivanje osnovnih pravila

Za što uspešniji rad, potrebno je da se ustanove dve grupe pravila. Prva se tiče utvrđivanja okvira za diskusiju i ona uključuju dogovor o tome kako se dobija reč ili kako se rešavaju situacije kada jedna osoba dominira diskusijom. Druga grupa pravila se tiče tehničkih dogovora – najjednostavnije rečeno, uslova za rad.

6. Dovođenje u pitanje ideje, ali ne i osobe

Izuzetno je važno da tokom rada facilitator/ka ima na umu da ne treba da vrednuje ili sudi i, pre svega, da svoje povratne informacije treba da formuliše tako da se nijedna osoba ne oseti ugroženom.

7. Predlaganje alternativnih pristupa rešavanju problema

Od izuzetnog je značaja da facilitator/ka ne iznosi gotova rešenja, nego da, na platformi slaganja s onim što je do tada postignuto u grupi, eventualno nudi alternative onome što je do tada osmišljeno.

8. Podržavanje razmene u formi dijaloga, ne debate

Ova preporuka se odnosi, kako na međusobnu komunikaciju učesnika/ca, tako i na komunikaciju facilitatora/ke sa pojedinim učesnicima/cama. Tokom seminara ne treba da se vode debate, i, ako do njih slučajno dođe, facilitator/ka u njima ne sme da učestvuje, već treba da interveniše.

9. Izgradnja na tačkama slaganja

Ceo tok seminara je potrebno usmeravati prema već postignutim dogovorima i slaganjima. Ovo će obezbediti logičan tok radionici i učesnicima/cama će ostaviti utisak vlasništva nad saznanjima do kojih je grupa zajedno došla.

10. Korišćenje veština aktivnog i empatijskog slušanja

Bez obzira na temu seminara, izuzetno je važno da facilitator/ka poznaje veštine slušanja. To omogućava izbegavanje potencijalnih konflikata ili rešavanje onih koji se pojave, ali i pomaže u izgradnji odnosa poštovanja i razumevanja sa učesnicima/cama.

11. Postizanje jasnoće pri davanju instrukcija

Jasnoća je izuzetno važna za rad sa grupom, posebno pri davanju instrukcija. Ukoliko facilitator/ka nije siguran/na da je instrukcija bila dovoljno jasna, treba da proveri sa učesnicima/cama da li su i kako razumeli.

12. Briga o kompoziciji malih grupa i praćenje rada u grupama

Važno je da facilitator/ka ima na umu da seminar traje i tokom rada u malim grupama i da će njihova kompozicija takođe uticati na utisak učesnika/ca o seminaru, kao i na interesovanje za temu. Potrebno je da bude spreman/na da pomogne ukoliko primeti da u nekoj grupi postoji zastoj ili neko iz grupe ima dodatno pitanje.

Osnovne pretpostavke o facilitatorima/kama:

- Facilitatori/ke su tu da pomognu učesnicima/cama da što uspešnije formulišu svoja postojeća znanja i iskustva. To ne znači

nužno da znaju više od njih o samoj materiji kojom se seminar bavi (izborima, kampanjama, i slično), već da imaju veštine koje su važne za vođenje seminara. U nekim situacijama je veoma važno da toga budu svesni/ne i učesnici/ce.

- Veštine facilitatora/ki će učesnicima/cama pomoći da svoja znanja sistematizuju i dobiju novi ugao gledanja na iste stvari.
- Ove razmene ne služe samo tome da bi novo saznanje bilo pu-ki zbir znanja svih ljudi u grupi, već se razmenom dobija dodatni kvalitet sadržan u samoj komunikaciji među učesnicima/cama. Isto tako, obaveza je facilitatora/ki da daju okvir ovim razmenama i obogaćuju je svojim iskustvima i znanjima.
- Učesnici/ce treba da provežbaju i iskustveno provere ono što su razmenili/le i saznali/le; neophodno je da razviju strategije i planove akcije za korišćenje stečenih znanja.
- Facilitatori/ke treba da tokom izvođenja celog programa imaju na umu utisak koji učesnici/ce imaju o seminaru i da kroz ovaj utisak na kraju evaluiraju i svoj rad.

Karakteristike uspešne facilitacije i uspešnog seminara:

Proaktivnost facilitatora/ke podrazumeva preuzimanje odgovornosti za pripremu i vođenje seminara, odnosno – izučavanje materije, planiranje, odabir podesnih tehnika za izvođenje; ali i fleksibilnost pri izvođenju. Fleksibilnost ovde znači sposobnost prilagođavanja neočekivanim situacijama tokom izvođenja seminara, a da se pri tom ispunjava svrha samog seminara.

Usmerenost ka cilju znači da svaka aktivnost na seminaru treba da ima svoj cilj, a da sve aktivnosti zajedno vode ispunjavanju svrhe samog seminara. Ove ciljeve je potrebno imenovati na početku i koristiti ih za usmeravanje daljeg toka seminara. Ukoliko je neophodno, o njima može da se razgovara sa učesnicima kako bi se prilagodili tek uočenim potrebama grupe, ukoliko ne odgovaraju u potpunosti očekivanjima učesnika/ca.

Uvremenjenost je izuzetno važna za uspešan seminar. Učesnici/ce će kao jedan od kriterijuma uspešnosti seminara ceniti i po-

štovanje vremena koje su odvojili za učestvovanje. U tom smislu je potrebno uspešno proceniti kojim segmentima treba posvetiti koliko vremena i procenjivati tokom seminara kojim stvarima se treba pozabaviti, iako nisu planirane, a kojima ne. Za ovu procenu moguće je koristiti kvadrante s dimenzijama hitnosti i važnosti.

<p>Kvadrant 2</p> <p>Nije hitno i Važno je</p>	<p>Kvadrant 1</p> <p>Hitno je i Važno je</p>
<p>Kvadrant 4</p> <p>Nije hitno i Nije važno</p>	<p>Kvadrant 3</p> <p>Hitno je i Nije važno</p>

Kada se o svakoj temi koja se na seminaru pokrene razmisli u ovom ključu, lakše je proceniti kad i kako se kojim temama treba baviti.

Kvadrant 1 se smatra problemskim ili kriznim kvadrantom. Podrazumeva bavljenje oblastima koje su ključne za uspešno završavanje seminara – osim samih planiranih oblasti, to su teme koje se tokom izvođenja seminara ukazuju kao ključne – one koje zaokupljaju najviše pažnje učesnika/ca.

Veoma je važna dobra procena tema iz kvadranta 2 i njihovo uklapanje u tok seminara. Osim toga, treba imati na umu da temama iz kvadranta 3 i 4 ne treba posvetiti mnogo vremena, ukoliko je uopšte moguće baviti se njima, inače će učesnici/ce vreme koje je utrošeno na to proceniti kao izgubljeno.

Facilitator/ka uspešno upravlja vremenom ukoliko pomaže učesnicima/cama da se drže zadate teme i zadataka. S tim u vezi, teme iz kvadranta 2 (ali i teme iz kvadranta 3 i 4) treba da se imenuju i njima je moguće pozabaviti se kasnije tokom seminara, ukoliko ostane dovoljno vremena ili ukoliko učesnici/ce izraze želju za tim.

Win/win pristup podrazumeva da se tokom seminara iznalaze rešenja koja će odgovarati većini učesnika/ca ili da se iznete opcije formulišu tako da sadrže najveći broj opcija koje učesnici/ce iznose.

Razumevanje je ključni proces koji se odvija tokom celog seminara. Obaveza razumevanja podrazumeva da facilitator/ka treba da sluša i postavlja pitanja dok god ne razume u potpunosti pitanje ili stav učesnika/ca.

Veštine komunikacije. Da bi se uspešno izašlo u susret svim ovim zahtevima, neophodno je da facilitator/ka vodi računa o načinu na koji komunicira s učesnicima/cama. To znači da ima na umu i verbalne ali i neverbalne aspekte poruka koje se prenose, kao i kontekst u kome se neke izjave daju. Pojašnjavanjem, ponavljanjem, omogućavanjem drugima da preformulišu ono što je rečeno, facilitator/ka ohrabruje interakciju i saradnju među učesnicima/cama. Svi ljudi imaju potrebu za razumevanjem i, ukoliko je ona zadovoljena, kreiraće se povoljna atmosfera za rad i poverenje među učesnicima/cama. Ovim se koristi kreativni kapacitet grupe i grupa se ohrabruje da na drugačije i inovativne načine sagledava prethodna iskustva.

Ukoliko se poslu facilitatora/ke pristupi dovoljno temeljno, on će podrazumevati i ozbiljno **unapređenje sopstvenih kapaciteta**. Facilitacija je veoma zahtevan posao jer je neophodno da se poseduju određena znanja o materiji kojom se facilitator/ka bavi, samim veštinama facilitacije, ali i da se vodi računa o grupnoj dinamici i interakciji u grupi. Ukoliko se kao kvalitet bavljenja ovim poslom doživi već sama mogućnost unapređivanja sop-

stvenih kapaciteta u raznim dimenzijama, ispunjenje svih prethodnih zadataka postaje neuporedivo lakše.

Da bi se razumeo pomenuti zahtev za **fleksibilnošću facilitatora/ke**, potrebno je razmotriti ključne kategorije kroz koje facilitator/ka pravi izbore za pristup grupi i sadržaju seminara. Ove kategorije su: struktura, tempo, interakcija, fokus (proces ili rezultat), fokus (pojedinaac/ka ili grupa), kontrola.

Tenzije koje mogu da se kreiraju unutar ovih kategorija su veoma moćne za postizanje ili umanjivanje efektivnosti učinka. Najbolji način za opis kategorija je kroz nivo zastupljenosti određenog pristupa unutar kategorije. Davanjem odgovora na svako postavljeno pitanje i upoznavanjem ekstrema svake kategorije, facilitator/ka razvija kapacitet za kreiranje optimalnih uslova za izvođenje seminara.

1. Struktura

Koliko rigidno ili fleksibilno se pristupa aktivnostima u grupnom radu? U odnosu na odgovor na ovo pitanje, struktura seminara može da bude:

a. rigidna

Pravila se objasne detaljno na samom početku i ponovo pred svaku aktivnost i od njih se ni zbog čega ne odstupa

b. čvrsta

Pravila se objašnjavaju pred svaku aktivnost i od njih se uglavnom ne odstupa

c. neutralna

Daje se pregled pravila i ona se primenjuju

d. fleksibilna

Pravila se objasne samo ukoliko se ukaže potreba i fleksibilno se primenjuju

e. opuštena

Pravila se kreiraju uz izvođenje seminara i arbitrarno se primenjuju

2. Tempo

Koliko se striktno poštuju unapred zadate vremenske odrednice? Tempo seminara može da bude:

- a. užurban
Učesnici/ce se stalno požuruju kako bi se poštovali/le vremenski okviri
- b. brz
Aktivnosti se izvode prilično brzo
- c. neutralan
Aktivnosti se izvode prihvatljivom brzinom
- d. usporen
Aktivnosti se odvijaju prilično sporo
- e. spor
Tempo rada se konstantno usporava

3. Interakcija

Na koji način funkcioniše grupna interakcija? Grupa, u odnosu na ovo pitanje, može da bude:

- a. potpuno kooperativna
U grupi se postiže visok nivo kooperativnosti uz potpuno zanemarivanje sadržaja
- b. kooperativna
Fokus se sa takmičarskog pristupa pomera na kooperativni
- c. neutralna
Postiže se balans između kooperativnosti i kompetitivnosti
- d. kompetitivna
Grupa se podstiče na takmičenje
- e. potpuno kompetitivna
Sve aktivnosti u grupi su usmerene na to da prikažu pobednike i gubitnike i uvodi se sistem nagrađivanja onih koji/je dobijaju

4. Fokus (proces ili rezultat)

Čemu se daje prioritet – procesu ili rezultatima? Prema ovom pitanju, seminar može da bude:

- a. potpuno orijentisan ka procesu
Aktivnosti su igrovne, interesantne i kreativne, podstiče se samo razmena bez obzira na sam sadržaj
- b. orijentisan ka procesu
Aktivnosti su prijatne i razmena se podržava
- c. neutralan
Održava se balans između ugodnosti i razmene i efikasnosti
- d. orijentisan ka rezultatu
Fokus se s prijatnosti i razmene pomera na rezultat
- e. potpuno orijentisan ka rezultatu
Uporno se naglašavaju ciljevi, rezultati i očekivana postignuća

5. Fokus (pojedinaac/ka ili grupa)

Da li se više pažnje posvećuje potrebama pojedinca/ke ili grupe? Facilitatorsko usmerenje može da prikazuje:

- a. potpunu usmerenost ka pojedincu/ki
Pažnja se posvećuje svakoj pojedinačnoj potrebi i zanemaruju se potrebe grupe
- b. usmerenost ka pojedincu/ki
Više pažnje je posvećeno potrebama pojedinca/ke nego potrebama grupe
- c. neutralnost
Podjednaka pažnja se posvećuje i pojedincu/ki i grupi
- d. usmerenost ka grupi
Više pažnje se posvećuje potrebama grupe nego potrebama pojedinca/ke
- e. potpunu usmerenost ka grupi
Pažnja se posvećuje isključivo potrebama grupe, a potrebe pojedinca/ke se zanemaruju

6. Kontrola

Gde članovi/ce grupe traže direkcije i potvrdu sopstvene uspešnosti? Kontrola tokom seminara može da bude:

- a. potpuno interna
Isključivo grupa odlučuje o tome šta su dalji koraci i kako vrednuje postignuća
- b. interna
Izbegava se davanje povratne informacije i procena
- c. neutralna
Uspostavlja se balans između delegiranja i preuzimanja odgovornosti
- d. eksterna
Preuzima se konsultantska uloga, sugeriše se i daju povratne informacije
- e. potpuno eksterna
Preuzima se leaderska pozicija zasnovana na procenama i teži se sticanju autoriteta

Uspostavljanje balansa među svim iznetim kategorijama zavisi od niza faktora, između ostalih – veličine grupe, teme seminara, pozicija članova/ca grupe, njihovog prethodnog iskustva u učešću na sličnim seminarima, strukture radionica, perioda kada se seminar izvodi (da li se izvodi, recimo, tokom kampanje ili po završetku izbornog ciklusa...), samog cilja seminara – da li je važno da se iz grupe kreiraju timovi koji će kasnije raditi zajedno pa će atmosfera i međusobni odnosi biti od presudnog značaja ili je cilj da se samo korektno izvede određena aktivnost i da pojedinci/ke iz grupe steknu potrebna znanja... Osim od iznetih faktora, balans među kategorijama zavisi i od afiniteta facilitatora/ki koji će seminar izvoditi.

Uspešna facilitacija bi podrazumevala da se ovakvi izbori učine transparentnim i da se učesnicima/cama na samom početku stavi do znanja koji pristup facilitator/ka bira za sam tok seminara – koliko je, recimo, važno, da se vremenske odrednice striktno

poštuju, koja je sama uloga facilitatora/ke – da li da samo prati dešavanja u grupi i usmerava rad ili preuzima veći deo odgovornosti za postizanje ciljeva seminara, i slično.

Osim toga, izuzetno je značajno da facilitator/ka pre samog izvođenja seminara proceni sopstvene kapacitete u odnosu na izlistane kriterijume i tokom kasnijeg rada pokušava da uspostavi balans između dva pola unutar svake kategorije. Jednim delom će mogućnost za uspostavljanje ovog balansa zavisiti i od same strukture grupe i toka seminara – moguće je da se desi da su članovi/ce grupe skloni takmičenju i da, bez obzira na to koliko se facilitator/ka trudio/la da promoviše koncept kooperativnosti, to ne može potpuno da urodi plodom pod datim okolnostima. Takve situacije su češće kada se radi s grupama čiji se članovi/ce već poznaju i već imaju kreirane međusobne odnose i prakse ponašanja.

Prvi korak u prevazilaženju tenzija koje mogu da nastanu u grupnom radu je svakako izbegavanje ekstrema (koraka 1 i 5). Osim toga, moguće je koristiti niz taktika za postizanje različitih ciljeva tokom facilitacije:

Učvršćivanje strukture

Potrebno je detaljno izneti pravila svake aktivnosti i značaj poštovanja tih pravila za izvođenje same aktivnosti. Moguće je da se pravila unapred pripreme i da se po jedna kopija dâ svakom/oj učesniku/ci. Tokom rada, moguće je pozivati se na ova pravila.

Opuštanje atmosfere (umekšavanje strukture)

Potrebno je imati na umu da opuštena atmosfera zahteva dodatni angažman i napor facilitatora/ke da se ispune ciljevi rada. Međutim, omogućava učesnicima/cama bolju međusobnu komunikaciju. Moguće je ostvariti je i tako što se tokom seminara facilitator/ka neće pozivati na pravila, nego će upravljati i manjim iskoracima do kojih tokom rada dolazi.

Ubrzavanje tempa rada

Postiže se, između ostalog, i tako što se na samom početku naglasi da postoji značajno vremensko ograničenje. Izuzetno je važno dobro planirati aktivnosti i proceniti na kojim mestima je moguće dodatno ubrzati tempo rada. Međutim, i pored striktnog poštovanja rokova, važno je da se ne smetnu s uma osnovni ciljevi seminara i neophodno je da učesnicima/cama ni u jednom trenutku ne bude neprijatno zbog žurbe.

Usporavanje tempa rada

Ukoliko se tokom rada ukaže potreba za usporavanjem tempa rada, jedan od načina je da se po završetku aktivnosti grupa pozove da još jednom pogleda dobijene rezultate i pozabavi se kvalitativnim aspektima svojih postignuća. Osim toga, moguće je kreirati dopunske zadatke koji bi omogućili rasvetljavanje dodatnih aspekata problema.

Uvećavanje kompetitivnosti

Iako je neophodno da tokom seminara međusobna saradnja učesnika/ca bude što kvalitetnija, u situacijama u kojima se čini važnim da se promeni tempo rada, moguće je uvoditi različite aktivnosti takmičarskog karaktera i s vremena na vreme iznositi rezultate. I u ovim prilikama je izuzetno značajno da se nijedna takmičarska igra ne izvodi individualno, kao i da se ne proglašavaju pobjednici/ce-pojednici/ke, već isključivo pobjedničke grupe. U svakom slučaju, jedna ovakva aktivnost je dovoljna da se atmosfera promeni. U slučaju da se ukaže potreba za ovakvom intervencijom, neophodno je voditi računa o tome da li kojim slučajem u grupi ima osoba koje ne mogu da se fizički angažuju iz različitih razloga, jer to onda potpuno isključuje ovu tehniku.

Uvećavanje kooperativnosti

Svaki seminar zahteva pristup koji će uvećavati kooperativnost, kako učesnika/ca međusobno, tako i facilitatora/ki i učesnika/ca. Jedna od mogućih garancija za ovo postignuće je i sam inicijalni pristup facilitatora/ke grupi – fokus na saradnji i podeli odgovornosti za proces, a ne zauzimanje pozicije moći i autoriteta. Osim toga, kooperativnost u grupi će omogućiti i sam odabir aktivnosti – treba izbegavati one takmičarskog karaktera (osim u navedenom slučaju potrebe za promenom tempa rada).

Pomeranje fokusa na proces

Sam tok procesa, a mnogo manje rezultat, je izuzetno važan za seminare koji se na neki način bave vrednostima koje stoje u pozadini nekih društvenih pojava. Ovaj akcenat će se, pre svega, postići uspostavljanjem pozitivne atmosfere tokom čitavog seminara. Facilitatorski pristup treba da bude usmeren na češće grupne razmene iskustava i aktivnosti koje razvijaju kooperativnost. Treba dozvoliti učesnicima/cama da sami predlažu neke od tema kojima se treba baviti tokom seminara i dozvoliti da se diskusija razvije na one teme koje su učesnicima/cama tog momenta značajnije.

Pomeranje fokusa na rezultat

Ukoliko se izvodi seminar koji je namenjen savladavanju znanja i veština koje je neophodno što bolje savladati i primeniti u kratkom vremenskom roku, važno je da se tokom seminara ti ciljevi ističu. Uz to treba imati na umu da to isticanje treba da deluje motivišuće na učesnike/ce, nikako onespokojavajuće. Kada se za tim ukaže potreba, treba sa grupom proveriti da li su postavljeni ciljevi isti oni koje bi oni na taj način formulisali. Na taj način će se izgraditi zajednička usmerenost ka cilju.

