

Jurnalul practicilor pozitive comunitare

Revistă de dezvoltare comunitară

Editată de

Asociația pentru Dezvoltare și
Promovare Socio-Economică
CATALACTICA

Redacție

Sorin Cace

Flavia Marin

Radu Mircea

Adrian Irimescu

Adresa redacției

Șos. Ștefan cel Mare 18, Ap.12,
Sector 2, București

Tel / Fax : 01 212 4792
01 610 5613

www.catalactica.org.ro
sorin@catalactica.org.ro

Tipărit cu sprijinul Reprezentanței
Bancii Mondiale în România

ISSN 1582-8344

Cuprins

Editorial	p.1
<hr/>	
<i>Mircea Alexiu: Dezvoltare comunitară: planificare, organizare și desfășurare propriu-zisă</i>	p.3
<hr/>	
<i>Tudor Pitulac: Comunități orientate spre autosusținere</i>	p.17
<hr/>	
<i>Maria Ionescu: Inițiative reușite în dezvoltarea comunitară a localităților cu populație roma</i>	p.29
<hr/>	
<i>Sorin Cace: Mobilizarea comunității</i>	p.37
<hr/>	

În primul număr al Revistei Practicilor Pozitive Comunitare am încercat să clarificăm o parte din conceptele legate de dezvoltarea comunitară. Acest tip de prezentare a fost ales deoarece în România conceptele de comunitate și dezvoltare comunitară sunt puțin cunoscute.

Considerăm că în numărul de față este important să știm ce se înțelege prin practici pozitive în comunitate și cum acestea se pot realiza. Punctele de vedere asupra ceea ce înseamnă practici bune nu sunt unitare și de aceea vom încerca să le redăm sintetic pe cele mai acceptate dintre acestea.

Cele mai frecvente caracteristici ale bunelor practici sunt¹:

- metodele prin care se ating performante cu impact maxim;
- mijloace, tehnici și proceduri optime pentru rezolvarea problemelor, atingerea obiectivelor și satisfacerea nevoilor;
- modalități de organizare excelente;
- soluții care pot fi aplicate cu succes în foarte multe cazuri;
- soluții și rezultate care pot constitui experiențe de urmat;
- soluții care pot fi susținute legal, politic, social, financiar, instituțional și strategic;
- soluții care sunt suficient de documentate;
- soluții care pot fi împărtășite și utilizate de alții.

¹ *Matyas Gaspar, The practice of best practices, Open Society Institute, Budapesta, 2000*

Din punctul nostru de vedere alături de aceste caracteristici mai putem include:

- idei noi capabile să producă schimbare în plan relațional și organizațional;
- idei care au menirea de a produce lobby la nivelul autorităților locale;
- modele de intervenție care respectă o serie de criterii calitative(implicarea și participarea cetățenilor, agregarea eforturilor la nivel comunitar);

Distincția dintre inovație și model de intervenție nu pare a fi esențială în cazul nostru din mai multe motive.

În primul rând, proiectele cu adevărat de succes sunt relativ puține, având rezultate și efecte de durată.

În al doilea rând, este important să cunoaștem cum anumite idei au fost puse în practică și cum și-au atins obiectivele, fie, numai parțial.

Dată fiind “letargia” de care sunt cuprinse unele autorități centrale și locale atunci când este vorba despre programele comunitare și chiar a membrilor comunităților însăși, orice inițiativă, indiferent de scara la care se proiectează, poate modifica, cel puțin în plan mental, situația. De aceea, în acest număr și în următoarele vom prezenta și inițiative care au avut menirea să conștientizeze problemele, ca un prim pas în încercarea de a găsi soluții optime de soluționare a acestora.

Beneficiarii acestei reviste sunt:

- ONG-uri din domeniul socio-economic;
- autorități locale;
- centre de resurse focalizate pe domeniul social;
- specialiști în domeniul social și economic.

Toți acești beneficiari au nevoie de o mai bună cunoaștere a teoriei și practici comunitare, a profilelor profesionale ale lucrătorului comunitar și a metodelor lui de intervenție în domeniu.

Al doilea număr al Revistei Practicilor Pozitive Comunitare deplasează conținutul predominant teoretic și metodologic către cel de tip aplicativ. Studiile de caz vor pune în evidență ce anume se poate produce în comunitate și, mai ales, cum.