Obraćanje više pažnje na potrebe pojedinaca/ki

Ukoliko učesnici/ce imaju upadljivo različita znanja i veštine, iskustva ili imaju hijerarhijski različite pozicije u organizaciji, lako može da dođe do toga da se neki od njih povuku i manje učestvuju od drugih. Kada je ovo slučaj, za početak treba voditi računa o tome kako će biti raspoređeni u manje grupe – u tom slučaju, grupe će facilitator/ka formirati prema nekom kriterijumu koji sam/a odabere. Veoma je važno da se unapred utvrde pravila koja će omogućiti onima koji/je manje aktivno učestvuju u diskusijama ili grupnom radu da to čine – recimo, da svaki put ispred male grupe neko drugi izveštava o rezultatima rada. Osim toga, davanjem povratne informacije ovakve učesnike/ce treba dodatno ohrabrivati, s tim da ovaj trud ne bude previše upadljiv i samim tim - kontraproduktivan.

Obraćanje više pažnje na potrebe grupe

Da bi se više pažnje posvetilo grupi potrebno je identifikovati učesnike/ce koji/je se najviše eksponiraju i time usmeravaju pažnju facilitatora/ke i grupe na sebe. Pošto se oni/e identifikuju, ponovo je potrebno voditi računa o tome kako se raspoređuju u grupe, kako neki/e učesnici/ce ne bi bili/le potpuno demotivisani/ne da u radu učestvuju. Osim toga, moguće im je davati dodatne uloge – recimo, zadatak da vode beleške o toku neke radionice pa da o tome kasnije izveste. Ova situacija se takođe rešava prethodno jasno utvrđenim pravilima o tome da svi/e podjednako učestvuju u radu na seminaru. Takođe je potrebno voditi računa da se tokom diskusije ne daje stalno reč istoj osobi.

Uvećanje eksterne kontrole

Ukoliko se ukaže potreba za tim da facilitator/ka u nekim situacijama tokom seminara treba da preuzme kontrolu – kada seminar kreće potpuno drugačijim tokom od predviđenog ili se stiče utisak da neki/ka od učesnika/ca zauzima lidersku poziciju, neo-

phodno je na neki način utvrditi sopstveni autoritet (zasnovan na veštinama i znanju, a ne poziciji). Ovo je moguće postići između ostalog i time što će se facilitator/ka u situaciji u kojoj je zgodno – tokom analize vežbe, recimo – opredeliti za kratku prezentaciju u kojoj će izneti informacije koje će grupi biti nove (podatke nekog novog istraživanja, iskustva iz nekog grada u kome je seminar prethodno rađen...).

Uvećanje interne kontrole

Da bi se učesnicima/cama predočio značaj zajedničkog preuzimanja odgovornosti za proces učenja, potrebno je da se na samom početku seminara objasni da uloga facilitatora/ke podrazumeva upravljanje samim procesom i mogućnost da se kanališu grupni rad i diskusije radi sticanja novog okvira za znanja koja već postoje u grupi. S druge strane, moguće je i da se pitanje koje je iz grupe došlo i vrati grupi kako bi se na ovu podelu odgovornosti ukazalo. Na shvatanje ovog odnosa će uticati ukupan stav s kojim facilitator/ka dolazi na seminar. Ukoliko je makar delimično cilj facilitatora/ke samopromocija ili izgradnja pozicije moći, to će se oslikati na grupni rad i umanjice osećaj odgovornosti unutar grupe.

Proceduralni model za uspešnu facilitaciju

Prethodno izlistane taktike za postizanje balansa tokom procesa facilitacije su samo ilustracije nekih od mogućih situacija s kojima tokom rada facilitatori/ke mogu da se sretnu. Nemoguće je unapred predvideti sve moguće situacije i uspešnost vođenja seminara se u suštini zasniva na veštinama i procenama, ali i snalaženju facilitatora/ke tokom samog seminara.

Za uspešnu facilitaciju je prevashodno važna dobra priprema, ali i procena kada je koju taktiku potrebno koristiti. Pretpostavke uspešnosti pripreme i vođenja seminara mogu u najkraćem da se strukturiju i svedu na šest osnovnih koraka:

Korak 1: Identifikovati sopstvene facilitatorske afinitete

Fleksibilna facilitacija ne podrazumeva da facilitator/ka mora da po svaku cenu krije sopstvene afinitete od učesnika/ca, ali znači da je potrebno da ih unapred bude svestan/na kako bi ih držao/la pod kontrolom i kako ne bi presudno uticali na sam tok i ishod seminara. Bez obzira na lične afinitete, u facilitatorskom radu se ukazuje potreba da se izvode seminari koji zahtevaju različite pristupe. Na primer, ukoliko se kroz pripremu utvrdi da je grupa sastavljena od učesnika/ca koji/e nisu navikli/le na radioničarski metod rada, opušteniji pristup u radu i fleksibilna struktura seminara, ma koliko im facilitator/ka bio/la sklon/a, mogu da ugroze sam cilj seminara – da učesnici/ce savladaju veštinu kreiranja izborne poruke, recimo.

Osim toga, potrebno je imati dovoljan kapacitet za decentraciju i razumevanje da neće svi učesnici/ce na problem strukture ili toka seminara gledati na isti način i da različiti članovi/ce grupe tokom jednog seminara mogu da imaju različite potrebe.

Najbolji način za utvrđivanje sopstvenih afiniteta je da se setimo kada smo sami najviše uživali tokom učestvovanja na seminaru i koji elementi su činili tu prijatnost. Takođe možemo da se setimo koji trener/ca ili facilitator/ka je na nas ostavio/la pozitivan utisak i da razmislimo o potezima zbog kojih je naš utisak bio pozitivan.

Ovaj problem može da bude lako rešiv i tako što ćemo za kofacilitatora/ku izabrati osobu koja ima različite afinitete od naših pa će tokom izvođenja seminara biti mogućnosti za različite pristupe radu.

Korak 2: Identifikovati afinitete učesnika/ca

Veoma je važno da pre početka seminara facilitator/ka bude upoznat/ta sa nekim (za seminar važnim) karakteristikama članova/ca grupe. Značajne informacije mogu da budu: pol učesni-

ka/ca (za grupnu dinamiku je mnogo bolje da u grupi bude sličan broj muškaraca i žena), godine, profesija, obrazovni status, sredina iz koje dolaze, iskustvo u bavljenju temom... Ove informacije mogu da se dobiju iz prijavnog formulara i na osnovu njih je moguće pretpostaviti nešto o afinitetima učesnika/ca. Osim toga, ove informacije je moguće dobiti i od kolega i koleginja.

Iako su ove pretpostavke za fazu pripreme seminara veoma važne, još je važnije imati na umu da je tokom seminara potrebno prilagođavati pristup novonastalim okolnostima i ostaviti mogućnost da su prethodne pretpostavke pogrešne kako bi se ova prilagođavanja odvijala što lakše.

Korak 3: Dizajnirati ili restrukturisati aktivnosti prema afinitetima grupe

Pri pripremi novih aktivnosti ili adaptaciji postojećih, neophodno je imati na umu šta su pretpostavljeni afiniteti grupe. To znači da je neophodno ne samo kreirati atmosferu i uslove za rad na najadekvatniji način, već i prilagoditi same forme rada.

Treba pažljivo proveriti sve elemente svake od aktivnosti kako bi se utvrdio najbolji pristup u svakom segmentu – osmisliti taktiku za svaku od prethodno navedenih kategorija. Važno je da se unapred zna kojim tempom aktivnosti treba da se odrađuju, koliko će se insistirati na interakciji, koliko na postignućima i ostvarivanju ciljeva... Na primer, ukoliko se predvidi izvođenje aktivnosti čija su pravila previše rigidna i ukoliko ima malo vremena na raspolaganju za njeno izvođenje, atmosfera u nekom momentu može da postane preterano formalna.

Kada se identifikuju ekstremi u svih šest kategorija – neuporedivo je lakše doći do zaključka koji je pristup potrebno odabrati da bi se seminar što uspešnije izveo tako da odgovara afinitetima grupe. U ovoj fazi planiranja je dobro da, ukoliko je moguće, bude uključeno nekoliko članova/ca facilitatorskog tima, ne samo kofacilitatori/ke.

Korak 4: Izvođenje aktivnosti

Uz temeljnu pripremu, veoma je važno da se radu u grupi pristupi sa dovoljnom dozom samopouzdanja koje će uticati na povoljan prijem i programa i facilitatora/ke. Treba pažljivo slušati i pratiti sva dešavanja kako bi mogla da se čine prilagođavanja u pravom trenutku.

Korak 5: Adaptacije tokom seminara

Dok su učesnici/ce zauzeti/te radom na nekom zadatku treba stalno utvrđivati nivo tenzija unutar svih šest kategorija. Ukoliko se primeti da postoji neka tenzija, potrebno je u početku sačekati i proveriti da li grupa može sama da reši problem koji se pojavio. Većina grupa ima takvu internu dinamiku da teži tome da izbalansira sve nepravilnosti u radu. Uspešni/ne facilitatori/ke pomažu da se kreira takva atmosfera u grupi da grupa zaista kasnije i koristi pomenuti kapacitet za samoregulisane.

Ukoliko grupa ne uspeva da sama reši problem do koga je došlo, potrebno je intervenisati pravovremeno i najadekvatnijom taktikom.

Korak 5: Analiza aktivnosti – diskusija

Ovi elementi seminara su najznačajniji za uspeh samog seminara i utiske koje će učesnici/ce poneti o kvalitetu rada. Za pripremu ove diskusije je važno da bude usmeravana u pravom smeru ali i da facilitator/ka prati šta su prioriteta u grupi i, ako proceni, za neko vreme odustane od unapred formulisanih ciljeva kako bi pomogao/la grupi da zadovolji svoje potrebe.

Osim toga, ključna pitanja za diskusiju treba da budu pripremljena unapred. Ipak, pažljivim slušanjem svih učesnika/ca, formulisace se nova pitanja koja su još važnija za uspešan tok seminara. Ovo znači i da je jedna od važnijih veština dobrog facilitatora/ke – veština slušanja i prilagođavanja grupi sa kojom radi.

Efikasnost i uspešnost seminara zavise od sposobnosti facilitatora/ke da bude fleksibilan/na i u samom promišljanju sopstvene uloge. Bez obzira na prethodno iskustvo u facilitaciji, sposobnosti se razvijaju promišljanjem i prilagođavanjem svakoj novoj grupi.

Oblasti angažovanja facilitatora/ke:

1. Logistika

Treba imati umu šta je sve neophodno za izvođenje seminara – imati svoju listu koja će se proveravati pred svaki seminar. Ova priprema uključuje i pripremu svih potrebnih štampanih materijala. Treba voditi računa i o načinu sedenja – najpovoljnije je da svi/e učesnici/ce sede tako da mogu da se vide i o tome se treba unapred dogovoriti s organizatorima/kama.

2. Pravila rada

Potrebno je da facilitator/ka i grupa zajedno utvrde osnovna pravila kojih svi treba da se pridržavaju tokom rada. Treba proveriti da li oko pravila postoji opšte slaganje. Važno je da se ne insistira na pravilima koja se tiču osnovne pristojnosti jer to može da uvredi neke učesnike/ce (recimo, pravilo da se isključi mobilni telefon ne mora tako da se formuliše, učesnici/ce mogu prosto da se podsete da to urade ako su zaboravili/le; pravilo da se ne puši je takođe prevaziđeno s obzirom na to se već i u našoj sredini pušenje na javnom mestu uglavnom smatra nedozvoljenim, dovoljno je naglasiti na početku gde je prostor za pušenje). Pravila treba formulisati tako da opišu dinamiku rada, odnose u grupi, i slično.

3. Aktivnosti upoznavanja (početne aktivnosti)

Potrebno je dobro proceniti, u odnosu na sastav i iskustvo grupe, da li se rad započinje nekim aktivnostima za zagrevanje i kojim. Ukoliko je procena facilitatora/ke da grupa ne bi pozitivno reagovala na njih, potrebno je osmisliti aktivnosti za upoznavanje tako da utiču na kreiranje pozitivne atmosfere u grupi i ostaviti više vremena za njih, a manje za samo predstavljanje učesnika/ca. Za samo predstavljanje je važno da se formuliše i dodat-

no pitanje koje će facilitatoru/ki pomoći da bolje upozna učesnike/ce, ali i da rasvetli šta su im lični ciljevi kako bi se na njih vraćali tokom seminara (ne imenujući pojedinačne učesnike/ce, već samo odgovore). Jedno od tih pitanja može da bude: „Šta vas motiviše da se bavite politikom?”

4. Kompozicija malih grupa

Potrebno je stalno menjati kriterijume na osnovu kojih se vrši podela u male grupe kako bi se postigla potrebna dinamika u radu, kako bi se učesnici/ce što bolje upoznali/e i kako bi se kreirala što povoljnija atmosfera koja utiče na bolju razmenu. Osim toga, potrebno je imati na umu koji/e su učesnici/ce manje, a koji/e više aktivni/ne i da se u nekim situacijama prema tome formiraju grupe.

5. Uloge u grupi

Tokom rada, u grupi će se desiti da učesnici/ce na sebe preuzimaju različite uloge. Važno je da facilitator/ka te uloge ne vrednuje, već da iznalazi načine na koje se sa svakom od uloga nosi – bilo da ih prepoznađe kao uloge pomagača/ca ili onih koji/e ometaju. Na ovaj način učesnici/ce preuzimaju i uloge lidera/ki, glasnogovornika/ca, radoznalaca/ki, nezainteresovanih, preterano aktivnih, onih koji/e sve dovode u pitanje...

6. Aktivnosti i zadaci

Zadatke i aktivnosti treba kreirati i birati tako da budu izazovni i novi za učesnike/ce seminara. Treba imati na umu da zadaci koje grupa ne doživi kao izazov neće motivisati učesnike/ce da im posvete dovoljno pažnje, ali će uticati i na ukupnu atmosferu na seminaru. Ovo se pre svega odnosi na situacije kada se radi sa grupom veoma iskusnih učesnika/ca. Uz to, potrebno je obratiti posebnu pažnju na način na koji se daju instrukcije. Ukoliko facilitator/ka nije siguran/na koliko je određena instrukcija jasna, treba je proveriti sa prijateljima/cama, a na samom seminaru s učesnicima/cama.

7. Analiza aktivnosti (diskusija)

Ključne veštine uspešnog/ne facilitatora/ke su veština slušanja i davanja povratne informacije. Osim što je izuzetno važno da facilitator/ka vodi računa da diskusije idu u željenom smeru (što ne znači nužno i unapred planiranim tokom), važno je i da se planira dovoljno vremena za analizu aktivnosti jer to najčešće jesu ključni segmenti uspešnog seminara.

Tokom diskusije, potrebno je ključne stvari sumirati i najbolje je da to, dok jedan/na facilitator/ka vodi diskusiju, drugi/a, na prikladan način sumira na tabli. Ukoliko je potrebno zbog boljeg razumevanja, treba parafrazirati ono što je neki učesnik/ca rekao/la i proveriti sa njim/njom da li je dobro shvaćen/na. Da bi diskusija uspešno tekla, važno je da se postavljaju otvorena pitanja.

8. Praćenje rada tokom seminara

Tokom celog seminara treba da se prate raspoloženje grupe, ukupna atmosfera i nivo ostvarenosti cilja. Od izuzetnog je značaja da facilitator/ka pravovremeno reaguje u slučaju da primeti da se narušio balans u bilo kom segmentu.

9. Problematični/ne učesnici/ce

Važno je da facilitator/ka *problematične učesnike/ce* ne doživljava kao problem, već kao izazov i da ima na umu da iz onih situacija koje ne priželjkuje pre početka seminara može da izađe najveći kvalitet, i za sam seminar, i za njega/nju lično. Osim toga, treba računati i na pominjani kapacitet grupe da se s ovakvim poteškoćama nosi.

Nekoliko saveta za efektivniji govor (prezentaciju):

● Održite kontakt očima s učesnicima/cama

Stanite ili sedite tako da svi mogu da vas vide. Dobro je da se krećete po prostoriji ukoliko će to pomoći učesnicima/cama

da vas bolje vide ili čuju. Važno je i da tokom rada ne gledate beleške ili podsetnike kako bi ovaj kontakt bio što direktniji.

- **Vodite računa o tome kako govorite**

Stalno budite svesni svog načina govora – visine, raspona i jačine glasa. Važno je da vas učesnici/ce čuju i razumeju. Tada će i ono što im govorite biti jasnije te neće biti uspavani tonom vašeg glasa.

- **Vodite računa o neverbalnoj komunikaciji**

Budite svesni neverbalnih poruka koje šaljete – pokretima ruku, izrazom lica, pokretima tela. Važno je da odajete utisak zainteresovane i pozitivne osobe ako želite isti takav stav od učesnika/ca u grupi.

Takođe, važno je zapamtiti da govor tela može i da ometa učesnike/ce. Pokret mora da prati ono što govorite, a ne da odvlači pažnju.

Zato je važno i da se krećete po prostoru, ali ne previše. Isto tako je potrebno da pratite neverbalne poruke učesnika/ca jer je i to povratna informacija koju dobijate tokom rada.

Ček-lista za organizaciju i izvođenje seminara:

1. Utvrđivanje afiniteta učesnika/ca
2. Utvrđivanje ciljeva seminara
3. Kreiranje sadržaja
4. Osmišljavanje/odabir adekvatnih aktivnosti
5. Priprema materijala za trening
6. Izvođenje programa
7. Evaluacija i praćenje
8. Logistika (pre, za vreme i posle)

**Kampanja zasnovana
na vrednostima –
dizajn treninga**

UVOD

Izborne aktivnosti treba posmatrati kao jedan korak ka postizanju socijalne promene. Neophodno je da se sprovede u sprezi sa edukacijom i aktivizmom da bi postigla svoj puni potencijal. Postoje tri načina za posmatranje izbornih aktivnosti. Prvi je – promocija kulta ličnosti. Ovakve kampanje mogu u trenutku da postignu mnogo ali su porazne za razvoj demokratske kulture jedne zajednice na duže staze. Drugi način je – kreiranje izborne strategije koja bi promovisala teme značajne za zajednicu i u kojoj se kampanja odvija i promoviše vrednosti koje kroz imenovana rešenja nudi. Ovaj vid kampanje postiže istovremeno i jačanje svesti ljudi o samim izbornim procesima i političkim tendencijama uopšte. Treći vid kampanje je posvećen jačanju same organizacione strukture.

Ukratko, kampanje mogu i treba da budu integralni deo procesa demokratizacije zajednice i društvenog progressa. Politička kampanja na taj način ne može da bude samo niz precizno strukturisanih aktivnosti koje bi nosioci/teljke kampanja uvežbali, već je neophodno da uključuje i imenuje vrednosne komponente – opšte stavove za koje se politička stranka zalaže, prioritetne probleme određene zajednice/opštine/države – čiji je izbor usko vezan za vrednosnu orijentaciju stranke, kao i sopstveni izbor mehanizama za rešavanje imenovanih problema. Ukoliko bi se kampanje strukturisale na ovaj način, stranke bi vremenom stekle prepoznatljivost u biračkom telu – postale bi uverljive u svojim na-

stojanjima da pridobiju glasače. Ovaj tip kampanja bi u perspektivi omogućio građanima/kama da biraju opcije koje su im vrednosno (prema stavovima) bliske i da jasno povezuju uzroke i posledice političkih delovanja. U priručniku će se ova kampanja dalje zvati KAMPANJA ZASNOVANA NA VREDNOSTIMA.

Ovaj priručnik će upravo i razmatrati načine na koje je moguće voditi kampanju koja je aktivistička i demokratska i koja aktivno uključuje građane/ke i volontere/ke kao istomišljenike/ce, a ne samo partijske profesionalce/ke. Ovaj pristup omogućava da se ljudski resursi i motivacija koriste bar onoliko koliko i početna stranačka pozicija. Osim toga, stava smo da je punoletstvo višestranačkog sistema u Srbiji omogućilo i obezbedilo početne uslove za promenu same kompozicije političkih procesa od onih koji su centrirani na lidera/ku i kratkoročne procene političkih učinaka ka onima koji su centrirani na građane/ke i sistematično kreiranje demokratske atmosfere u kojoj se izbori prave informisano i garantuju poštovanje principa koji su birani.

Takva kampanja je dosledna i tačno oslikava realno stanje stvari u zajednici, vrednosti i pozicije Stranke, u koje su uklopljene i pozicije kandidata/kinja, stranačkih aktivista/kinja i tako prikazuje i svoju posvećenost procesima demokratizacije i uspostavljanju socijalne pravde. Između ostalog i time što poziva na uključivanje i uvažavanje i razumevanje različitosti.

Priručnik na taj način nudi i jasne smernice za izvođenje konkretnih aktivnosti tokom kampanje, ali i kreiranje poruke zasnovane na programskim i progresivnim stranačkim vrednostima i stavovima ali i kapacitetima i načelima kandidata/kinja i aktivista/kinja.

Baza svih prethodnih kampanja koje su u Srbiji vođene bila je kreiranje prostora u se kandidat/kinja prikazuju na način koji bi trebalo da se biračima dopadne. Stranački aktivisti/kinje ovaj fokus pravdaju mentalitetom i navikama birača u Srbiji, najčešće nesvesni da se navike (a tako i mentalitet) menjaju i da su veze

između načina na koji političke procese promoviramo i očekivanja birača – povratne i da dok god mi kao profesionalci/ke i aktivisti/kinje u politici ne promenimo načine postupanja, očekivanja građana/ki se neće promeniti. Nasuprot uverenju da je tok kampanje promocija OSOBE ili OSOBA, stoji uverenje da je kampanja IZGRADNJA VEZA između političkih subjekata, zajednice i građana/ki. Ovaj pristup tako nudi promociju pozitivnih društvenih promena i smatramo ga uslovom za izgradnju građanskog društva u Srbiji.

Centar za edukaciju Demokratske stranke je stava da je kampanja zasnovana na vrednostima (a ne kultu ličnosti) jedini način za postizanje dugoročnog uspeha u ostvarivanju političkih ciljeva, verujući u to da cilj izbora nije, kako se često misli, samo osvajanje određenog broja glasova i dolazak na vlast, već upravo – dolaženje na poziciju s koje je moguće promovisati sopstvenu politiku i vrednosti. Zato smatramo da je vreme da se uspostavi politička kultura u kojoj će fokus s kulta ličnosti biti pomeren na druge vidove promocije.

Iako svesni da ovakva promena zahteva puno strpljenja i mnogo znanja i zalaganja, sigurni/e smo da je jedina koja će, uz druge aspekte društvenog angažovanja, omogućiti interesovanje građana/ki za političke procese i njihovo puno uključivanje u političke procese, bez čega je nemoguće zamisliti modernu demokratiju.

KAMPANJA ZASNOVANA NA VREDNOSTIMA

Kampanja zasnovana na vrednostima istovremeno treba da bude i:

KAMPANJA-POKRET: Kreiranje izborne politike jeste jedan od načina za promovisanje progresivnog političkog pokreta – to će značiti da ona sadrži obrazovne i aktivističke elemente. Kada smo sigurni da je kampanja deo šire slike jedne organizacije, a tako i čitavog pokreta, to će pomoći da se energija koja se troši u kampanjama usmerava na pravi način i rezultate će učiniti trajnijim. Kampanja-pokret je prostor u kome je usmernost na viziju važna i koja omogućava pravljenje jasnih veza između konkretnih političkih poteza i ciljeva kojima zajednica teži u budućnosti.

PROBLEMSKA KAMPANJA: Kampanja zasnovana na vrednostima obavezno u fokusu ima konkretne probleme koji su relevantni ciljnoj grupi stranke. Kampanja je idealna prilika da se razmatraju problemi društvene pravde, ravnopravnosti, principa upravljanja, tržišnih intervencija, javnih politika i slično, kroz konkretne primere prepoznatljive biračima. Ovo je još jedna prilika da svoje biračko telo upoznajemo sa nekim političkim zakonitostima, vezama između socijalne i ekonomske politike, objasnimo posledice različitih političkih poteza i tako osiguravamo poziciju svoje stranke i u budućnosti.

INKLUZIVNA KAMPANJA: Još pre početka potrebno je utvrditi kulturološku kompetentnost kampanje i zastupljenost pred-

stavnika/ca različitih relevantnih grupa i njihovu vidljivost tokom kampanje. To ne znači samo ciljano obraćanje ovim grupama nego njihovo PUNO UČEŠĆE. Neki od primera u slučaju Demokratske stranke bi bili: članovi/ce sindikata, predstavnici/ce manjinskih etničkih zajednica, žene i mladi, osobe sa invaliditetom... Dakle, treba imati na umu da je angažman predstavnika/ca ovih grupa potreban na različitim pozicijama – u Centralnom izbornom štabu – gde bi imali učešća u kreiranju pozicije kampanje, ali i kao aktivista/kinja. Izuzetan značaj ovog pristupa leži i u tome što će građani/ke sve teže verovati u mogućnost da organizacija koja po svojoj strukturi nije demokratska i participativna može da promoviše demokratske principe i participativnost u zajednici. Osim toga, kvalitet odluke koja se donosi tako što uključuje različite pozicije je neuporedivo veći i jača se kapacitet za ostvarivanje vizije.

Zagovaranje principa uključivanja se tako ne svodi samo na angažman u GOTV kampanjama već promoviše demokratsku i progresivnu politiku. Između ostalog, to podrazumeva i promenu fokusa sa: *mi znamo šta vama treba i to ćemo za vas učiniti*, na: *recite šta vam treba i hajde da to zajedno rešavamo*.

KAMPANJA ZASNOVANA NA SARADNJI: U svim priručnicima i drugim materijalima koji obrađuju teme bitne za uspešno izvođenje kampanja, moguće je naći savete o načinu na koji se tokom kampanje obraćamo biračima. Jedan od saveta je da koristimo retoriku zajedništva (umesto: *Mi vam nudimo*, reći ćemo: *Svi mi želimo...*). Ukoliko se ne obrazloži, savet ostaje samo stil-ska figura i kao takvu je birači sve više shvataju. Saradnja podrazumeva da, pre svega, istinski znamo šta su tačke slaganja, proučimo interese za saradnju i verujemo u obostranu korist od saradnje. Tek tada retorički okvir ima značaja.

Tokom kampanje je potrebno utvrditi i s kojim je drugim organizacijama i grupama moguće uspostaviti saradnju i pronalaziti načine da se različite kampanje uklope, odnosno, da ne dolazi do

preklapanja. To se naročito odnosi na nevladine i druge politički aktivne organizacije.

KAMPANJA DRUŠTVENE PRAVDE: Osim uključivanja predstavnika/ca različitih (i marginalizovanih) grupa, neophodno je da se kreira politika zasnovana na principima društvene pravde i da se kao takva promoviše. To, pre svega, znači da je potrebno da imamo znanja i informacije o stanju marginalizovanih grupa kod nas, o obimu siromaštva, kršenjima ljudskih prava, mogućnostima za rešavanje ovih problema, stranačkim angažmanima i obećanjima. Osim toga, veoma je važno da imamo kapacitet za decentraciju i ne podrazumevamo da je svima potrebno ono što i nama. Važno je da pitamo i saznajemo stvarni obim problema. U praksi se dešava da najčešće sami i nismo svesni s kojim se sve problemima suočavaju osobe koje trpe nasilje ili žive u ekstremnom siromaštvu, budući da sami nemamo ta iskustva.

Primeri iz same strukture stranke bi ovde bili izuzetna osnova za promociju i postizanje uverljivosti kod bavljenja problemima društvene pravde.

RADIONICE:

I Uvod

1. Predstavljanje ciljeva i sadržaja programa i facilitatora/ki; dogovori o uslovima rada

Trajanje: 10 minuta

Ciljevi:

1. Upoznati učesnike/ce sa ciljevima i sadržajem programa
2. Dogovori se o tehničkim detaljima: trajanju, uslovima rada...

Materijal: /

Tok:

1. korak: Ukratko izložite sadržaj i ciljeve programa i tehničke detalje
2. korak: Pitajte učesnike/ce da li imaju neka pitanja u vezi sa programom ili organizacijom
3. korak: Predstavite se tako što ćete reći stvari iz svoje biografije vezane za vašu facilitatorsku ulogu

2. Upoznavanje učesnika/ca

N. B. Ukoliko se učesnici/ce dobro poznaju, zamolite ih da se ipak predstave kako biste se i vi sa njima upoznali. Ipak, vodite

računa o tome da, ukoliko držite jednodnevni trening, ova aktivnost treba da traje bar upola kraće.

Trajanje: 30 minuta

Ciljevi:

1. Steći uvid u kompetentnosti učesnika/ca, kao i u njihova interesovanja i stranački angažman (ovo je neophodno da bi se tok treninga prilagodio dobijenim informacijama)
2. Kreirati pozitivnu atmosferu
3. Dobiti informacija o motivaciji učesnika/ca koje će se kasnije koristiti za kreiranje izborne platforme

Materijal:

- Tabla, stikeri, olovke za sve učesnike/ce

Tok:

1. korak: Pošto ste se predstavili, zamolite učesnike/ce da se i oni predstave tako što će reći ime, poziciju u stranci i interesovanja u politici
2. korak: Zamolite ih da na stikeru napišu šta ih motiviše da se **trenutno** bave politikom. Neka to budu što konkretnije stvari (izbegavati formulacije tipa: Srbija u EU, demokratizacija...). Kada to napišu, neka zalepe stikere na tablu
3. korak: Pročitajte šta su učesnici/ce izlistali

Komentari facilitatora/ke:

Kad pročitate šta učesnike/ce motiviše za bavljenje politikom, podsetite ih da je motivacija građana/ki u Srbiji vrlo slična (u nekim slučajevima čak i ista kao njihova) – to će pomoći u kasnijim razradama ciljeva i poruke u kampanji. Naglasite da je izuzetno značajno da kao političari/ke stalno imamo na umu ŠTA NAS motiviše za bavljenje politikom jer to izuzetno pomaže da budemo autentični u političkom nastupu, bilo da se radi o medijskim nastupima ili o direktnom kontaktu s biračima.

II Kreiranje izborne strategije

1. Istraživanja

Trajanje: 45 minuta

Ciljevi:

1. Ukazati na značaj istraživanja na kreiranje izborne strategije i jačanje stranačke strukture
2. Podsetiti učesnike/ce na to koji su sve podaci potrebni da bi se pristupilo kreiranju strategije
3. Ukazati na potrebu za sistematičnim prikupljanjem informacija u svakom OO
4. Kreirati sistem u prikupljanju i analizi podataka

Materijal:

- Tabla, stikeri, olovke za sve učesnike/ce, FC papiri

Tok:

1. korak: Razgovarajte s učesnicima/cama o tome kojim je korakom potrebno započeti rad u kampanji i kreiranje izborne strategije
2. korak: Kada se u grupi dođe do odgovora da je neophodno započeti istraživanjima, podeliti učesnicima/cama stikere i zamoliti ih da na njima zapišu koji su nam sve podaci potrebni pred izbore (šta sve treba istražiti) i svoje odgovore zalepe na tablu
3. korak: Kada su odgovori zalepljeni, iščitajte sve odgovore i dodajte oblasti iz pratećeg materijala koje će kofacilitator/ka zapisati na stikerima i dodati na tablu
4. korak: Podelite učesnike/ce u četiri grupe i zamolite svaku grupu da na odvojenom FC papiru detaljno obrade svaku kategoriju (oblast) koja je navedena na stikeru
5. korak: Grupe naizmenično prezentuju odgovore

Komentari facilitatora/ke:

Po završetku prezentacija razgovarajte s učesnicima/cama da li se tokom priprema za izbore zaista istražuju i analiziraju sve ove oblasti. Pitajte ih zašto je to tako. Ukažite na činjenicu da je za kreiranje uspešnog sistema za svake naredne izbore ključno da ovi podaci već postoje u svakom OO, da su dostupni pred svake izbore i da ih je potrebno proveravati i dopunjavati pred svake naredne izbore. Naglasite koji značaj ima dostupnost ovih informacija na motivaciju stranačkih aktivista/kinja. U ovoj fazi možete da pomenete da je i ovo jedan od načina za aktiviranje pasivnog članstva u prikupljanju značajnih informacija.

Posebno je važno da učesnicima/cama skrenete pažnju na sisteme prikupljanja i čuvanja podataka o sigurnim glasovima i rezultatima prethodnih izbora. Razgovarajte sa njima o tome na koji način njihovi OO čuvaju ove podatke i koliko su podaci pregledni i dostupni.

Posebno je potrebno pozabaviti se analizom pozicije kandidata/kinja i pitanjima na koja je potrebno odgovoriti pre ulaska u proces kandidature – od potrebne dokumentacije, do razmatranja pozicija u različitim segmentima.

2. Odabir teme za kampanju

Trajanje: 50 minuta

Ciljevi:

1. Utvrditi učesnike/ce u uverenju da je za dobru kampanju ključno sistematično i kvalitetno planiranje
2. Razviti svest o neophodnosti kreiranja političke platforme zasnovane na konkretnim problemima građana/ki, jer je bavljenje takozvanom “visokom politikom”, više posledica konzervativnog pristupa nego racionalan politički izbor
3. Podržati učesnike/ce u stavu da suština bavljenja politikom treba da bude istinsko interesovanje za probleme građana/ki

4. Predočiti učesnicima/cama najuspešniji metod za odabir teme za kampanju

Materijal:

- Tabla, FC papiri, markeri

Tok:

1. korak: Zamoliti učesnike/ce da na plenumu izlistaju probleme svoje zajednice. Neka to budu što specifičniji problemi. Dok učesnici/ce imenuju probleme, pišite na FC njihove odgovore
2. korak: Zamolite učesnike/ce da priđu tabli i markerom tačkom označe koji je problem najbitniji njihovoj zajednici
3. korak: U odnosu na broj tačkica rangirajte probleme od najbitnijeg (označite ga brojem 10) do najmanje bitnog (označite ga brojem 1)
4. korak: Objasnite da se tema za kampanju bira tako što se bira problem koji je najbitniji i za čije rešavanje OO ima najveći kredibilitet u zajednici
5. korak: Na istom FC papiru ocenjujte s grupom kakav kredibilitet OO ima za bavljenje problemima koje ste već ocenili. Kredibilitet ocenite na isti način
6. korak: Na sledećem papiru na tabli nacrtajte koordinatni sistem i prema dvema koordinatama (bitnost i kredibilitet) unesite probleme u sistem
7. korak: Imenujte četiri najviše pozicionirana problema i podelite učesnike/ce u četiri grupe pri čemu ćete svakoj grupi dodeliti jedan lokalni problem sa zadatkom da se prisete svojih odgovora na pitanja o tome šta ih motiviše da se bave politikom – da li je njihova lična motivacija rešavanje nekih od ovih problema...
8. korak: Dajte svakoj grupi FC papir i marker i zamolite ih da u svojim grupama prvo **precizno definišu problem** (treba da bude formulisan kao negativna pojava ili kao potpuno ili delimično odsustvo – nepostojanje zelenih površina u lokalnoj zajednici, a ne samo – zelene površine); da zatim formulišu na

koji način se taj problem ispoljava na **društvenom nivou** i na koji način pogađa **njih lično**

9. korak: Svaka grupa treba da prezentuje svoj grupni rad

Komentari facilitatora/ke:

Važno je da tokom radionice vodite računa o tome da problemi budu definisani precizno i da budu specifični i jasni što ključno utiče na opštu motivisanost i uverenje da su problemi rešivi. Što se opštije formulišu, to nam je dalja slika njihovog rešenja i to automatski vodi u apatiju i apstinenciju od učestvovanja u političkom životu.

Osim toga, potrebno je naglasiti da je ovo izuzetno značajan princip i za kasnije određivanje same poruke kampanje. Naglasite da je najbolja opcija da o problemima (posebno problemima specifičnih grupa) pitaju same građane/ke i da se njihov finalni odabir problema ne svodi samo na procenu jedne ili više osoba iz OO.

3. Izborna platforma

Trajanje: 60 minuta

Ciljevi:

1. Razviti svest učesnika/ca o tome da prepoznatljivost stranke treba da se gradi na jasnim političkim platformama, a ne samo na prepoznatljivosti pojedinih lidera/ki unutar stranke
2. Upoznati učesnike/ce sa sistemom planiranja uopšte i, pre svega, sistemom uspešnog planiranja kampanje
3. Razviti svest učesnika/ca o značaju strateškog planiranja za razvoj i održavanje motivisanosti aktivista/kinja i izgradnju poverenja kod građana/ki

Materijal:

- Tabla, FC papiri, markeri, kopije Programa stranke za sve učesnike/ce

Tok:

1. korak: Podeliti učesnicima/cama Program stranke i zamolite ih da svako za sebe pregleda Program i obeleži ključne oblasti
2. korak: Podelite grupu u četiri iste grupe sa zadatkom da porazgovaraju o tome koje su oblasti naveli/le kao ključne i zašto, i da zatim odaberu oblast koja je vezana za problem koji su identifikovali na ličnom, lokalnom i opštem nivou. Potom je potrebno da imenuju kvalitete kandidata/kinja (ili OO kao tima) za bavljenje rešavanjem ovog problema
3. korak: Prezentacija svake grupe

Komentari facilitatora/ke:

Recite učesnicima/kama da je ovo izuzetno dobar početak za kreiranje izborne platforme. Da je neophodno da detaljno poznaju stranačke programske tekstove kako bi u svakom trenutku mogli da prepoznaju i promovišu vrednosti koje stranački program definiše, povezano sa lokalnim kapacitetima, ličnom motivacijom i ličnim kapacitetima za rešavanje problema. Analiza sopstvenih kapaciteta treba, pre svega, da se osloni na momente političke biografije pojedinaca/ki ili OO koji stoje u direktnoj vezi sa zalaganjem za rešavanje određenog problema (podsetite ih na kategoriju – kredibilitet) i promovisanjem programskih načela stranke. Bitno je da se sete svojih zalaganja i aktivnosti koje su doprinele jačanju struktura, demokratizaciji, promenama nabolje... Ove sugestije važe i za podatke iz ličnog života.

Naglasite da će na ovaj način platforma koju kreiraju biti dobro strukturisana i jasna građanima/kama i da će lakše mobilisati energiju volontera/ki koji/je su zainteresovani/ne za rešavanje istih problema, ali i da će se istovremeno jačati kredibilitet stranke. Ovo je jedan od načina da se zadovolji još jedan od ciljeva KAMPANJE ZASNOVANE NA VREDNOSTIMA – da se promoviše koncept edukacije tokom različitih političkih procesa.

4. Strategija

Trajanje: 60 minuta

Ciljevi:

1. Razviti svest o značaju strateškog pristupa u kreiranju stranačke politike
2. Upoznati učesnike/ce sa elementima strateškog plana
3. Motivisati učesnike/ce da započnu kreiranje strateških planova sa članovima/cama svojih OO
4. Inicirati promišljanje o načinima na koje se do sada razvijala strategija
5. Razviti svest o značaju negovanja kritičkog pristupa prema sopstvenim postignućima u cilju unapređivanja kvaliteta rada

Materijal:

- Tabla, FC papiri, markeri

Tok:

1. korak: Podelite učesnike u 4 grupe i dajte svakoj grupi po jedan sumirani izveštaj s prethodnih radionica koji ste prethodno napravili s zadatkom da započnu kreiranje strateškog plana kampanje
2. korak: U grupama treba da odgovore na pitanja:
 - a. Gde se trenutno nalazi naša zajednica?
 - b. Gde želimo da bude?
 - c. Kako se tamo stiže?
 - d. Kako naša stranka svojim programskim tekstovima prepoznaje našu viziju zajednice i kako se ona uklapa u opštu viziju?
 - e. Kako mi (kao tim) možemo da doprinesemo da se vizija postigne?
 - f. Da li je rešavanje problema koji smo imenovali jedan od koraka na tom putu i zašto?