Sperăm ca și acest al doilea număr să constituie un punct important de reflexie pentru toți actorii sociali implicați, într-un fel sau altul, în problematica la nivel comunitar

Dezvoltare comunitară: planificare, organizare și desfășurare propriu-zisă

La începutul secolului XX, asistența socială se referea la activitatea cu clientul și familia acestuia și numea acest proces intervenție individuală. Activitatea de grup a fost folosită începând cu anii 1930 cu accent pe grup ca instrument de diminuare a problemelor indivizilor și familiilor. În ultimele trei decenii ale secolului trecut, dezvoltarea comunitară a devenit predominantă ca metodă de sprijinire a persoanelor dezavantajate în cadrul comunităților de apartenență. Promovarea unor relații comunitare eficiente este o caracteristică distinctă a profesiei de asistent social.

Datorită recesiunii caracteristică sfârșitului de secol, perioada de viață liniștită și relativ îndestulată a statelor și a cetățenilor lor s-a încheiat aproape pretutindeni. A apărut o nevoie crescută de eficiență în alocarea resurselor, de inițiative locale în dezvoltarea și folosirea mijloacelor specifice diferitelor zone ca și de acțiuni de reprezentare pentru grupurile sociale marginalizate. Acestea se constituie în sarcini actuale pentru un profesionist în dezvoltare comunitară. Vechea definiție a profesiei "organizarea resurselor comunitare pentru satisfacerea nevoilor specifice" capătă acum alte semnificații.

Dezvoltarea comunitară – împărțită uneori în planificare comunitară, organizare comunitară și dezvoltare propriu-zisă urmează în linii mari practica obișnuită a intervenției în asistența socială. De aceea, prima parte a expunerii noastre se va referi la procesul de *assessment* (evaluare inițială).

Assessmentul este o metodă care ne ajută să decidem direcția în care vom interveni. Practica dezvoltării comunitare poate fi descrisă ca un proces de rezolvare de probleme cu etape clare și necesare pentru atingerea unui obiectiv dorit pentru prevenirea sau ameliorarea

problemelor comunității. Existența unei comunități este însoțită și determinată de sentimentul apartenenței la respectiva comunitate. În această perspectivă, "dezvoltarea comunitară" poate fi definită ca un proces social prin care indivizii dintr-o comunitate controlează, tot mai bine, și se adaptează, tot mai bine, la aspectele specifice ale unei lumi în permanentă schimbare.

Determinarea nevoilor

Determinarea nevoilor (needs assessment) unei comunități se face folosind una dintre cele patru abordări specifice:

- informatorul relevant
- adunarea comunitară
- rata persoanelor în tratament
- indicatori sociali

1. Informatorul relevant

Această tehnică se bazează pe informațiile adunate de la persoana care cunoaște cel mai bine nevoile și practicile comunității. Persoanele alese, de obicei, ca informatori relevanți sunt: oficialitățile publice, administratori și șefi de program ai organizațiilor de protecție socială din comunitate (inclusiv preoți, directorii organizațiilor publice și private de sănătate, doctori, asistente de ocrotire, personal din clinicile psihiatrice, din centrele de recalificare a șomerilor etc.). Pentru a folosi un informator relevant, trebuie definite inițial

obiectivele intervenției. Apoi se alcătuiește un chestionar sau un ghid de interviu pentru a obține informații comparabile de la mai mulți informatori. Obținerea informațiilor se face, de obicei, prin interviu direct. Se pot folosi și chestionarele prin poștă, dar rata de răspuns este foarte mică, sau cele telefonice cu marele inconvenient al limitei de timp.

Avantajele tehnicii informatorului relevant: este relativ simplă, nu prea costisitoare, permite obținerea de informații de la diferiți indivizi fiecare cu perspectiva lui. În final, se poate organiza o discuție de grup cu toți informatorii pentru a defini care sunt nevoile și serviciile cele mai necesare comunității respective.

Dezavantajele: se bazează pe punctul de vedere al celor care au tendința să vadă comunitatea din perspectiva organizației lor (de aceea unele din nevoi sau probleme pot să le scape). Ei pot să nu ia în considerare unele categorii sociale (cei foarte tineri sau foarte bătrâni, cei izolați geografic sau social sau foarte săraci).

2. Adunarea comunitară

Se bazează pe indivizii care sunt invitați să determine nevoile și serviciile sociale la nivelul comunității lor. Deși asemănătoare cu tehnica informatorilor relevanți, pentru că se bazează pe opinia mai multor indivizi, unele dezavantaje sunt depășite prin includerea alături de specialiști și a unor persoane obișnuite, comune. Focus-grupul este planificat printr-o serie de adunări publice la care sunt invitați toți locuitorii și li se cere să-și exprime opiniile. Este o tehnică relativ flexibilă. Se pot obține informații de la orice membru al comunității doritor să participe la adunări publice indiferent de vârstă, rasă, origine etnică etc.