3. korak: Svaka grupa izvesti o onome što je uradila i potom do-
bijaju dalje zadatke: da popišu formalne i neformalne manda-
te koji OO obavezuju pred ove izbore – naročito u vezi s kon-
kretnom temom koja je odabrana za izbornu temu (koji su
ugovori, sporazumi potpisani, koja zakonska akta regulišu
ovu materiju, koje instance su nadležne za rešavanje; kao i
obećanja koje je su članovi/ce stranke davali/le, a koji će gra-
đani/ke smatrati obavezujućim
4. korak: Grupe izveštavaju o mandatima OO vezano za predsto-
jeću kampanju
5. korak: Ponovo im se daje zadatak da precizno definišu ciljeve
u kampanji (vezano za uspeh na samim izborima i rešavanje
problema koji su odabrali za rešavanje) – važno je da ciljevi
zadovoljavaju SMART kriterijume. Kada definišu ciljeve tre-
ba da imenuju i opišu svoje ciljne grupe – što specifičnije i
preciznije i odgovore na sledeća pitanja o ciljnim grupama:
gde žive, čime se bave, šta ih zanima, koliko imaju godina,
kog su pola, koji im je obrazovni i ekonomski status...
6. Grupe prezentuju svoje radove

Komentari facilitatora/ke:

Naglasite koliko je značajno da svaki OO ima svoju strategiju
formulisanu, pre svega, napisanu – kako bi mogla da se evalui-
ra i dograđuje i kako bi svima bila dostupna da u odnosu na nju
mogu da se pozicioniraju i vrednuju i svoje lične učinke.

Pojasnite da na kraju ovog procesa OO dobija šemu:

DRUŠTVENA VIZIJA – vezano za vrednosti koje promoviše
stranka

LOKALNA VIZIJA – kao korak ka ostvarivanju društvene vizi-
je

CILJEVI – kao koraci u dostizanju vizije

LIČNA MOTIVACIJA I KAPACITETI (pojedince/ke ili tima) -
kao kapacitet za ostvarivanje cilja

PROBLEM – kao najvažnija prva stepenica u ostvarivanju cilja. Objasnite kako će u perspektivi poznata i napisana strategija omogućiti članovima/cama stranke da imaju jasnu sliku kako treba pristupiti rešavanju (i promociji rešavanja) bilo kog problema koji se pojavi u zajednici.

Podsetite ih na to da su mandati neka vrsta ograničenja koja će ih čuvati od davanja obećanja koja je nemoguće ispuniti i čije će poznavanje omogućiti da tokom kampanje uvek mogu da odgovore na „nezgodna” pitanja.

5. Analiza pozicije (PEST i SWOT)

Trajanje: 60 minuta

Ciljevi:

1. Razvijati svest o potrebi za kontinuiranim analizama na različitim nivoima funkcionisanja stranke
2. Unaprediti znanja i veštine učesnika/ca za izvođenje dve vrste analiza – PEST i SWOT
3. Motivisati učesnike/ce da na primerima potvrde značaj ovog pristupa u kreiranju kampanje

Materijal:

- Tabla, FC papiri, markeri

Tok:

1. korak: Objasnite učesnicima/cama značaj izrade ovakvih analiza
2. korak: Ukratko predstavite šta znače skraćenice i objasnite kako se analize rade
3. korak: Podelite učesnike/ce u 4 grupe i dajte po dvema grupama da rade jednu vrstu analize (dve grupe će raditi PEST, a druge dve SWOT). Insistirajte na tome da SWOT analiza bude povezana sa prethodnim produktima

4. korak: Kada završe u svojim grupama, zamolite ih da sednu u dve grupe – sa drugom grupom koja je radila istu analizu i napravite zajedničku prezentaciju uz obrazlaganje odluka
5. korak: Po dve osobe iz svake grupe prezentuju prvo PEST pa SWOT analizu koja je urađena
6. korak: Na plenumu se zajednički komentarišu rezultati
7. korak: Dodajte stavke za koje mislite da su izostavljene tokom analiza kroz konsultacije s celom grupom
8. korak: Proverite sa grupom da li bi sada, pošto su završili ove analize, drugačije definisali ciljeve i probleme na kojima bi radili, i ako da – zamolite ih da to urade.

Komentari facilitatora/ke:

Važno da tokom rada skrenete učesnicima/cama pažnju na to da je izuzetno značajno da budu svesni pretnji i slabosti i da u tom smislu budu iskreni prema sebi tokom procesa planiranja, zato što je to preduslov za uspešno redefinisavanje ciljeva i pronalaženje jasnih indikatora za merenje timskog, ali i ličnog učinka. Osim toga, svest o ograničenjima je važna i da bi se motivacija aktivista/kinja održavala tokom cele kampanje.

6. Interesi za saradnju

Trajanje: 45 minuta

Ciljevi:

1. Podsetiti učesnike/ce o postojanju različitih struktura sa sličnim vizijama i ciljevima kao što su ciljevi i vizije DS
2. Razviti svest o značaju prepoznavanja interesa za saradnju različitih struktura sa OO
3. Pružiti uvide o značaju međusobnih odnosa različitih struktura za uspeh u kampanji (bilo da su saradničke ili da su suprotstavljene)
4. Unaprediti veštine učesnika/ca za jedan vid pregovora o mogućoj saradnji tokom kampanje

Materijal:

- Tabla, FC papiri, markeri

Tok:

1. korak: Na sredini FC papira ucrtajte mali krug u koji ćete upisati ime stranke
2. korak: Objasnite da ćete crvenom bojom upisivati one koje mogu da utiču pozitivno, a crnom one koje mogu da utiču negativno na ishod kampanje koju stranka vodi i da se ovaj metod određivanja ciljnih javnosti zove Venov dijagram. Svaka grupa/organizacija se isto kao i stranka ucrtava u svoj krug koji je veliki onoliko koliko je velika grupa/organizacija, i blizu odnosno daleko od kruga s strankom u odnosu na stepen uticaja koji na stranku vrši i značaj koji u kontekstu kampanje ima
3. Zamolite učesnike/ce da imenuju sve specifične grupe, organizacije, institucije, pa i druge stranke koje na neki način (bilo negativno ili pozitivno) mogu da utiču na kampanju koju izvode (ovo može da se odnosi i na značajne pojedince/ke iz zajednice)
4. Pitajte ih da obrazlože na plenumu s kojim grupama koje su značajne u kampanji nikako ne bi saradivali i zašto
5. Podelite učesnike/ce u četiri grupe i dok su još u prostoriji neka vam svaka grupa kaže s kojom značajnom grupom/organizacijom želi da saraduje u kampanji (ukoliko pretpostavljate da ova vrsta dogovora može da ide teško, vi izaberite grupe na kojima će svaka grupa učesnika/ca raditi)
6. Dajte im zadatak da za svoje grupe napišu:
 - a. Šta su interesi za saradnju OO s tom grupom
 - b. Šta je interes za saradnju te grupe s OO
 - c. Koji su principi/vrednosti na kojima počiva povezivanje
 - d. Koje su moguće teškoće povezivanja
 - e. Koji kvalitet kampanji donosi ovo povezivanje

f. Na koji način bi OO trebalo da formuliše svoj zahtev za saradnjom (imajući na umu interese grupe koja se zove na saradnju) – predlog poruke

7. korak: Po jedna osoba iz svake grupe treba da izloži grupni rad

8. korak: Svi radovi se komentarišu na plenumu

Komentari facilitatora/ke:

Ukažite na značaj povezivanja na platformi zajedničkih vrednosti i principa delovanja kao i na interes koji mora da stoji u pozadini svake zajednice (bilo da se predstavlja kao opšti ili lični), kao i na to da treba da imaju na umu i šta je lični interes potencijalnih saradnika/ca i da ne sude i ne vrednuju te interese – jer je to preduslov uspešne saradnje.

Zajedno sa grupom sistematizujte sve što je do sada urađeno i proverite da li iz dosadašnjeg rada imaju utisak da je ovo već delimično uobličena kampanja i da li misle da bi na ovaj način biraći/ce vremenom počeli/li da doživljavaju stranku na drugi način – kao saradnika na rešavanju zajedničkih problema.

Ponovo im skrenite pažnju na to da je ponekad dovoljno da ljudi imaju poverenja u to da su lokalni političari/ke svesni lokalnih problema iako ne mogu sve odjednom da reše.

7. Poruka

Trajanje: 45 minuta

Ciljevi:

1. Upoznati učesnike/ce sa značajem formulisanja poruke u lokalnoj kampanji
2. Upoznati učesnike/ce sa još jednom mogućom formom za kreiranje poruke (drugačijom od one koja se najčešće sreće)
3. Obrazložiti razliku ponuđenog modela od drugih modela za kreiranje poruke

Materijal:

- Tabla, FC papiri, markeri

Tok:

1. korak: Izložite stavke koje bi poruka trebalo da sadrži (lokalni problem – potreba birača/ca, cilj, vizija i prikaz ličnih kapaciteta – zašto se baš vi bavite rešavanjem tog problema – zašto se kandidujete da ga rešavate, a time se kandidujete i za određenu poziciju) i najosnovnije osobine poruke i posebno naglasite razlike između slogana i poruke, kao i značaj stalnog ponavljanja poruke tokom kampanje
2. Podelite učesnike/ce u četiri grupe sa zadatkom da u grupama kreiraju poruku za lokalnu kampanju u odnosu na sve što je do tada urađeno na seminaru (viziju, ciljeve, vrednosti, probleme...)
3. Svaka grupa treba da izvesti i upozna ostatak grupe sa svojom porukom
4. Na plenumu prokomentarišite poruke i dajte svoje predloge za moguće unapređivanje poruka koje su formulisane

Komentari facilitatora/ke:

Ukažite još jednom na značaj lične motivacije za bavljenje politikom i na autentičnost koju lična motivacija daje odboru ili pojedincu/ki tokom kampanje. Ovo je naročito značajno za jedan od elemenata koje poruka treba da sadrži – lične kapacitete koji opravdavaju kandidovanje.

Moguće je da kroz poruku sistematizujete sve što je do tada urađeno i ponovo naglasite koliko elementi vizije i ciljeva koji su jasni i povezani s problemima i potrebama građana/ki pomažu da se politika istinski približi građanima/kama i na koji način menja stavove o političarima/kama i politici uopšte, kao i kakav to značaj ima za demokratizaciju i jačanje kapaciteta građanskog društva za ozbiljno razumevanje politike i promenu negativnog odnosa prema političarima/kama.

III Kreiranje tima i izvođenje aktivnosti

1. Izborni štab

Trajanje: 60 minuta

Ciljevi:

1. Predstaviti značaj adekvatne podele rada u timu, kao i strukturu efikasnog tima
2. Upoznati učesnike/ce sa načinima na koji se utvrđuju raspoloživi resursi za sprovođenje kampanje i mogućnostima njihovog korišćenja
3. Predstaviti zadatke izbornog štaba i uloge u IŠ
4. Predstaviti vezu između uspešnosti tima i uspešnosti kampanje

Materijal:

- Tabla, stikeri, olovke za sve učesnike/ce, FC papiri

Tok:

1. korak: Zajedno sa učesnicima/cama razgovarajte na temu uloga u izbornom štabu, njihovih dosadašnjih iskustava i preporuka kako organizovati IŠ
2. korak: Podelite učesnike/ce u četiri grupe s zadatkom da u grupama dođu do konsenzusa šta su obaveze sledećih članova/ca izbornog štaba:
 1. grupa – menadžer/ka kampanje
 2. grupa – član/ca zadužen/a za komunikaciju sa članstvom i sigurne glasove
 3. grupa – član/ca zadužen/a za kontrolu izbora
 4. grupa – član/ca zadužen/a za organizovanje akcija
3. korak: Po jedan predstavnik/ca svake grupe treba da formira mini štab sa predstavnicima/cama ostalih grupa koji su radili druge uloge (svaka grupa treba da ima po jednog/u: menadžera/ku, člana/cu zaduženog z akomunikacije, člana/cu zaduženog

nog/u za kontrolu, člana/cu zaduženog/u za organizovanje akcija. Njihov zadatak je da definišu plan kampanje za 30 dana do izbora. U planu posebno treba izlistati konkretne zadatke članova IŠ

4. korak: Prezentacija i analiza učinka grupa

Komentari facilitatora/ke:

Predlog organizacione šeme IŠ:

- Šef/ca i zamenik/ca šefa/ce izbornog štaba
- Član/ca zadužen/na za logistiku
- Član/ca zadužen/na za kontrolu izbora
- Član/ca zadužen/na za komunikaciju sa članstvom i sigurne glasove
- Član/ca IŠ zadužen/na za organizovanje akcija

2. Timski rad

Trajanje: 90 minuta

Ciljevi:

1. Upoznati učesnike/ce sa značajem timskog rada i timskih postignuća
2. Promovisati koncept timskog nasuprot individualnog rada i postignuća
3. Upoznati učesnike/ce sa mogućim ulogama u timu i značajem svake pojedinačne uloge za sam proces timskog rada

Materijal:

- Tabla, FC papiri, markeri, papiri, olovke, loptice različitih veličina (ili jabuke, pomorandže...)

Tok:

1. korak: Podelite grupu u dve manje grupe, dajte svakoj grupi po jednu jabuku (lopticu) i zamolite ih da osmisle mehanizam po kome će se loptica (jabuka, pomorandža) kretati u krugu, a

da se ne dodaje iz ruke u ruku i da je to mehanizam koji će svi razumeti. Pustite da dogovori i dobacivanje traje dok vam se ne učini da je sistem osmišljen

2. korak: Kada vam deluje da obe grupe imaju rešen problem, ubacite svakoj grupi po još jednu lopticu i ponovo sačekajte da se grupe uigraju i ubacujte nove loptice (može da ih bude desetak po grupi)
3. korak: Sve vreme pratite šta se u grupama dešava i zamolite osobu za koju vam se učinilo da je najaktivnija (voda) da zameni grupu – tiho ga/je prebacite u drugu grupu (iz koje izdvajate vođu i prebacujete u prvu grupu) i dajte instrukciju samo da se s vežbom nastavi
4. korak: Ostavite ih još neko vreme i pratite šta se dešava i vežbu prekinite kad se obe grupe uigraju ili ranije, ukoliko traje predugo
5. korak: Prokomentarišite vežbu s učesnicima/cama – pitajte ih da li mogu da prepoznaju ko je imao/la koju ulogu
6. korak: Podelite učesnike/ce u četiri grupe s zadatkom da definišu tim u kome rade kroz ponuđene mogućnosti:
 - košarkaški tim
 - vaterpolo tim
 - fudbalski tim
 - gimnastički tim
 - hokejaški tim
 - trkački tim
 - istraživački i razvojni tim
 - orkestar
 - hor madrigalista
 - tim za sinhrono plivanje
 - plesni tim

Važno je da obrazlože zašto su se opredelili za baš taj ponuđen tim

7. korak: Presentacija rezultata grupnog rada

8. korak: Na FC ispišite sledeće radne procese:

- postavljanje ciljeva
- razmena informacija
- donošenje odluka
- raspodela poslova
- realizacija poslova
- evaluacija načina na koji se poslovi obavljaju
- planiranje
- vođenje uspešnih sastanaka
- analiziranje problema
- rešavanje problema
- komunikacija

Zamolite učesnike/ce da u okviru svojih grupa u kojima su prethodno radili/le (ali prvo individualno) svaki proces procene u okviru 3 dimenzije - EFIKASNOST, EFEKTIVNOST i ZNAČAJ/VAŽNOST i to kroz 4 ocene:

1 = UOPŠTE NE

2 = DONEKLE

3 = U VELIKOJ MERI

4 = IZUZETNO

Pomenute tri dimenzije odgovaraju pitanjima:

Koliko smo efikasni u...?

Koliko su nam dobri rezultati u...?

Koliki značaj u pridajemo...?

8. korak: Pošto su individualno odgovorili, zamolite ih da u grupama razmotre i obrazlože odgovore, a posebno u onim oblastima u kojima je primećeno najviše jedinica kao ocena, pod pretpostavkom da su to procesi koji zahtevaju najviše rada i timskog delovanja

9. Dajte svim učesnicima/cama da urade test iz priloga i možete da u grupi komentarišete rezultate

Komentari facilitatora/ke:

Podsetite učesnike/ce da tokom tih procena treba da razmatraju strategije i postupke koji bi pomogli da se poveća značaj, unapredi efikasnost i postiču bolji rezultati... Usmeravajte ih da razmišljaju o tome u kom vremenskom okviru je to moguće – povežite sa SMART ciljevima.

U svakom slučaju, neophodno je i da ponovo naglasite značaj komunikacije za timski rad i razmenite zapažanja o tome u kakvom odnosu stoje efikasnost i uspešna komunikacija i pozitivna atmosfera u jednom timu.

3. Planiranje akcije

Trajanje: 45 min

Ciljevi:

- Upoznati učesnike/ce sa sa metodama uspešnog planiranja i značaja planiranja za uspešno izvođenje akcije i evaluaciju
- Upoznati učesnike/ce sa vezom između strateškog i akcionog nivoa planiranja

Materijal:

- Tabla, stikeri, olovke za sve učesnike/ce, FC papiri

Tok:

1. korak: Podelite učesnike/ce u četiri grupe s zadatkom da organizuju akciju. Zadatak treba da obuhvata sledeće komponente:
 - imenovanje problema
 - imenovanje cilja
 - sam plan koji sadrži: opis koraka, vremenski rok, zadužene osobe i potrebne resurse
2. korak: Prezentovanje i analiza grupnog rada

Komentari facilitatora/ke:

Skrenite učesnicima/cama pažnju da se i planiranje same kampanje izvodi na sličan način, s tim što je za to najpodesnije sredstvo - planiranje unazad. Ono funkcioniše na sledeći način:

- u mesečni kalendar se upišu svi vremenski rokovi važni za kampanju
- u *studijski format* (u prilogu) se upiše svaki zadatak i neophodan sled koraka, zatim nabroji koje je sve korake potrebno preduzeti da bi se ispunio zadatak
- navedene korake treba uneti UNAZAD u kalendar, tako što će se prvo upisati poslednja aktivnost, a to je izborni dan. Dalje se u spisak unose unazad, jedan ili dva koraka za svaki dan, sve dok se ne unesu sve potrebne aktivnosti u različite dane kalendara (neki će se, naravno, odbijati u istom danu)

4. Kampanja sigurnih glasova

Trajanje: 30 minuta

Ciljevi:

1. Definisati pojam *siguran glas*
2. Upoznati učesnike/ce sa mogućnostima za mapiranje sigurnih glasova
3. Upoznati učesnike/ce sa načinima evidentiranja sigurnih glasova

Materijal:

- Tabla, stikeri, olovke za sve učesnike/ce, FC papiri

Tok:

1. korak: Diskutujte sa grupom o tome šta podrazumevamo pod pojmom *siguran glas* i kako dolazimo do sigurnih glasova. Obavezno nove ideje i zanimljive predloge zabeležite na tablu
2. korak: Zamolite učesnike/ce da u parovima definišu nekoliko novih predloga za prikupljanje sigurnih glasova
3. korak: Odaberite zajedno sa grupom tri najzanimljivija predloga i razmotrite koji su koraci potrebni da se ovi događaji or-

ganizuju, kao i koji su potrebni resursi. Moguće je i da učesnike/ce podelite u četiri grupe s zadatkom da korake izlistaju u grupama

4. korak: Zamolite učesnike/ce da predstave načine na koje organizuju prikupljanje sigurnih glasova u svojim odborima.

Komentari facilitatora/ke:

Prenesite učesnicima/cama model unošenja sigurnih glasova (u prilogu)

5. Rad s volonterima/kama

Trajanje: 60 minuta

Ciljevi:

1. Definisati pojam volonterskog rada
2. Naglasiti značaj angažovanja aktivista/volontera u radu organizacije
3. Upoznati učesnike/ce sa modelima rada sa aktivistima/volonterima
4. Utvrditi moguće motivacije za aktivizam

Materijal:

- Tabla, stikeri, olovke za sve učesnike/ce, FC papiri

Tok:

1. korak Ovu aktivnost započnite time što ćete se s učesnicima/cama prisetiti početka seminara i njihovih motiva za bavljenje politikom. Razgovarajte s njima o tome da li su ti motivi slični kod različitih ljudi. Skrenite im pažnju na to da ukoliko uspemo da iza svakog odgovora na to šta nam je motivacija za aktivizam prepoznamo neku potrebu, oni će biti skoro identični (pošto su ljudske potrebe identične)
2. korak: Nastavite razgovor na istu temu, analizom sledećih pitanja:
 - Šta je volonterski rad?

- Da li je volontiranje isto što i aktivizam?
 - Zašto ljudi volontiraju (potrebe i pripadnost grupi)?
 - Kako motivisati volontere/aktiviste?
 - Zbog čega ljudi više ne žele da volontiraju?
 - Šta nam je potrebno u radu sa volonterima/aktivistima?
3. korak: Podeliti učesnike/ce u četiri grupe. Zadatak je da po grupama daju svoje predloge kako bi trebalo regulisati rad sa aktivistima/kinjama na nivou opštinskog odbora i predloge za rad na centralnom nivou
4. korak: Prezentacija grupnog rada

Komentari facilitatora/ke:

Predstavite organizacioni model Centar za aktiviste/kinje, nadležnosti i obaveze osobe za rad sa aktivistima/kinjama, model volonterske ili aktivističke kartice

6. Izborni dan

Trajanje: 30 minuta

Ciljevi:

1. Ukazati na značaj zasebnog planiranja izbornog dana
2. Povezati već postojeća znanja učesnika/ca u jednu sistematičnu celina koja će im olakšati dalji rad

Materijal:

- Tabla, FC papiri, markeri

Tok:

1. korak: Na plenumu izlistajte sve aktivnosti vezane za izborni dan
2. korak: Podelite učesnike/ce u četiri grupe i dajte im zadatak da naprave detaljan plan – sa satnicom, potrebnim resursima i odgovornom osobom – izbornog dana
3. korak: Prezentacije po grupama

4. korak: Na plenumu analizirajte sve prezentacije – komentarišite zajedno s grupom zajednički rad

7. Promocija rezultata

Trajanje: 60 minuta

Ciljevi:

1. Upoznati učesnike/ce sa značajem izrade komunikacijske strategije – eksterna i interna
2. Upoznati učesnike/ce sa načinima na koji se promovišu rezultati i najavljuju planirani događaji

Materijal:

- Tabla, stikeri, olovke za sve učesnike/ce, FC papiri

Tok:

1. korak: Podelite učesnike/ce u četiri grupe i zamolite ih da naprave internu komunikacijsku strategiju koja se odnosi na prethodno izlistane događaje, planove za njihovo organizovanje i podelu uloga u organizaciji
2. korak: Prezentacija grupnog rada - interne strategije komunikacije
3. korak: U istim grupama učesnici/ce prave strategiju eksterne komunikacije za iste događaje
4. korak: Prezentacije po grupama

Komentari facilitatora/ke:

Facilitator/ka daje primer dobrog proizvoda i loše promocije, kao i osrednjeg ili lošeg proizvoda koji se prodaje isključivo zbog dobre promocije. **Ideja** je proizvod političkih partija. Ideju kao proizvod takođe treba promovisati.

Promociju postignutih rezultata, kao i planiranih aktivnosti treba uvek uključiti u komunikacijsku strategiju. Radi se o segmentu koji je često zapostavljen ili čak izostavljen u radu odbora, kao i na nivou čitave stranke.

**ZBIRKA TEKSTOVA POTREBNIH
ZA IZVOĐENJE SEMINARA**

UVOD

Tekstove koji su pred vama možete da koristite da unapredite svoje znanje o temama koje ćete na seminarima izvoditi. Imajte na umu da oni svakako nisu dovoljni da biste se osećali/le potpuno sigurno pri izvođenju seminara i da je neophodno da svoje facilitatorske kapacitete unapređujete i tako što ćete sami pronalaziti dodatnu literaturu ili obogaćivati svoje znanje i veštine na razne druge načine.

Osim toga, ove tekstove možete da koristite i kao materijale koje ćete deliti učesnicima/cama seminara, s tim što je važno da vodite računa o tome da materijale koristite uz radionice koje izvodite, a da ne kopirate celu zbirku i delite nevezano od samog sadržaja seminara.

Naša je preporuka da, ukoliko ih budete koristili tako što ćete ih deliti, **posle** radionice na svaku temu, podelite materijal koji se na nju odnosi.

Prateći materijali su označeni brojem radionice na koju se odnose. Tekstovi koje je prema programu NDI i materijalima DS priredila Danijela Maljević označeni su kao takvi i ne oslikavaju stav autorke.

II 1. Istraživanja

ISTRAŽIVANJA

Da biste uopšte razmišljali o izlasku na izbore i rešenjima koja biste ponudili svojim potencijalnim biračima; da biste izabrali najboljeg kandidata/kinju, kreirali svoju izbornu platformu, strategiju i poruku, neophodno je da rad u kampanji započnete pripremnom fazom – ISTRAŽIVANJIMA. Poslovima vezanim za istraživanja treba da rukovodi jedan od vaših ključnih ljudi, jer će, iako naša praksa kampanja nije napredovala do razrade ovih sistema, dovoljno probranih informacija biti ključan faktor vašeg budućeg uspeha na izborima.

Zbog toga, istraživanja moraju da budu sprovedena ozbiljno i profesionalno, i to u sedam ključnih oblasti:

1. Izborna pravila

- Tip izbora
- Kako se formiraju izborne liste
- Kakva vam je većina potrebna za pobeđu
- Da li se kandidujete sami ili kao deo tima
- Izborni zakon
- Zakonodavac
 - o Ko donosi izborni zakon
 - o Ko kontroliše primenu zakona
- Kandidature
 - o Kad se predaju
 - o Koliko vam potpisa treba
 - o Kako se proveravaju potpisi
- Kampanja
 - o Zakon i pojava u medijima
 - o Plakati, billboardi...

- Kontrola izbora
 - Članovi/ce biračkih odbora
 - Dodatni kontrolori/ke
 - Posmatrači/ce
 - Situacija na biračkim mestima
- Dan izbora
 - Koliki vam odziv treba
 - Koliko rade biračka mesta
 - Pravila za dan izbora
 - Kampanja blizu biračkih mesta

2. Izborna jedinica

- Karakteristike vaše IJ
 - Koje su granice izbornog područja
 - Kakve su fizičke karakteristike IJ
 - Da li vremenske prilike utiču na rezultate
 - Ekonomska situacija
 - Migracije stanovništva
- Politička situacija u IJ
 - Ko su glavni politički akteri
 - U kakvom su odnosu stranke
 - Ko su ljudi od uticaja
- Informisanje
 - Koji mediji postoje
 - Ko kontroliše medije (kome su naklonjeni)
 - Koji novinari/ke pokrivaju izbore
 - Koji je princip izveštavanja o izborima
 - Koje kuće su naklonjene vama, a koje protivnicima
 - Gde možete davati plaćene oglase

3. Birači

- Da li je moguće doći do biračkog spiska
- Koliko ima članova/ca pojedinih stranaka
- Kakva je socijalna struktura
- Kakva je geografska raspodeljenost
- Koje grupe glasaju, a koje apstiniraju
- Ko vas podržava
- Koje ciljne grupe postoje i u kom broju
- Koja udruženja građana postoje
- Gde ljudi rade
- Gde najčešće kupuju
- Gde provode slobodno vreme
- Gde žive određene socijalne strukture
- Ko su vam bili glasači/ce, ko simpatizeri/ke
- Da li ima još nekih specifičnosti

4. Raniji izbori

- Ko su sve bili kandidati/kinje za tu poziciju
- Kakvi su rezultati prethodnih izbora
- Koji je procenat birača glasao
- Koliko je bilo potrebno za pobedu
- Kakvi su odnosi bili na drugim izborima

5. Nastupajući izbori

- Bitne teme
 - Koje teme su važne biračima
 - Koja su im pitanja bitna na nacionalnom nivou
 - Koji je glavni motivacioni faktor za birače
 - Kako su opredeljeni
 - Šta misle o liderima/kama, posebno vašem
 - Šta misle o ostalim zvaničnicima/cama stranaka

- Paralelni izbori
 - Da li se još neki izbori održavaju kad i vaši
 - Da li ima još izbornih štabova i ko vodi kampanje
 - Gde vaša stranka koordinira kampanju i kako

6. Vaš kandidat/kinja

- Šta kandidata/kinju motiviše
- Koje su mu/joj osobine i lična i profesionalna istorija
 - Detinjstvo
 - Obrazovanje
 - Radno iskustvo
 - Trenutni porodični status
 - Koliko mu/joj je porodica bitna
 - Da li se i pre kandidovao/la
 - Da li je imao/la neku funkciju
 - Da li je davao/la izjave važne za kampanju
 - Šta viđenije osobe misle o njemu/njoj
 - Da li je ispunio/la obećanja
 - Da li ga/je neke grupe posebno podržavaju
 - Ima li nekih javnih izveštaja o njemu/njoj
 - Koliko je poznat/ta
 - Koji su mu/joj najvažniji uspjesi
 - Da li je komunikativan/na
 - Da li je dobar govornik/ca
 - Da li ima podataka koje bi protivnici iskoristili
- Koja sredstva ima na raspolaganju
 - Koliko sredstava kandidat/kinja ima
 - Koliko može da se nabavi
 - Da li računa na pomoć stranke
 - Kako da prikupi sredstva

7. Protivnici/ce

- Ko su ozbiljni protivnici/ce
- Koje ciljne grupe biraju
- Koja im je poruka
- Kakva im je strategija
- Opišite protivkandidata/kinju po stavkama
 - Obrazovanje
 - Prethodni poslovi
 - Prethodne pozicije
 - Važne izjave
 - Javni izveštaji o njemu/njoj
 - Negativne stvari koje mogu da se koriste
- Na koji način će finansirati kampanju

IZBOR KANDIDATA/KINJE – ODLUKA O KANDIDOVANJU

Pre ulaska u izborni proces potrebno je da ste potpuno sigurni u svoje motive za dolazak na poziciju za koju se kandidujete, svoje mogućnosti za učešće u izbornom procesu, snage i kvalitete koji vas preporučuju za ovo mesto, kao i one koji su vam potrebni za samo obavljanje poslova vezanih za položaj na koji se kandidujete.

Pitanja koja će vam pomoći da jasnije sagledate svoje mogućnosti i svoje mesto u izbornom procesu su:

1. Imam li podršku porodice, familije i prijatelja?
2. Imam li podršku saradnika/ca?
3. Da li će mi pomoći u kampanji i daljem radu?
4. Da li sam spreman/na za promenu prioriteta i prostora – privatno/javno?
5. Da li sam zdrav/a i imam li dovoljno snage i energije?
6. Imam li sredstava/resursa i potencijala za sticanje resursa?
7. Kakvu podršku mogu da očekujem:
 - od zajednice da li me znaju
da li me podržavaju
da li mogu da obezbedim podršku
 - od stranačkih kolega/nica
8. Šta znam o lokalnoj politici?
9. Mogu li da saznam i objasnim potrebe birača?
10. Koje su moje snage i slabosti i kako se s njima nosim?
11. Imam li organizatorskih/menadžerskih sposobnosti?
12. Da li sam iskren/na prema biračima?
13. Da li ću poštovati njihova očekivanja?
14. Da li sam otvoren/na za komunikaciju, sugestije?
15. Da li sam spreman/na da pokrećem i menjam?
16. Da li imam dovoljno samopouzdanja?
17. Da li sam poznat/ta medijima?

II 3. Izborna platforma

RAZVOJ PLANA KAMPANJE

Da biste započeli aktivnosti koje pretpostavlja kampanja, potrebno je da započnete izradom najopštijeg plana daljih organizacionih aktivnosti. On treba da sadrži:

1. Izbornu platformu
2. Strategiju
3. Tim – izborni štab

Ciljeve ćete najuspješnije ostvarivati ukoliko sve što je planirano imate zabeleženo. Bitno je da uz izrađeni plan definišete i najopštije vremenske okvire u kojima će se predviđene aktivnosti dešavati. Vodite računa o tome da ćete predviđeni plan unekoliko morati da menjate, budite dovoljno fleksibilni i spremni na iznenađenja.

1. IZBORNA PLATFORMA

Izborna platforma treba da reflektuje:

- a) stranačke vrednosti i interese
- b) lične i profesionalne sposobnosti kandidata/kinje
- c) potrebe lokalnih struktura i biračkog tela

o Neophodno je da detaljno poznajete stranačke programske tekstove. U svakom trenutku, vi i članovi vašeg izbornog štaba morate da prepoznate i promovirate vrednosti koje stranački program definiše. U slučaju lokalnih izbora, postoji potreba da se vrednosti i interesi definišu i specifičnije, primereno lokalnom kontekstu i uslovima života lokalne zajednice.

o Analiza sopstvenih kapaciteta treba, pre svega, da se osloni na momente vaše biografije koji stoje u direktnoj vezi sa promo-

visanjem programskih načela stranke. Bitno je da se setite svojih zalaganja i aktivnosti koje su doprinele jačanju struktura, demokratizaciji, promenama nabolje... Ove sugestije važe i za podatke iz ličnog života.

- o Ozbiljno se pozabavite problemima svoje zajednice. Organizujte istraživanja koja bi vam ponudila odgovore na neka ključna pitanja. Sve predizborne aktivnosti planirajte tako da odgovaraju na ta pitanja. Obradujte što specifičnija polja i čuvajte se prekomernog uopštavanja i bavljenja problemima koji nisu rešivi u zadatim vremenskim rokovima.

Potrudite se da vaša platforma na sva tri nivoa (stranka–kandidat/kinja–biračko telo) nudi organizovanu strukturu koja predlaže rešenja u tri ravni:

- opštedruštvenoj
- ličnoj
- lokalnoj (specifičnoj)

II 4. Strategija

STRATEGIJA

Izgradnja strategije podrazumeva:

- odabiranje ciljne grupe
- definisane najopštijih ciljeva
- odabir načina za njihovo postizanje.

- o Odabiranje ciljne grupe (targeting) se strateški zasniva na starom vojničkom pravilu – usredsredite svoje snage tamo gde je protivnik najslabiji. U praktičnom smislu, koristi, pre svega, za uštedu osnovnih resursa – ljudi, vremena i novca. Zato je potrebno da se, kada otpočne kampanja, dođe do pravih birača sa pravim porukama. Dakle, sva sredstva koristite tako da od njih imate maksimalno koristi. Nemojte se, dakle, truditi da preobraćate birače koji su protiv vas. Dobrim određivanjem ciljnih grupa, i odabirom onih kojima ćete se obraćati, uvećavate svoje šanse za uspeh. U kontekstu korišćenja poruke, možemo reći da biračima treba reći ono što žele da čuju. Međutim, ovo ne može da se shvati zdravo za gotovo. Zapravo, bitno je da se obraćate ljudima za koje pretpostavljate da misle slično vama. Jedna od čestih grešaka pri odabiru ciljnih grupa je i odnosne kampanje je kampanja koja se vodi da bi se dobilo 100% glasova. Ako probate da pridobijete svakoga, najverovatnije nećete pridobiti nikoga. Potrebno je da uvek imate na umu da vam je za pobjedu potreban DOVOLJAN broj glasova i tako raspoređujete vreme, trud i ostale resurse koji vam stoje na raspolaganju. Velika pomoć u određivanju ciljnih grupa biće vam podaci iz vaših baza podataka o simpatizerima i sigurnim glasovima iz svih prethodnih kampanja.
- o Tokom čitavog procesa kampanje, pri definisanju ciljeva, treba da imate u vidu da rezultat kampanje treba da bude pobjeda na izborima. Ipak, formulisanje ciljeva ne treba da se završi na

ovoj tački. Pobjeda ne sme da bude krajnji cilj, inače će mogućnosti za dobijanje nekih od narednih izbora biti više nego umanjene. Krajnji cilj kampanje jeste: **PROMOVISANJE VREDNOSTI I PROGRAMA STRANKE** ispred koje se kandidujete i već pomenutih, specifično definisanih vrednosti. Da ponovimo, postavljeni ciljevi i načini za njihovo postizanje moraju jasno da korespondiraju sa potrebama biračkog tela i rešenjima koja nude programski akti stranke.

Pri formulisanju ciljeva i načina za njihovo postizanje, vodite računa o njihovoj:

- **Specifičnosti.** Precizno definišite svoje ciljeve. Nemojte posezati za onima koje su vaši prethodnici/ce iznosili/le ili onima koje promovišu vaši protivkandidati/kinje.
- **Merljivosti.** Uvedite kriterijume za procenu uspešnosti koji će vam govoriti o postignućima.
- **Dostižnosti.** Birači uglavnom imaju svest o realnoj situaciji u kojoj se nalazimo i, ma šta govorili, svesni su mogućnosti koje nam svima stoje na raspolaganju. Nemojte obećavati stvari za koje unapred znate da ih je nemoguće ostvariti. Postavljajte dostižne ciljeve i donosite rezultate.
- **Relevantnosti.** Budite sigurni da su postavljeni ciljevi u vezi sa specifičnim potrebama vaše zajednice. Proverite potrebe većeg dela biračkog tela i potrebe svoje ciljne grupe birača. Iznalazite rešenja vezano za rezultate istraživanja.
- **Uvremenjenosti.** Iskoristite pravi trenutak. Morate da budete dovoljno fleksibilni, da svaku novu okolnost iskoristite; i kreativni, da što više detalja predvidite.

STRATEŠKI PLAN

Izađite pred članove/ce svog tima sa predlogom strategije koji ste napravili. Upoznajte ih s predviđenim ciljevima i načinima za njihovo postizanje.

JASNO DEFINIŠITE PROBLEME U SVOJOJ ZAJEDNICI I UVERITE SE DA POSTAVLJENI CILJEVI ODGOVARAJU MAPIRANIM PROBLEMIMA.

Redefinišite sopstvenu strategiju uz pomoć kolega/nica. Sa zajedničkog sastanka izađite sa potpisanim dokumentom STRATEŠKOG PLANA koji sadrži jasno izdefinisane:

- **mandate**

- formalne – svi obavezujući dokumenti – zakonski i podzakonski akti, stranački programski tekstovi, ugovori o zakupu potrebnih prostorija, računi koje ćete plaćati tokom kampanje, ugovori s honorarnim saradnicima, ugovori za zakup sala za tribine...
- neformalne – sadržaji letaka, dopisa, debata, intervjuva koje ste davali ili dajete tokom kampanje, a koji sadrže vaša obećanja (ako na licima imate podatke o tome da kancelarija radi svakog dana od 9 do 17 časova, osim vikendom, vodite računa da ste se na to obavezali)

Potrebno je da šef/ca administracije ima na umu čitav popis mandata i stara se o poštovanju svake stavke.

- **probleme lokalne zajednice**

Kada probleme definišete, budite sigurni da je svaki raščlanjen do svojih sastavnih delova. Što su jednostavnije i specifičnije određeni, to će postignuća biti veća. Ljudi se neuporedivo lakše demotivišu ukoliko im se čini da je cilj neostvariv. I obrnuto, kada im je jasno da u zadatom vremenskom roku imaju šanse da uz svoj maksimalni doprinos učestvuju u rešenju nekog problema, daće sve od sebe. Osim toga, imaćete jasniju sliku celine i sistem za rešavanje svakog pojedinog zadatka. Građanima/kama će imponovati ideja da poznajete okruženje i steći ćete njihovo poverenje. Ovaj odnos poverenja će se još više razviti posle organizovanih istraživanja potreba građana/ki iz vaše sredine.

- **viziju svoje zajednice na kraju vašeg mandata**

Vizija je još jedan činilac koji će vas učiniti prepoznatljivim/vom i drugačijim/jom od ostalih. Vodite računa o tome da je vizija samo *zvezda vodilja*. Do njenog ostvarenja se stiže savladavanjem niza konkretnih prepreka i rešavanjem brojnih jednostavnih poteškoća i problema.