Ca și în cazul tehnicii anterioare, un grup stabilește înaintea ținării adunărilor obiectivele cercetării pregătind întrebări menite să structureze întâlnirile în jurul anumitor probleme (oferind însă și posibilitatea exprimării spontaneității și a originalității participanților). Trebuie să existe un efort susținut pentru a face publicitate acestor adunări și să fie încurajată participarea din cadrul tuturor segmentelor unei populații. Pot fi trimise scrisori de invitație indivizilor, familiilor, organizațiilor. Se pot folosi mijloacele mass-media locale: ziare, radio, T.V.

Dacă e posibil, adunările locale trebuie organizate astfel încât să se poată forma mici grupuri pentru a încuraja participarea individuală. De aceea, adunările cu mulți participanți ținute în săli de spectacole, biserici sau alte centre sunt de evitat întrucât nu conduc la facilitarea comunicării interpersonale. Adunările pot începe într-o astfel de sală cu participare numeroasă unde sunt stabilite obiectivele și regulile generale ale discuției. Apoi se face împărțirea pe săli mici, se aleg conducătorii de grupuri și secretarii care rețin propunerile. Pe măsura desfășurării

adunărilor este util să se rețină ideile, atitudinile și părerile participanților (se va face efortul să fie reținute toate sugestiile făcute).

În etapa finală se face o listă cu toate aceste sugestii privind nevoile de servicii comunitare fiind evidențiate cele mai importante sau cele care au întrunit consensul (de obicei, acestea se trimit agenției care finanțează proiectul).

Avantajele: sunt relativ ușor de organizat și condus. Aduc opinii de la mai toate segmentele comunității. Sunt importante deoarece conduc la o creștere a participării cetățenilor și îi identifică pe aceia care pot deveni resurse pentru implementarea ulterioară a programului.

Dezavantajele: în comunitățile mari sunt greu de găsit locuri de desfășurare strategice în număr suficient. Uneori e greu să obții o participare reprezentativă la adunări. De aceea, se obține doar o descriere parțială a nevoilor comunității și a serviciilor necesare (în afara cazurilor în care se poate obține un eșantion reprezentativ de cetățeni buni cunoscători).

De asemenea, inițiatorii trebuie să fie conștienți de posibilitatea unor întâmplări neplăcute: adunarea se poate transforma într-o plângere generalizată sau un subgrup poate prelua conducerea și își poate impune punctele de vedere critice, reale sau imaginare. Deși fiecare cetățean poate să-și exprime opiniile privind orice nedreptate socială, politică sau economică, există și unele reguli sau acțiuni sociale care nu pot fi modificate. De aceea, e de dorit ca opiniile să vizeze elemente posibil de modificat în program – lucru ce trebuie subliniat, cât mai des, de inițiatorii adunărilor. De asemenea, datele obținute în urma acestor adunări nu sunt, de obicei, analizabile cu metode științifice.

3. Rata persoanelor în tratament

Se bazează pe o enumerare descriptivă a persoanelor care au utilizat serviciile agențiilor de sănătate și protecție socială dintr-o anumită comunitate. Pleacă de la ideea că nevoile comunității pot fi estimate pe baza unui eșantion de persoane, care au primit tratament sau servicii de ocrotire și protecție.

Din punct de vedere istoric, metoda a fost folosită inițial pentru a observa rata bolilor mentale la nivelul general al populației americane (1933 – Baltimore, 1939 – Chicago). Prin aceste observații s-a descoperit că o rată mai ridicată de pacienți proveneau din centrele orașelor decât de la periferii. În 1958, un studiu a constatat că diferitele clase sociale apelau în mod diferit la tratament: clasele superioare la psihoterapie, clasele inferioare la terapie medicamentoasă.¹

¹ HOLLINGSHEAD, A.B. and REDLICH, F.C. – *Social Class and Mental Illness: A Community Study*, New York, John Wiley ed., 1958

Ca în mai toate estimările de nevoi și servicii comunitare, prima sarcină constă în definirea, conceptualizarea și operaționalizarea obiectivelor și a metodologiei studiului. Întrebările de bază sunt:

- Ce dorim să aflăm?
- Ce fel de date dorim să adunăm?
- De unde putem să obținem aceste date?
- Cum putem să le obținem?
- Cum putem analiza aceste date?
- Care sunt cele mai bune metode de prezentare a rezultatelor?
- Cum putem folosi rezultatele pentru a trage concluzii și a face recomandări?