- **ciljeve**

Ciljeve treba opisati znatno specifičnije nego viziju. Oni treba da odgovaraju konkretnim problemima. Ciljeve je neophodno smestiti u određene vremenske okvire koji će biti jedan od načina da se vaša uspešnost izmeri. Uvedite i druge kriterijume uspešnosti za izvršenje svakog pojedinačnog cilja. Ovaj postupak služi potvrdi vašeg kvaliteta i, kako tome da steknete i potvrdite poverenje birača, tako i tome da steknete poverenje u svoj tim i zajedničke ideje. Kod definisanja ciljeva, setite se da vodite računa o njihovoj: SPECIFIČNOSTI, MERLJIVOSTI, DOSTIŽNOSTI, RELEVANTNOSTI, UVREMENJENOSTI.

- **pojedinačne aktivnosti**

Napravite plan konkretnih aktivnosti koje se u svakom svom segmentu uklapaju u definisane ciljeve, i u krajnjoj instanci, viziju koju ste pred svoj tim i sebe postavili.

II 5. Analiza

SWOT ANALIZA – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

NAŠ TIM	SNAGE	SLABOSTI
OKRUŽENJE	MOGUĆNOSTI	PRETNJE

II 6. Interesi za saradnju

Umrežavanje omogućava da se razvije mreža kontakata i saveznika/ca koji/je mogu da pomognu u radu na ostvarivanju zajedničkog cilja. Dobra komunikacija i saradnja podižu kredibilitet ideja za koje se zalažemo i koje promovišemo.

Mrežu čine pojedinci/ke i grupe povezani u slabo strukturisanu grupu koja ostvaruje zajednički cilj. Mrežu treba da karakteriše dobra međusobna komunikacija između članova/ca i subgrupa. Da bi mreža zaživela, neophodan uslov je svest o zajedničkim interesima.

Veze u različitim mrežama mogu da budu različitog intenziteta:

kooperacije – slab intenzitet, neformalne veze, funkcionišu u kraćem vremenskom periodu

koordinacije – srednji intenzitet, formalniji odnos, postoji zajednički plan, podela uloga, distribucija informacija

kolaboracije – jak intenzitet, trajniji odnosi s jasnijom strukturom, zajednička misija, detaljni planovi i razmena

Mreže će biti uspešne ukoliko se:

- izbegava preterana formalizacija
- poštuju procedure
- delegira odgovornost
- donose grupne odluke
- razmenjuju informacije

II 7. Poruka

Poruka je ključni deo vaše kampanje. Nju će prenositi svaki vaš saradnik/ca, zapamtiće je svaki glasač i opredeliće većinu njih. Kod sastavljanja poruke, vodite računa o tome da jednostavnim, biranim rečima iznesete svoju **viziju, ciljeve** – u odnosu na istražene **potrebe birača** i objašnjenje – **zašto ste baš vi** (a ne, recimo, protivkandidat/kinja) – pozvani da probleme rešavate. Svi programi političke edukacije, bez obzira na centralno usmerenje, naglašavaju značaj poruke. Imajte na umu da je neophodno da poruku toliko puta u toku kampanje ponovite, da možete da budete sigurni da je doprla do svakog birača na teritoriji na kojoj sprovodite izbore. Takođe, proverite da li svi vaši saradnici/ce, kao i volonteri/ke razumeju i mogu da je objasne i reprodukuju i naznačite im potrebu za tim da kad god mogu, poruku vaše kampanje saopštavaju.

Dobra poruka govori jednoj osobi, a obraća se svima. Dobra poruka ne oslovljava grupu ljudi. Umesto toga, ona istovremeno oslovljava svakog pojedinca/ka u vašoj ciljnoj grupi glasača. Svaki put kada vaša kampanja kontaktira glasače, vaša poruka treba da bude jasna i namenjena pojedincima/kama.

Najuspešniji radio i TV voditelji/ke ostavljaju utisak kao da se obraćaju svakoj pojedinačnoj osobi koja gleda ili sluša prenos, a ne celoj publici. Verovatno znate neke voditelje koji su bolji od drugih. Oni koji se obraćaju baš vama, ostavljaju najbolji utisak.

Ovo je u stvari najteži deo u kreiranju dobre poruke.

Efikasna kampanja nastoji da govori velikom broju individua, a ne nekolicini grupa ili članova grupa.

III 1. Izborni štab

TIM – IZBORNI ŠTAB

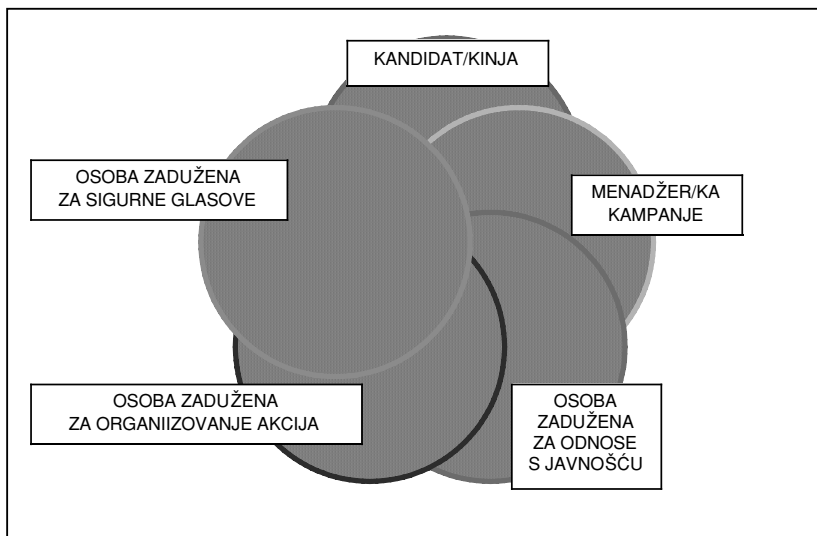
Da biste ostvarili pobjedu na izborima, jedan od presudnih faktora je izbor tima s kojim ćete surađivati. Prakse demokratskih zemalja pokazuju da nije dovoljno da kandidat/kinja posедуje potrebne/dovoljne kvalitete, već da je neophodno da veliki broj ljudi oko njega/nje bude spremno da pomogne da se ti kvaliteti u zajednici promovišu i prepoznaju.

Kampanje koje su rađene na našim teritorijama do 2000. godine u najvećem broju slučajeva oslanjale su se isključivo (i jedino) na aktivnosti, harizmu i rad jedne osobe, bilo da je to kandidat/kinja za lokalnog odbornika/cu, republičkog/u poslanika/cu, predsjednika Republike. Otuda se (uz sve ostale činioce) metod delegiranja odgovornosti u samo jednu osobu projektovao i na poziciju vlasti koja je kao posledicu imala koncentraciju moći u toj osobi.

Praksa izbora 2000. godine je zahvaljujući, pre svih, organizaciji Demokratske stranke, pokazuje da je formiranje različitih timova (od Centralnog izbornog štaba) do lokalnih timova (mini izborni štabovi kandidata/kinja za odbornika) presudno uticala, koliko na izgradnju i kvalitet infrastrukture stranke, toliko i na promenu strategije za organizovanje same kampanje.

Suština izborne taktike bila je izgradnja mreža sigurnih glasova koje ne bi bila stvorene niti bi funkcionisala bez precizno podeljenih uloga svim učesnicima/cama izbornog procesa i dobrog poznavanja svih izbornih okolnosti.

Dakle, uspešnom kandidatu/kinji za ostvarivanje svih potencijala treba veliki broj dobro obučениh aktivista/kinja. Pre svih, **menadžer/ka kampanje** (šef/ca izbornog štaba). Neophodno je da se aktivnosti kandidata/KINJE i menadžera/KE kampanje razlikuju i da se poslovi dobro podele. Naime, svi poslovi organizacije kampanje treba da budu deo zaduženja menadžera/ke. Jedan



od uspešnih organizacionih modela ukazuje na potrebu za zajedničkim radom: kandidata/kinje, menadžera/ke kampanje, osobe zadužene za sigurne glasove, osobe zadužene za odnose s javnošću i osobe zadužene za organizovanje akcija. Ovo je jedan od predloga zaduženja u izbornim štabovima i nije nužan. Uloge je moguće podeliti u odnosu na potrebe same strukture koja izvodi kampanju.

Menadžer/ka kampanje dalje će upravljati, uz pomoć šefova/ca sektora, sledećim oblastima:

- administracija
- istraživanja
- kontakti s biračima
- koordinacija rada volontera/ki
- mreža sigurnih glasova
- promocija
- GOTV
- izborni dan

Uz ovakvu podelu zaduženja, kandidatu/kinji će ostati dovoljno vremena za javnu prezentaciju svog rada i svojih planova, učestvovanje na unapred organizovanim skupovima – tribinama, okruglim stolovima, debatama, intervjuima; rad na osmišljavanju aktivnosti i strategija, motivaciju aktivista/kinja...

Pošto se izborni štab formirao, ukazuje se potreba da:

- razmotrite postojeću strategiju
- definišete osobenosti sopstvenog tima i okruženja
- razmenite informacije koje imate
- detaljno razradite izbornu strategiju
- napravite PLAN AKTIVNOSTI

Izađite pred svoj tim s predlozima i planovima koje ste do sad napravili i naučite da prihvatate konstruktivnu kritiku. Vodite zapisnike sa sastanaka da vam se ne bi desilo da dobre ideje ostanu nezapamćene.

Razgovarajte o ličnom doživljaju okolnosti u kojima se nalazite, o mogućnostima koje imate za pobjedu i smetnjama da se ona ostvari. Jedan od najboljih načina za sticanje jasne slike o potencijalima kojima raspolazete jeste sprovođenje analize. Ukoliko imate prostora i vremena, potrudite se da svi članovi/ce tima u ponuđeni obrazac upišu svoja zapažanja o situaciji u kojoj se nalazite, mogućnostima i slabostima s kojima se suočavate i, kad se obrasci popune, sumirajte rezultate i donesite zajedničke zaključke.

II 2. Plan aktivnosti

Ovo je jedan od mogućih načina za planiranje aktivnosti tokom kampanje

PLAN AKTIVNOSTI			
br	AKTIVNOST	SLUŽBA	BROJ DANA
1	inicijalni sastanak	administracija	10
2	odabir tima	menadžer/ka, kandidat	5
3	najava kandidature	PR služba	7
4	istraživanja	služba za istraživanja	45
5	analiza preth. izbora	služba za istraživanja	15
6	analiza baze podataka	mreža sig. glasova	20
7	odabir volontera/ki	kontakt s volonterima	15
8	obuka volontera/ki	kontakt s biračima	7
9	izrada mapa IJ	mreža sig. glasova	20
10	javni nastupi	kandidat/kinja, PR služba	sve vreme
11	izrada prop. materijala	PR služba	45
12	tribina	PR	24
13	telefonska kampanja	kontakt s biračima	sve vreme
14	kamp. od vrata do vrata	mreža sig. glasova	sve vreme
15	izborni dan	mreža sig. glasova	jun

Kandidat/kinja i menadžer/ka kampanje treba da budu obavješteni o toku svake predviđene aktivnosti, izmenama planova, teškoćama koje se u toku rada pojavljuju, kao i olakšavajućim okolnostima s kojima se članovi/ce tima sreću, novim značajnim kontaktima...

Da biste bili sigurni da ćete sve obaveze, u vezi sa svakom pojedinačnom aktivnošću, ispuniti, planirajte detaljno, svaku aktivnosti i svaki korak unutar nje. Tako ćete izbeći situaciju u kojoj nemate dovoljno resursa za obavljanje poslova ili dovoljno raspoloživih ljudi ili ne možete da stignete da obavite sve predviđeno.

aktivnost: TRIBINA				
br	KORACI	OSOBA	DATUM	RESURSI
1	dogovor za prostor	Jelena	15. 04.	telefon
2	dogovor s predavačima/cama	Milan	15, 16, 17. 04.	prostorija
3	pisanje letaka	Đorđe	17, 18. 04.	platforma kamp.
4	dizajn letka	Nikola	19. 04.	kompjuter
5	prelom, korektura	Đorđe	20, 21. 04.	kompjuter
6	štampa	Nikola	22-30. 04.	kompjuter, štampač
7	pozivanje učesnika/ca	Marija, Aca	20-25. 04.	tel, spisak
8	distribucija	Danijela	1-5. 05.	auto, benzin
9	pisanje saopštenja	Đorđe	5. 05.	kompjuter
10	slanje saopštenja	Mirko	6. 05.	faks
11	kontakti s medijima	Nebojša	3-7. 05.	tel, spisak
12	održavanje tribine	Joca, Saša	9. 05.	prostor, ozvučenje

aktivnost: TRIBINA				
br	KORACI	OSOBA	DATUM	RESURSI
1	održavanje tribine	Joca, Saša	9. 05.	prostor, ozvučenje
2	kontakti s medijima	Nebojša	3-7. 05.	tel, spisak
3	slanje saopštenja	Mirko	6. 05.	faks
4	pisanje saopštenja	Đorđe	5. 05.	kompjuter
5	distribucija	Danijela	1-5. 05.	auto, benzin
6	pozivanje učesnika	Marija, Aca	20-25. 04.	tel, spisak
7	štampa	Nikola	22-30. 04.	kompjuter
8	prelom, korektura	Đorđe	20, 21. 04.	kompjuter
9	dizajn letka	Nikola	19. 04.	kompjuter
10	pisanje letaka	Đorđe	17, 18. 04.	program DS
11	dogovor s predavačima	Milan	15, 16, 17. 04.	prostorija
12	dogovor za prostor	Jelena	15. 04.	telefon

Dakle, iz predložene tabele vidite da je, za tribinu koja će se održati 9. maja potrebno da sa organizacionim aktivnostima počnete 15. aprila, s tim što se neke aktivnosti preklapaju. U slučaju da u kancelariji nemate više telefona ili kompjutera, biće vam potrebno više dana za organizaciju. Imajte na umu svaku moguću prepreku, potrebne resurse – uključujući i saradnike/ce i volontere/ke čija će vam pomoć biti neophodna.

ORGANIZOVANJE TRIBINE (DOGAĐAJA)

(priredila Danijela Maljević)

Potrebno:

- Osmisliti temu tribine
- Dogovoriti prisustvo učesnika/ca i potvrditi prevoz
- Pozvati građane/ke, medije i aktiviste/kinje DS
- Rezervisati salu (vidi uputstvo za organizaciju javnih tribina)
- Pripremiti formulare za upisivanje prisutnih
- Pripremiti propagandni materijal
- Fotoapararat, kamera
- Pripremiti: zastave i druga stranačka obeležja za ukrašavanje sale, lepljivu traku, olovke, čaše i voda (ili neko drugo osveženje), formular za upisivanje
- Postraviti štand na ulaz
- Doći 2-3 sata ranije
- Označiti ulaze/izlaze
- Pripremiti materijale
- Počistiti i srediti nakon skupa

III 3. Kampanja sigurnih glasova (priredila Danijela Maljević)

Siguran glas je onaj birač koji jasno i nedvosmisleno izjavi (ili se samostalno upiše u formular) da će izaći na izbore i glasati za našu organizaciju, ostavi ime i prezime, adresu, broj (brojeve) telefona i nema problem da je/ga neko pozove (ukoliko mrežno skupljate SG onda je SG onaj glasač za koga nosilac/teljka liste garantuje da će sigurno izaći na izbore i glasati za vašu stranku, i koga je na dan izbora nosilac/teljka ponovo pozvao/la na glasanje).

Rezervoar sigurnih glasova nalazi se na plavim biračkim mestima. Pored toga naš rezervoar su i naši evidentirani SG, sa kojima moramo još jednom da uspostavimo kontakt. Sigurni glasovi se u strankama skupljaju na različite načine, ali je važno da napomenemo da se ovo uputstvo odnosi na sve pojedince/ke koji ih skupljaju, bili/le oni/e poverenici/ce ili nosioci/teljke lista.

Ključna aktivnost tokom kampanje je obilazak svih domaćinstva na plavim i žutim BM *od vrata do vrata* i kontakt sa što većim brojem birača. Da biste planirani obilazak plavih i žutih BM odradili što uspešnije, potrebno je formirati što veći broj timova za obilazak.

Kontaktiranje evidentiranih SG se obavlja uporedo sa obilaskom plavih i žutih BM. Potrebno je kontaktirati svaku osobu koja je evidentirana, zahvaliti se na podršci i zamoliti da za kontakt još nekog ko je SG iz okoline (otac, majka, žena, rodbina, komšija, kolege sa posla, prijatelji...).

Kada se završe prethodne zadaci treba ponoviti obilazak žutih BM.

Svaki neobrađeni (neproveren ili neevidentiran sigurni glas je glas više za druge stranke.

III 4. Rad s volonterima

(priredila Danijela Maljević, program NDI Srbija)

Definisanje pojma aktivističkog rada:

Pod pojmom **AKTIVIZAM/VOLONTIRANJE** podrazumevamo dobrovoljnost, motivaciju, besplatan rad, jasno definisan posao, humanost, vremenski ograničeno angažovanje, veliku odgovornost, koordinisan timski rad.

Aktivisti su ljudi. U našoj stranci pod pojmom volonter/ka podrazumevamo aktiviste/kinje članove/ce stranke koji su spremni/ne da pomognu u kampanji, da odvoje određeno vreme i resurse. Ovo je činjenica koja se u kampanji često zaboravi. Rad sa aktivistima treba shvatiti ozbiljno.

Motivi aktivista za rad mogu biti najrazličitiji i mi ih moramo sve poštovati. Još jedna stvar koju ne bismo smeli da zaboravimo jeste ta da aktivista kako dođe da radi, tako može i da ode i prestane da volontira. Zbog toga moramo obratiti pažnju na to kakav odnos imamo prema njima i njihovom radu, kako bi bili zadovoljni/ne i što duže ostali/le uz nas.

Ljudske potrebe – Maslov

(preuzeto sa sajta <http://sr.wikipedia.org>)

Fiziološke potrebe. Fiziološke potrebe organizma su osnovne ljudske potrebe i njihovo zadovoljenje je osnovni preduslov koji prethodi potrebama višeg reda. Fiziološke potrebe čoveka uglavnom podrazumevaju: potrebu da diše, potrebu da pije vodu, potrebu da jede. Ako neke od njih nisu ispunjene, fiziološke potrebe postaju najviši prioritet. Fiziološke potrebe mogu da utiču na misli i ponašanje i mogu da učine da se osoba oseća bolešnom i da oseća bol i nelagodnost. Maslov ovde pridodaje i seksualnu aktivnost kao telesno zadovoljstvo, aktivnost, vežbu, itd. Iako su neke od ovih aktivnosti važne, mnoge nisu presudne za opstanak.

Potrebe za sigurnošću. Kada su zadovoljene fiziološke potrebe, pojavljuju se potrebe za sigurnošću. Kao i kod prethodnih, ukoliko nisu zadovoljene, osoba je preokupirana njihovim zadovoljenjem. Potrebe za sigurnošću podrazumevaju: bezbednost – kada osoba ne trpi nečije nasilje, siguran posao, stalni prihodi i raspoloživost sredstava, moralna i fiziološka sigurnost, sigurnost porodice, sigurnost zdravlja, zaštita lične imovine. Ponekad želja za sigurnošću postaje preča od potpunog zadovoljenja fizioloških potreba.

Potreba za pripadnošću. Kada se zadovolje fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, javljaju se potrebe za pripadnošću. Potrebe za pripadnošću podrazumevaju: prijateljstvo, seksualnu intimnost, skladne porodične odnose i podršku porodice. Ljudi osećaju duboku potrebu da negde pripadaju i da ih drugi prihvataju, bilo da se radi o velikim društvenim grupama (klubovi, profesionalne organizacije, sportski timovi, bande, itd.) ili društvenim vezama (članovi porodice, voljena osoba, mentor, bliske kolege). Imaju potrebu da vole i da budu voljeni. U nedostatku ljubavi, mnogi postaju usamljeni, povučeni i depresivni. Ova potreba za pripadanjem često može da nadjača fiziološke i potrebe za sigurnošću, u zavisnosti od snage samog pritiska koji osećaju.

Potreba za uvažavanjem. Prema Maslovu, svi ljudi imaju potrebu da ih drugi poštuju, da imaju samopoštovanje, i da poštuju druge. Ljudi žele da učestvuju i budu uvaženi dajući različite doprinose, bilo stručne ili volonterske. Poremećaj kod ovog nivoa može dovesti do nedostatka samopoštovanja i osećaja niže vrednosti ili osećaja prevelike važnosti i snobizma. Postoje dva nivoa potrebe za uvažavanjem. Niži nivo se odnosi na popularnost, uvažavanje, slavu i slično. Viši nivo podrazumeva samopoštovanje, stručnost i dostignuće.