Sursele de date se referă la:

- caracteristicile socio-demografice ale clienților (de exemplu: vârstă, sex, etnie, nivel de școlarizare, adresă etc.);
- problema sau problemele prezentate;
- caracteristicile serviciilor oferite;
- frecvența și durata tratamentelor;
- rezultatele tratamentului oferit.

Se poate realiza o fișă pentru colectarea datelor pentru a înregistra elementele legate de aceste cinci categorii. După ce sunt colectate datele, trebuie identificate acele agenții sau persoane din comunitate care oferă servicii sociale și de sănătate. Multe date, de acest fel, se găsesc în statisticile publice și pot fi obținute prin consultarea registrelor sau a bazei de date a spitalelor publice. Liste cu persoane care primesc asistență publică pot fi obținute din partea centrelor și agențiilor sociale, a centrelor de reabilitare etc. Informațiile de la practicieni (medici, psihiatrii, psihologi, consilieri sau preoți) sunt, în general, mai greu de obținut. Totuși și aceste persoane pot coopera prin oferirea de informații generale privind ordinul de mărime a persoanelor tratate precum și problemele acestora. Un obstacol important, în procurarea informațiilor de la aceste surse publice sau private, este absolută și totală confidențialitate a înregistrărilor (directorii și profesioniștii, de obicei, o respectă și refuză să coopereze). De aceea, trebuie folosite tehnici specifice. Deoarece identificarea indivizilor nu este necesară pentru obținerea de date geografice sau socio-demografice sau de durată a tratamentului - acest lucru poate fi specificat, cerându-se doar date globale.

După ce metodele și obiectivele cercetării au fost stabilite și sursele de date identificate se trece la colectarea lor, preferabil prin examinarea dosarelor (în totalitate sau doar un eșantion) unei agenții. Dacă dosarele sunt prea voluminoase sau se întind pe perioade prea lungi, se folosește eșantionarea. Datele din dosare pot fi extrase de personalul agenției pentru scopuri interne (ex: realizarea de statistici). Informații despre aceste surse pot fi cunoscute prin metodele prezentate mai sus (informatorii relevanți sau

adunările comunitare). Analiza acestor date se face, de obicei, prin programe de prelucrare statistice.

Avantaje: disponibilitatea datelor și costurile relativ scăzute ale colectării și analizei lor. Un beneficiu secundar este creșterea implicării și comunicării între diferitele agenții ceea ce duce la integrarea lor sporită în rezolvarea problemelor comunității. Metoda oferă o imagine de sinteză asupra serviciilor oferite în cadrul comunității.

Dezavantaje: probleme asociate cu garantarea confidențialității, mai ales în cazul obținerii de informații de la practicienii privați. De asemenea, se impun precauții în estimarea nevoilor unei populații pe baza datelor culese de la un eșantion pentru că, de exemplu persoanele pot să se afle simultan în tratament la mai multe agenții sau să consulte mai mulți specialiști și pot determina astfel o imagine falsă, supradimensionată a problemelor mentale ale unei comunități. De asemenea, din rațiuni de confidențialitate, persoanele suferinde, dintr-o anumită comunitate, pot căuta ajutor la specialiști din afara comunității. De asemenea, pot exista persoane care solicită sprijin și tratament și persoane care nu-l solicită, deși ar avea nevoie să o facă.

4. Indicatorii sociali

Se bazează pe extrapolarea nevoilor comunității, analizând statisticile din rapoartele și datele publicate. Presupunția este că se pot face estimări folositoare ale nevoilor și a bunăstării unei comunități, analizând statistici parțiale ale unor categorii de populație. Aceste statistici sunt privite ca indicatori ai nevoilor comunitare. Exemple pot fi: comportarea socială și bunăstarea în legătură cu delincvența, rata abuzului de substanțe, ratele mortalității sau morbidității. Se mai pot analiza condițiile de trai: igiena locuirii, numărul de persoane/cameră, condițiile economice.

Perspectiva istorică

Indicatorii sociali ca metodă prezintă o anumită flexibilitate. Astfel, se pot analiza unul sau doi indicatori (ex: nr. de persoane/cameră) sau se pot construi indici complexi care implică 40-60 de variabile, analiza multivariată și alte procedee statistice sofisticate.