Potreba za samoostvarenjem. Samoostvarenje je instinktivna ljudska potreba da pokažu svoje umeće i da se trude da dostignu svoj maksimum. Osobe koje teže samoostvarenju, teže da prihvate sebe i druge i da povećaju sposobnost rešavanja problema. Sa-

mopouzdanje dolazi iz ostvarenja potrebe za samoostvarenjem. Maslov naglašava da ljudi koji su se ostvarili kao osobe prihvataju činjenice i stvarnost života (uključujući i svog) umesto da to poriču ili izbegavaju, spontani su u svojim idejama i delima, kreativni, zainteresovani za rešavanje problema, pa i problema drugih ljudi. Rešavanje ovih problema je često cilj njihovog života. Osećaju bliskost sa drugim ljudima, i umeju da cene život. Moralne su osobe i imaju unutrašnji osećaj moralnosti koji ne zavisi od mišljenja drugih. Pronicljivi su i sposobni da objektivno sagledaju stvari. Nemaju predrasude i ne krive druge. Ukratko, samoostvarenje je ostvarenje svih najviših potencijala jedne osobe.

UPUTSTVO ZA RAD S AKTIVISTIMA/KINJAMA

Potrebno:

1. Identifikacija aktivista
2. Motivacija aktivista
3. Poslovi za aktiviste
4. Organizacijska šema
5. Rad na terenu
6. Zahvaliti aktivistima

Koliko nam aktivista/kinja treba?

Aktivistima se ništa ne plaća, zato se od njih ne može ni očekivati da u potpunosti odgovore obavezama koje su preuzeli/le, jer uvek mogu da im iskrсну važnije stvari (dete im igra fudbalsku utakmicu, radili/le su u kancelariji do kasnih sati, previše su umorni/ne posle duge radne nedelje, itd.). Zato, kad planirate poslove, uvek **regrutujte više aktivista** nego što vam je potrebno za određene zadatke. To je jedini način da vam se pojavi adekvatan broj aktivista. Preporučuje se da im telefonirate prethodne večeri, ali svakako očekujte samo polovinu pozvanih.

U kampanjama generalno raste motivisanost, tako da je odziv aktivista nešto veći.

Ne zaboravite da smislite **REZERVNE ZADATKE** ukoliko se svi pojave. Ovo se veoma retko događa, ali je nužno osmisliti šta će ljudi raditi ukoliko ipak dođu. Najgore što možete da uradite jeste da vratite ljude kućama i ne date im konkretne zadatke. **Ako se to desi, više se nikada neće pojaviti.**

Motivacija

Postoji velika razlika između aktiviste koji je sam izabrao da svoje vreme posveti Stranci i člana/ice kome je to nametnuto.

Neke od razlika:

Motivacija ljudi kojima je volontiranje nametnuto je izuzetno mala, oni će se teško odazivati na vaše pozive, izmišljaće razloge i obaveze da se ne pojave. Poslove koje budu radili radiće tako da ih otaljaju, jedva čekajući da odu kući - niko ne voli da radi nešto što mu je nametnuto, a da za to ništa ne dobije. Zbog toga će trpeti posao koji obavljaju. Ako je na primer u pitanju kontakt sa građanima/kama i biračima/cama, to će imati veliki uticaj na imidž stranke. Nije isti utisak kada se na štandu ili kućnom pragu pojave dve energične osobe, sa osmehom na licu, koje zrače entuzijazmom, raspoložene za razgovor i spremne da prenesu vašu poruku i dve osobe koje su tu došle da *odrade* svoje zaduženje. Nije svedjedno ko i kako predstavlja stranku pred našim komšijama. Mislite o tome sledeći put kada budete slali aktiviste na teren.

Šta raditi kada nema posla za aktiviste?

Mogu se dogoditi situacije da nema posla za aktiviste, a posebno je to izraženo u periodu kada nema izbora i kampanje. To vodi do situacije da zaboravimo na aktiviste, odnosno do utiska da ih se setimo samo kada su nam potrebni/ne za neki posao. Ne dozvolite da se to desi u vašem timu! Kontaktirajte aktiviste s vremena na vreme, pitajte ih kako su, informišite ih o novostima u Stranci, o trenutnim aktivnostima, okupite ih i porazgovarajte sa njima. Pokažite im da su vam važni/e, da računate na njih i da vas interesuje njihovo mišljenje. Sve će to doprineti većoj moti-

visanosti aktivista kada dođe do trenutka za rad i požrtvovanje u kampanji.

Šta aktivisti rade

● Kampanja od vrata do vrata

U kampanji *od vrata do vrata*, aktivisti imaju presudnu ulogu. Oni/e su ti/e koji/je izvode kampanju, oni/ne obilaze teren, prenose poruku, dele materijale koje smo im pripremili i evidentiraju nove članove/ce, sigurne glasove, potencijalne glasače/ce, kao i one koji su protiv nas. Ukratko, oni/e za nas prave biračku mapu teritorije na kojoj izvodimo kampanju od vrata do vrata.

● Anketa

Vrlo slično kao u kampanji od vrata do vrata, anketiranje na terenu vrše aktivisti, oni/e obilaze teren i prikupljaju informacije za nas. Na rezultate anketa dosta se oslanjamo u redovnom radu, a posebno u kreiranju kampanje, tako da je od velike važnosti da taj posao urade kako treba i na vreme.

● Štandovi

Posao na štandovima uglavnom vode aktivisti, funkcioneri/ke dolaze u posetu, učestvuju u radu, ali glavni kontakt sa građanima/kama imaju aktivisti. Razgovaraju sa građanima/kama, dele propagandni materijal, upisuju ljude na listu sigurnih glasova, dele poklone i učlanjuju nove članove/ce.

● Lepljenje plakata

U velikim kampanjama, svaki opštinski odbor ima zadatak da zalepi veliki broj plakata, banderola... To je išlo do te mere da su postojali pravi mali ratovi plakatima sa drugim strankama. Da bi to moglo da se isprati, potrebna je stalna, dovoljno brojna i motivisana ekipa aktivista koja će taj posao da uradi. Može se taj posao poveriti ljudima koji će taj posao uraditi za novac, ali nemaju svi odbori novca da pokriju te troškove, a s druge strane, bolje je da se taj novac usmeri na neki drugi ob-

lik kampanje i pomogne bolji izborni rezultat, a da plakatiranje rade naši/e aktivisti.

- **Telefoniranje**

Telefoniranje članovima/cama i sigurnim glasovima u toku kampanje ili na sam dan izbora je jedna od najvažnijih stvari koje se rade u svakoj kampanji. Naravno da taj posao rade naši/e aktivisti. To je vrlo odgovoran posao i od njega direktno zavisi rezultat stranke na izborima, zato mora biti poveren našim najboljim i najpouzdanijim aktivistima.

- **Slanje pošte**

U toku kampanje ali i ne samo tada možemo komunicirati sa našim biračima/icama ili sugrađanima/kama putem pošte. Jedan od najefikasnijih načina da se materijal distribuira jeste da ga aktivisti isporuče na naznačene adrese. Takav način je mnogo efikasniji i štedi novac opštinskog odbora.

- **Događaji**

Pod događajima u kampanji podrazumevamo brojne stvari. To mogu biti: poseta funkcionera/ki, šetnja kroz opštinu sa građanima/kama, miting, priredba, konvencija, tribina i slične stvari. Posebna uloga u ovome je uloga aktivista. Oni pomažu u organizaciji događaja kao i u samom izvođenju.

Organizacijska šema

Organizacijska šema za rad s aktivistima podrazumeva da u okviru opštinskog odbora (najbolje i u okviru izvršnog odbora ukoliko on postoji), postoji osoba koja se isključivo bavi aktivistima. Posao izgradnje čvrstog i jakog aktivističkog tima je podeljen u četiri faze:

- a. **Obuka za rad sa aktivistima**

Ovo podrazumeva da osoba koja se bavi organizacijom aktivističke mreže dobro prouči ovo uputstvo, dobro se informiše o tome kako da izgradi mrežu aktivista, ako je potrebno i da dobije

dodatnu obuku od Centra za edukaciju DS, kako bi ovaj posao obavljala što uspešnije.

b. Rekrutovanje i pravljenje baze aktivista

Nakon obuke sledi pravljenje baze aktivista. Treba uvek početi od ljudi koji su taj posao do sada radili u stranci. Prvo razgovarati sa njima i videti koliko su oni raspoloženi da nastave da volontiraju. Desiće se da neki od njih nisu u mogućnosti da dalje volontiraju ili su se jednostavno zasitili tog posla. Njima se treba ljubazno zahvaliti na učinjenom i pozvati ih da ostanu uz stranku i doprinesu radu na neki drugi način.

Ne treba ići po svaku cenu na to da se okupi veliki broj aktivista. Ne zaboravite da nije toliko bitan kvantitet, već kvalitet rada aktivista. Ne zaboravite da kada okupite aktiviste, morate nešto da im date da rade. Najgore što može da se desi je da imate aktiviste koji/e nemaju šta da rade. Zbog toga prilagodite broj aktivista svojim potrebama i obimu posla koji je pred vama.

Sve podatke koje skupite o aktivistima zapišite, odnosno vodite jasnu evidenciju o sledećim stvarima:

- o tačni kontakti aktivista;
- o raspoloživo vreme aktivista;
- o oblasti koje zna i voli da radi;
- o evidenciju o tome šta su i kada radili/e;

c. Obuka aktivista

Kada napravite svoju bazu aktivista, potrebno je i da ih pripremite za posao koji će obavljati. Okupite ih sve na jednom mestu i sa njima prođite kroz osnove rada na terenu. Poseban akcenat stavite na anketiranje, kampanju od vrata do vrata i rad na štandovima. Znači, na sve one oblike kampanje u kojima aktivisti sa građanima/kama direktno komuniciraju i predstavljaju stranku. Naravno da je važno obučiti ljude kako da distribuiraju poštu ili kako da efikasno zalepe plakat, ali greška u tom poslu može biti krivo zalepljen plakat ili plakat koji će da otpadne, a greška u direktnoj komunikaciji može da ima daleko veće posledice po

imidž stranke. To najviše važi za manje sredine, gde se sve pro-
čuje i gde se sve zna i gde su ugled i imidž najvrednije stvari.

d. Podela posla

Kada imate kompletan tim aktivista, koji je na okupu i spreman
za rad, počinje faza obavljanja posla na terenu. Pokušajte da po-
delite posao tako da svako radi ono što voli i u čemu je najbolji.
Naravno to nije uvek moguće, na vama je da procenite kome da
poverite koji posao. Najgora je situacija kada svi rade sve. To
obično dovede do situacije da niko ne radi ništa ili da nekoliko
ljudi obavlja sav posao, a drugi se samo zabavljaju.

Rasporedite vreme svojih aktivista, razmišljajte dugoročno,
kampanja traje i po nekoliko meseci, vreme i energija se troše.
Pokušajte da organizujete svoje aktiviste tako da podele količinu
utrošenog vremena i količinu obavljenog posla ravnomerno ka-
ko bi mogli/le da izdrže dužinu kampanje i njen visok tempo.

Takođe tokom rada naših aktivista mi evaluiramo njihov rad,
shodno tome prebacujemo ih na druge poslove ili im organizuje-
mo posao na drugi način.

Rad na terenu

Ovo su jednako važne stvari za vas kao organizatora/ku kampa-
nje i za samog aktivistu koji izlazi na teren. Pre nego što ih po-
šaljete na teren, prođite sa svojim ljudima kroz sledeća pitanja:

● Oblačenje

Važno pitanje je kako aktivisti treba da izgledaju kada na jav-
nom mestu predstavljaju stranku ili kada se pojavljuju u kampa-
nji od vrata do vrata. Podsetite ih na kod oblačenja i na to da se
uvek treba obući primereno situaciji.

● Ponašanje

Posebno pitanje je ponašanje aktivista kada predstavljaju stran-
ku. Kada su u kampanji, naši aktivisti su ogledalo stranke kod
naših sugrađana/ki i kako se oni budu ponašali, takav će ugled i
imidž stranke biti.

Stav koji treba da preovlađuje je taj da je građanin uvek u pravu. Ako naš/a aktivista naiđe na birača/cu koji/a je očigledno protivnik/ca naše stranke, potrebno je da se ljubazno zahvali na vremenu, izvini se na smetnji i nastavi dalje. **NIKAKO** se ne upuštati u rasprave, ubeđivanja ili nešto gore poput svađe. Naš cilj u kampanji nije da preobratimo naše protivnike/ce i da od njih napravimo simpatizere/ke, to se skoro nikada neće desiti. Naš cilj je da na izbore izvedemo naše birače/ce i pridobijemo što veći broj neodlučnih birača/ca. Svađa i rasprava sa biračem/com protivničke stranke ne vodi ka našem cilju. Zamislite kakav bi na vas utisak ostavio neko ko se svađa ili viče na vašeg komšiju/nicu na njegovom kućnom pragu!

Osmeh i lepa reč osvajaju, u skladu sa tim i vaši/e aktivisti treba da se ponašaju.

● Šta pričaju

Najvažnija stvar je precizno osmisliti šta će aktivisti da pričaju sa građanima/kama na terenu. Osnovna stvar je da ih uputite u to koja je poruka vaše kampanje, koji su to ključni ciljevi koje vi imate, koje su ključne reči vaše kampanje, šta je prva stvar koju ćete da uradite, što je dobro da svi ponavljaju u razgovoru sa građanima. Spremiti ih na razna moguća pitanja koja mogu da dođu od građana/ki. Ne dozvolite da odu nespremni, jer će njima biti neprijatno, neće se osećati dobro i ostaviće loš utisak.

● Šta nose sa sobom

Šta sve ulazi u obaveznu *opremu* jednog aktiviste na terenu?

Ukoliko idu u akciju lepljenja plakata, to su svakako četke, lepak i plakati.

Ukoliko im je cilj komunikacija sa građanima/kama kroz kampanju od vrata do vrata ili na štandu, osnovna oprema bi bila:

- o ID kartice
- o Simboli stranke (majice, kačketi, zastavice, trake, bedževi)
- o Pokloni za građane (olovke, upaljači, blokčići)

- o Propagandni materijal (leci, brošure, bilteni)
- o Lista sigurnih glasova (na koju će građani upisati svoje podatke)
- o Pristupnice (**uvek** treba imati sa sobom par pristupnica ukoliko neko želi da se učlani na licu mesta)
- o Dijalog lista (spremljena za aktiviste, kako bi lakše mogli da vode razgovor i sve vreme ga imaju pod kontrolom. To je dobar način da budu sigurni/ne da su rekli/le najvažnije stvari i postavili/le sva bitna pitanja.)

Svaki materijal mora da ima svoju svrhu, odnosno mora da postoji jasan odgovor na pitanje zašto to nosimo. Takođe upoznajte aktiviste sa materijalima, nemojte da se desi da dobiju dodatna pitanja od građana/ki o materijalima na koja nemaju odgovor. To važi posebno za situacije kada delite biltene, brošure i druge složenije materijale

III 5. Izborni dan

(priredila Danijela Maljević)

SATNICA IZBORNOG DANA

- 6:00 Kontrolori odlaze na biračka mesta
- 6:00 Otvara se kancelarija odbora
Iz odbora se zovu predsednici biračkih odbora, gde ih nema članovi stalnog sastava BO
Dolazi koordinator IG kampanje
Dolazi koordinator za telefoniranje i kampanju od vrata do vrata
Provera da li rade računari, štampači, telefoni
Provera ko, kada i kako komunicira i izveštava
Dolaze volonteri koji će raditi u prepodnevnom satima
- 7:00 Biračka mesta se otvaraju
- 8:00 Prostor za telefoniranje je spreman – svaki volonter ima spisak, dijalog listu, obrazac za prijavu za prevoz, olovku, markere
- 9:00 Počinje telefoniranje
Obilazak žutih biračkih mesta
- 9:30 Dolaze funkcioneri odbora i volonteri koji idu u kampanju od vrata do vrata
- 10:00 Slanje SMS poruka sigurnim glasovima i članovima stranke
Počinje kampanja od vrata do vrata – svi imaju mape IJ, spisak, dijalog listu, obrazac za prijavu za prevoz, olovku markere
- 11:00 Počinje prevoz birača po ranije pripremljenom spisku
1. javljanje predsednika biračkih odbora
Počinje ažuriranje spiska
Nastavak telefoniranja

- 12:00 Prevoz birača do biračkih mesta
Završetak obilaska žutih biračkih mesta
- 12:30 Nastavak telefoniranja
- 13:00 2. javljanje predsednika biračkih odbora
Ažuriranje spiska
Telefoniranje
- 14:00 Prevoz birača do biračkih mesta
- 14:30 Ažuriranje spiska
Nastavak telefoniranja
- 16:00 Prevoz birača do biračkih mesta
- 16:30 Ažuriranje spiska
Nastavak telefoniranja
- 17:00 3. javljanje predsednika biračkih odbora
Telefoniranje –
- 18:00 Prevoz birača do biračkih mesta
- 19:30 Završeno je telefoniranje
- 20:00 Biračka mesta se zatvaraju
- 20:30 Pristižu prvi preliminarni rezultati u odbor
- 21:00 Volonteri se okupljaju u prostorijama odbora
- 22:00 Objavljaju se prvi preliminarni rezultati
- 22:30 Žurka za volontere i proslava POBEDE

III 6. Timski rad

(test za sve učesnike/ce)

Pregled ličnih osobina po Meredith Bebin

Pred vama je sedam različitih pitanja/situacija i svaka od njih nosi deset poena. Za svaku od tih situacija pažljivo iščitajte ponuđenih sedam tvrdnji - označene slovima od a) do h) i odaberite one koje važe za vas, odnosno one koje najpribližnije opisuju vaše ponašanje u datoj situaciji. Broj tvrdnji koje ćete odabrati nije ograničen. Potom sumu od 10 poena raspodelite po odabranim tvrdnjama tako što ćete onima koje vas najbolje opisuju dati više, a ostalim manje poena. **Važno je da zbir poena kod svakog pitanja/situacije bude tačno 10.**

1. Šta, po mom mišljenju, mogu da pružim timu:

- a) Mislim da umem brzo da iskoristim i primenim nove mogućnosti. _____
- b) Mogu dobro da saradujem sa najrazličitijim ljudima. _____
- c) Imam urođenu sposobnost da smišljam ideje. _____
- d) Umem da ohrabrim ljude uvek kada primetim da daju neki vredan doprinos ciljevima grupe. _____
- e) Moja sposobnost da istrajem je važan razlog što je moj rad uspešan. _____
- f) U stanju sam da se suočim sa povremenom nepopularnošću ako to na kraju dovede do vrednih rezultata. _____
- g) Brzo osetim šta može da uspe u situaciji koju poznajem. _____
- h) Mogu da da obrazloženje za alternativnu akciju bez pristrasnosti i predrasuda. _____

2. Ako mom timskom radu nešto nedostaje, možda je to iz sledećih razloga:

- a) Osećam se nelagodno, ako sastanci nisu dobro organizovani, kontrolisani i uopšte dobro vođeni. _____

- b) Naginjem preteranoj velikodušnosti prema onima koji imaju neko razložno gledište na koje se ne obraća dovoljno pažnje._____
- c) Imam običaj da mnogo pričam kada se u grupi razgovara o novim idejama._____
- d) Moja objektivnost mi otežava da se spremno i sa entuzijazmom priključim kolegama i koleginicama._____
- e) Ostavljam utisak jake, diktatorski nastrojene osobe, kada se radi o poslu koji mora da se obavi._____
- f) Teško mi je da predvodim, možda zbog moje preosetljivosti na atmosferu u grupi._____
- g) Imam sklonost da isuviše razmišljam o idejama koje mi padnu na pamet, i zato izgubim vezu sa onim što se dešava._____
- h) Moje kolege smatraju da se bez potrebe brinem zbog detalja i mogućnosti skretanja sa pravog puta._____

3. Kada radim sa drugima na nekom projektu:

- a) Umem da utičem na ljude, a da na njih ne vršim pritisak._____
- b) Moja budnost sprečava da se iz nemarnosti prave greške i propusti.
- c) U stanju sam da progutam „stvari” iako se na sastanku gubi vreme ili skreće sa glavnog predmeta._____
- d) Od mene mogu da se očekuju originalne ideje._____
- e) Uvek prikazujem spremnost da podržim dobar predlog zbog zajedničke koristi._____
- f) Veoma mi je važno da se obaveštavam o novim idejama ili događajima._____
- g) Verujem da drugi cene moju sposobnost za mirno rasuđivanje._____
- h) Saradnici mogu da budu sigurni da ću se pobrinuti za organizovanje svih važnih poslova.

4. Moje lično shvatanje rada u grupi:

- a) Ja se neupadljivo trudim da bolje upoznam svoje kolege.____
- b) Ne ustežem se da se suprotstavim tuđim gledištima ili da zastupam gledište manjine.____
- c) Obično uspevam da nađem argument za odbijanje loših predloga.____
- d) Mislim da imam sposobnost da pokrećem stvari kada treba da se započne ostvarivanje nekog plana.____
- e) Imam sklonost da izbegavam ono što je očigledno i da smislím nešto neočekivano.____
- f) Unosim protekcijonizam u svaki timski posao u kome učestvujem.____
- g) Pokazujem spremnost da koristim veze izvan same grupe.____
- h) Iako me zanima svačije gledište, ne oklevam kada treba da se donese odluka.____

5. Osećam zadovoljstvo u poslu:

- a) Zbog toga što volim da analiziram situacije i upoređujem sve mogućnosti.____
- b) Zanima me pronalaženje praktičnih rešenja problema.____
- c) Volim i znam da podstičem dobre radne odnose.____
- d) Mogu da imam veliki uticaj u donošenju odluka.____
- e) Imam priliku da upoznajem ljude koji mogu da donesu nešto novo.
- f) Umem da navedem druge da se slože i prihvate neophodan način rada.____
- g) U svom sam elementu kada mogu da posvetim punu pažnju nekom poslu.____
- h) Volim da nađem oblast koja zahteva veliku imaginaciju.

6. Ako neočekivano dobijem težak zadatak, ograničeno vreme i nepoznate saradnike:

- a) Poželim da se izmaknem ili smislim kako da se izvučem iz škipca pre nego što i počnem da razmišljam o poslu. ____
- b) Spreman/na sam da radim sa osobom koja pokazuje najpozitivniji prilaz, bez obzira koliko ta osoba može biti teška za saradnju. ____
- c) Pronalazim način da smanjim obim tog posla tako što prvo utvrđujem koje osobe mogu najviše da doprinesu. ____
- d) Moja prirodna potreba da stvari uradim na vreme pomogla bi da posao ne zaostaje. ____
- e) Verujem da bih sačuvao(la) hladnokrvnost i prisebnost. ____
- f) Držao/la bih se cilja uprkos pritiscima. ____
- g) Imam sklonost da otvoreno preuzmem vođstvo ako vidim da grupa tapka u mestu. ____
- h) Započinjem diskusiju da podstaknem druge da smisle nešto novo da bi se stvari pomakle s mesta. ____

7. Kada se radi o problemima koje imam u grupnom radu:

- a) Može da se dogodi da pokažem nestrpljenje prema onima koji ga koče. ____
- b) Drugi mogu da me kritikuju zbog preteranog analiziranja ili nedovoljne intuicije. ____
- c) Moje nastojanje da se posao obavlja kako treba, može da ga uspori. ____
- d) stvari mi dosta brzo dosade, pa se oslanjam na jednog ili dva stimulativna člana da me pokrenu. ____
- e) Teško mi je da počnem sa radom ako cilj nije jasan. ____
- f) Dogodi seda ne umem da objasnim složene stvari, ideje koje mi padnu na pamet. ____
- g) Svestan/na sam da od drugih zahtevam da urade stvari za koje nisam sposoban/na. ____

h) Ustručavam se da ubeđujem ljude u svoja gledišta ako nađem na suprotstavljanje._____

Obrada dobijenih podataka

Poene koje ste upisali ispred tvrdnji koje ste odabrali, sada unesite u datu tabelu. Kada unesete sve poene, saberite ih po horizontalnim kategorijama koje su označene početnim slovima njihovih imena. Tih osam kategorija predstavljaju osam osnovnih timskih uloga bez kojih ni jedan tim ne može efikasno da funkcioniše.

Unošenjem poena koje ste sami sebi dali popunjavajući ovaj upitnik, vi pravite lični profil vaših sklonosti i nastojanja vezanih za konkretan tim u kome radite. Profil koji ste ovom prilikom dobili nije nepromenljiv i jednom za svagda dan, niti govori o vašim ukupnim potencijalima i mogućnostima.

pitanje	1	2	3	4	5	6	7	UKUPNO POENA
kategorija	tip/ poeni	tip/ poeni	tip/ poeni	tip/ poeni	tip/ poeni	tip/ poeni	tip/ poeni	
P	g)	a)	h)	d)	b)	f)	e)	
K	d)	b)	a)	h)	f)	c)	g)	
M	f)	E)	c)	b)	d)	g)	a)	
OM	c)	g)	d)	e)	h)	a)	f)	
I	a)	c)	f)	g)	e)	h)	d)	
NP	h)	d)	g)	c)	a)	e)	b)	
TR	b)	f)	e)	a)	c)	b)	h)	
F	e)	h)	b)	f)	g)	d)	c)	

Čitanje rezultata

Dobijene zbrove poena po kategorijama uporedite sa tabelom standarda i za svaku kategoriju obeležite postotak vaš rezultat nalazi. Na dalje, obračajte pažnju samo na one kategorije kod kojih vam je postotak "Visok" ili "Vrlo visok".

kategorija	nizak 0-33%	srednji 33-66%	visok 66-85%	vrlo visok 85-100%
P	0-6	7-11	12-16	17-13
K	0-6	7-10	11-13	14-18
M	0-8	9-13	14-17	18-36
OM	0-4	5-8	9-12	13-29
I	0-6	7-9	10-11	12-21
NP	0-5	6-9	10-12	13-19
TR	0-8	9-12	13-16	17-25
F	0-3	4-6	7-9	10-17

Kategorija u kojoj je zbir poena *Vrlo visok* ukazuje na vašu osnovnu ulogu u timu, onu koja vam najviše leži i odgovara, odnosno koja opisuje najbolji doprinos koji vi možete da date u radu vašeg tima. Sledeći po visini zbirovi (*Visok* ili, ako nema onda *Srednji*) ukazuju na vaše potporne uloge u timu prema kojima treba da se okrenete, ako je iz nekog razloga grupi potrebno manje nosilaca vaše prve uloge. Dva najniža zbira mogu da ukazuju na slabost u nekim oblastima. Međutim, umesto da pokušate da reformišete te oblasti i vaše sklonosti, možda bi bilo bolje da među kolegama i kolegamicama potražite nekoga ko ima baš te sklonosti koje vama nedostaju.

Važno je da imate na umu da ne postoje dobre i loše uloge u timu, već samo one koje vama više ili manje leže. Da bi jedan tim dobro funkcionisao neophodno je da u njemu budu pokrivena i zastupljene sve ove uloge. To na dalje ne znači da tim treba da sačinjava osam osoba sa osam različitih uloga, jer i potporne uloge svakog člana tima omogućavaju njegovo dobro funkcionisanje.

Moguće timske uloge:

KOORDINATOR

TIMSKI RADNIK

ORIGINALNI MISLILAC

NADGLEDENIK – PROCENJIVAČ

PRIMENJIVAČ

FINIŠER

MODELATOR

ISTRAŽIVAČ

III 7. Promocija

KOMUNIKACIJA

Komunikacija se definiše kao proces razmene poruka (verbalnih ili neverbalnih) između najmanje dve osobe koji se odvija sa određenim ciljem i namerom.

Kontekst komunikacije: razmena se odvija u okviru neke situacije – konteksta, koji je određen brojnim i različitim *faktorima* kao što su:

- broj učesnika/ca
- vreme odigravanja
- karakteristike prostora
- uzrast
- pol
- uloge učesnika/ca
- prethodno iskustvo
- predmet razmene...

KOMUNIKATIVNA SPOSOBNOST

Komunikativna sposobnost se definiše kao sposobnost prilagođavanja raznovrsnim situacijama komunikacije.

Da bi komunikacija bila uspešna neophodno je da postoji prilagođavanje svih učesnika/ca, zato što se u komunikaciji dešava proces razmene, uzajamnog delovanja, među učesnicima/cama se formira odnos u kome svako dobija svoje mesto i značaj.

Adekvatno prilagođavanje je moguće samo u situacijama aktivne razmene, pa zato kažemo da učimo da komuniciramo u toku same komunikacije. Sagovornici/ce razmenjuju i afektivne sadržaje (osećanja, uverenja, vrednosti, stavovi) i kognitivne (misli, znanja, umeća, veštine). U toj razmeni, oni koriste i prilagođavaju:

- jezik i jezička sredstva (leksička i sintaksička prilagođavanja)
- sadržaj (količina informacija, relacije)
- način na koji se govori (fraze, intonacija, tempo...)

Često najvažniji činilac u procesu komunikacije jeste decentracija ili sposobnost da zauzmemo poziciju druge osobe. Decentriranje nam pomaže:

- da razumemo druge i
- da bolje razumemo sami sebe

Samo onaj ko razume sebe može da razume i drugog, a ko razume drugoga može da teži valjanoj i sadržajnoj razmeni koja poboljšava kvalitet življenja u zajednici.

Kada se radi o kontekstu komunikacije, nema važnijeg cilja za učesnike/ce od uzajamnog razumevanja i povezivanja na bazi uzajamnog razumevanja.

Proces komunikacije je dvosmeran i sastoji se od:

- izražavanja sebe
- slušanja drugih

Načini na koje to radimo određuju da li će doći do povezivanja sa sobom i drugima ili do prekida komunikacije i gubljenja kontakta.

Partnerski odnos između učesnika/ca u komunikaciji je onaj koji najviše doprinosi kvalitetu razmene i njemu težimo, a ogleda se u međusobnom poštovanju i prihvatanju. On podrazumeva ravnopravnost. Međutim, nekada se oni koji se nalaze u situaciji da komuniciraju razlikuju prema pozicijama koje zauzimaju i moći koju imaju. U tom slučaju treba jasno razdvojiti kvalitet komunikacije od sadržaja kako ne bi došlo do preklapanja ova dva nivoa tokom komunikacione situacije. Naime, pozicija i moć mogu da utiču na tok komunikacije. Otuda je veoma važno tokom promocije i političkog nastupa imati na umu ovu činjenicu, kao i mogućnost da druga strana u procesu komunikacije politi-

čare/ke doživljava kao nekog ko će nužno nastupati s pozicije moći. Istinsko razumevanje je ono koje može da premosti ovu ozbiljnu prepreku u komunikaciji.

JAVNA PREZENTACIJA – formulisanje izlaganja

Sedam ključnih elemenata uspešne političke komunikacije:

- struktura
- jasnoća
- konzistentnost
- kanal komunikacije
- bitnost
- aktuelnost/primat
- psihološko pravilo 7 ± 2

STRUKTURA

Od toga kako strukturirate komunikaciju zavisiće i na koji način ćete biti shvaćeni i koliko će vam verovati.

Svaka uspešna komunikativna forma treba da ima tri strukturalna elementa:

- uvod
- telo/razradu
- završnicu/zaključak

Ova tri elementa karakteristična su za sve forme komunikacije: poslovno pismo, telefonski razgovor, lična prezentacija...

Uvod će omogućiti vašoj publici da brzo shvate o čemu ćete pričati. Kratak, oštar i informativan, dobar uvod će omogućiti vašoj publici da ODMAH donesu odluku o tome na šta će u vašoj poruci obraćati pažnju.

Kako je vreme najdragoceniji resurs, što pre uspete da dođete do poente, to će vaša publika pre doći do željenih informacija i tim vas više poštovati.

Telo poruke treba da sadrži sve bitne informacije koje želite da prenesete publici, a koje će podupirati i objasniti zahtev koji ćete kasnije uputiti (poziv za uključivanje u akciju, poziv da se za vas glasa...)

U **završnici** treba da sumirate sve što ste prethodno rekli, podsetite svoju publiku na ključna mesta iz tela poruke i prenesete im jasnu poruku o tome šta se od njih dalje očekuje (a što logički sledi iz svega što ste prethodno izneli).

Što upečatljivije završite svoju prezentaciju, to će verovatnoća da ćete biti zapamćeni biti veća.

JASNOĆA

Budite jasni kada prenosite poruku – u svakom drugom slučaju, zbunićete publiku i učiniti da vaša poruka ostane neshvaćena, a vaš zahtev ignorisan.

Izbegavajte digresije, ma koliko vam se u momentu učinilo da mogu da potkrepe vašu iznetu tezu ili zahtev. Umesto toga, radije se opredelite za započinjanje potpuno druge poruke kada završite prethodnu.

KONZISTENTNOST

Ukoliko formulišete nekonzistentne iskaze, velika je verovatnoća da će ljudi prestati da vam veruju, a ukoliko vam ne veruju, sigurno neće izaći u susret vašim zahtevima niti će obratiti pažnju na vaše sledeće poruke.

Vodite računa o tome da tokom prenošenja poruke ne menjate stav povodeći se za tumačenjem reakcije sagovornika, a isto tako – pobrinite se da fokus vaše poruke ostane isti.

KANAL KOMUNIKACIJE

Kada formulišete poruku, imajte na umu kroz koji kanal komunikacije će biti prenošena. Od toga će zavisiti ton poruke, sadržaj, obim, kao i vremenski interval koji će vam biti potreban za pripremu.

BITNOST

Ključno je da unapred procenite potrebe sagovornika/publike i svoju poruku koncipirate tako da se na te potrebe i odnosi. To ne znači da treba da lažete o svojim sposobnostima/osobinama, već da pronalazite relevantne kvalitete koje ćete predstaviti publici. Ovo će i vama i publici uštedeti vreme i učiniti da se vaši zahtevi zaista razmatraju.

MODEL STRATEŠKE KOMUNIKACIJE – od ideje do realizacije kroz komunikaciju

POKRENEMO U AKCIJU

↑↑

NAGOVORIMO

↑↑

MOTIVIŠEMO

↑↑

INFORMIŠEMO

Centar modernih veština

Udruženje građana *Centar modernih veština* je nevladina, neprofitna i nestranačka organizacija osnovana 1998 godine.

Bavi se političkim i građanskim obrazovanjem, razvojem političke kulture i dijaloga, pripremom mladih za učešće u razvoju civilnog društva u Srbiji, organizuje političke i socijalne studijske programe, uspostavlja i razvija saradnju sa sličnim organizacijama.

Želi da pruži svoj doprinos jačanju procesa demokratizacije i da probudi entuzijazam mlade generacije za političke teme, ali i da je podstakne da preuzima odgovornost za dešavanja u društvu. Obraća se prvenstveno studentima/kinjama, aktivistima/kinjama NVO i članovima/cama demokratski orijentisanih političkih stranaka. Ostaje otvoren i za sve one koji ne pripadaju ovim grupacijama, ali u sebi osećaju snagu da se uključe u javni život i potrebu da to urade na najbolji mogući način.

Težište našeg rada je na usvajanju modernih političkih veština i praktičnih komunikacijskih tehnika koje pospešuju sve vidove socijalnog angažovanja, primenom trening sistema, radionica i simulacija.

Dosadašnji polaznici/ce *Centra* već su istaknuti učesnici/ce u javnom životu kao poslanici/ce, predstavnici/ce lokalne vlasti, funkcioneri/ke demokratski orijentisanih političkih stranaka i aktivisti/kinje nevladinih i studentskih organizacija.

Centar modernih veština je dobitnik dve nagrade *PRiznanje* Društva Srbije za odnose s javnošću (2004. i 2007. godine) u kategoriji unapređenja struke kroz publicistiku, obrazovni i javni rad i u kategoriji nevladine organizacije za projekat *PRibližimo opštinu građanima*.

Centar modernih veština

Kneginje Zorke 2

11000 Beograd

Republika Srbija

T: + 381 11 3448 007

F: + 381 11 3448 008

E: office@cmv.org.yu

W: www.cmv.org.yu

Fondacija Fridrih Ebert

Fondacija Fridrih Ebert osnovana je 1925. godine kao političko nasleđe prvog demokratski izabranog predsednika Nemačke, Friedriha Eberta. Socijaldemokrata Ebert, koji se od zanatlije uzdigao na najvišu državnu funkciju, podstakao je osnivanje fondacije sa sledećim ciljevima:

- političko i društveno obrazovanje ljudi svih društvenih slojeva u duhu demokratije i pluralizma,
- stipendiranje mladih, nadarenih studenata i podrška u istraživačkom i naučnom radu,
- doprinos međunarodnoj komunikaciji i saradnji.

Fondaciju Fridrih Ebert su nacisti zabranili 1933. godine, a 1947. je ponovo počela sa radom i do danas sledi svojim brojnim aktivnostima tada postavljene ciljeve. Kao privatna, kulturna i institucija od javnog interesa koja deluje širom sveta, sledi ideje i vrednosna načela socijalne demokratije i radničkog pokreta.

Od samog osnivanja Fondacija se zalaže za međunarodnu saradnju i osniva svoje kancelarije u preko sto zemalja sveta dajući doprinos razvoju pluralizma, pravne države, socijalne pravde i nenasilnom rešavanju konflikata u državi i društvu.

Zadaci fondacije su:

- političko i društveno obrazovanje kao sistem za prenos demokratskih vrednosti i stavova,
- podrška međunarodnom razumevanju i partnerstvu sa zemljama u razvoj,
- podrška studentkinjama i studentima, talentovanim za nauku i angažovanim u društvenim aktivnostima, kao i novim generacijama naučnika i naučnica iz zemlje i inostranstva,
- naučni i istraživački rad,
- podrška kulturi i umetnosti,

Partneri Fondacije Fridrih Ebert su sindikati, udruženja građana, istraživačke i edukativne institucije, građanski pokreti, organizacije civilnog društva, parlamenti, državne institucije i međunarodne organizacije. Težišta rada svih kancelarija fondacije odgovaraju i posebnim potre-

bama i zahtevima lokalnih partnera. Obrazovanje, savetovanje ili razmena iskustava sprovodi se uz pomoć eksperata ili ekspertskih grupa na edukativnim skupovima, konferencijama, seminarima, radionicama, javnim tribinama.

U zemljama istočne i jugoistočne Evrope tematski okviri obuhvataju između ostalog, demokratizaciju društva, ekonomski oporavak i proces privredne i političke integracije u Evropsku uniju.

U Srbiji fondacija Fridrih Ebert radi od 1996. godine podržavajući razvoj civilnog društva i demokratizaciju društvenih struktura kroz seriju projekata. Partneri fondacije na ovim prostorima su, pored ostalih, sindikati, nevladine organizacije, naučne ustanove, slobodni mediji, politički edukativni centri, itd.

Fondacija u saradnji sa svojim partnerima organizuje edukativne skupove, seminare, okrugle stolove, konferencije, tribine, publikuje i promovise časopise, naučne studije i istraživanja. Potpomaže uspostavljanje dijaloga između različitih etničkih grupa, političkih partija i sindikata, nenasilno rešavanje sukoba, uspostavljanje dijaloga i saradnje, i pruža podršku društvenim institucijama (fakultetima, institutima, školama) u njihovom naučnom radu.

Fridrih Ebert Fondacija kancelarija u Beogradu

Simina 1

11 000 Beograd, Srbija

T: +381-11-3283-081

F: +381-11-3283-415

E: fes.bgd@fes.org.yu

W: www.fes.org.yu



ALEKSANDRA GALONJA, komunikološkinja, rođena je 1975. godine u Beogradu. Saradnica je Centra modernih veština i članica Centra za edukaciju Demokratske stranke. Političkom edukacijom se bavi poslednjih deset godina i kreira i izvodi programe koji su zasnovani na idejama socijalne pravde, participativnosti i saradnje.