Indicatorii sociali apar în activitatea sociologilor din Școala de la Chicago (Park, Burgess). Ei considerau orașul ca o constelație de "unități naturale". O "unitate naturală" are caracteristici sociale diferite de celelalte unități. Diferențele constau în:

- caracteristici topografice (râuri, coline);
- caracteristici socio-demografice (vârste, rase, sex, venituri, educație, ocupații etc.);
- factori ai populației (distribuție, densitate, mobilitate, migrație);

- aranjamentul spațial al instituțiilor;
- sănătatea și bunăstarea socială (mortalitate, morbiditate, delincvență, sinucideri, abuz de substanțe etc.).

În 1939, Faris și Durnham au stabilit că unitățile caracterizate prin rate ridicate de "dezorganizare socială" (sărăcie, sinucideri, delincvență, șomaj) sunt și unitățile cu o rată ridicată a bolilor psihice.² Alte studii au arătat că incidența bolilor psihice crește odată cu apropierea de centrul orașului (dar există și cercetări care contrazic această concluzie).

În cadrul acestei metode, sarcina importantă este de a stabili obiectivele studiului. Apoi se stabilesc tipurile de date care pot servi ca indicatori ai nevoilor comunității. De exemplu:

- caracteristicile populației - densitate, rase, origine etnică, statut marital, vârstă, sex;
- caracteristici ale locuirii - proprietate, persoane/cameră etc.;
- rate ale mortalității și morbidității: tuberculoză, boli cu transmisie sexuală, mortalitate infantilă, sinucideri;
- delincvență și abuz de substanțe;
- educație;
- venituri;
- ratele fertilității și natalității.

Aceste date pot fi obținute de la Comisia de Statistică, Anuarul Statistic, Direcția Sanitară, Centrele de Medicina Legală, Consiliul Județean, Consiliul Municipal și de la diferite baze de date ale diferitelor agenții guvernamentale sau private. Selecția datelor, care se vor strânge, depinde de obiectivele stabilite. Astfel, dacă suntem interesați de problema alcoolismului, vom căuta date privind contravențiile și infracțiunile șoferilor sub influența alcoolului, loviri, violuri și crime ale persoanelor influențate de consumul de alcool.

Unitatea de analiză folosită este circumscripția electorală, cartierul sau satul, comuna, orașul. Unitățile administrative prezintă avantajul existenței unor date statistice centralizate (existând posibilitatea efectuării de analize longitudinale, evolutive).

Colectarea datelor – după identificarea indicatorilor sociali și alegerea unității de analiză urmează colectarea datelor. Sursele de date sunt determinate de obiectivele studiului, de accesibilitatea datelor, de nivelul resurselor financiare și de personalul disponibil. Indicatorii sociali pot fi obținuți din date statistice publicate dar și nepublicate sau statistici private. Nu toate sunt accesibile – mai ales cele ale tribunalelor și ale poliției (avem nevoie de obținerea de aprobări de la autoritățile competente). De asemenea,

trebuie analizată corectitudinea statisticilor – de ex. sinuciderile care nu pot fi întotdeauna catalogate ca atare.

Analiza și prezentarea datelor – se face folosind o diversitate de metode, de la tabele statistice la variate metode grafice. Ar fi de dorit consultarea unor recente apariții din domeniu în care sunt analizate respectivele date sau unele asemănătoare. Metodele de analiză pot fi: prezentarea procentuală, analiza de corelație sau analiza multifactorială.

Avantajele metodei: crearea de baze de date pentru cercetări ulterioare. Mulți indicatori sociali pot fi obținuți relativ ușor din Anuarul Statistic sau de la Direcțiile Județene de Statistică. Se pot face comparații cu situația altor comunități.

Dezavantaje: indicatorii sociali sunt doar o măsură indirectă a nevoilor comunității. De exemplu, rata ridicată a divorțurilor poate fi un indice al instabilității sociale a familiei dar și al nevoii de mobilitate socială verticală pentru femei. Un alt dezavantaj este dat de ratele medii din anumite zone care nu reflectă caracteristicile individuale. Pentru a fi valizi și folositori, indicatorii sociali trebuie să provină dintr-o mare varietate de surse.

Modelul "BIDDLES" în abordarea dezvoltării/organizării comunitare

Dezvoltarea comunitară poate fi caracterizată ca având următoarele faze, care au numeroase aspecte cărora un organizator comunitar trebuie să le acorde atenție:

Faza 1. Exploratorie

Aspectele care necesită atenție:

Historicul. Când un organizator comunitar ajunge pe scena locală, el/ea trebuie să aibă cunoștințe despre populație, conflictele locale, frustrările oamenilor, speranțele și temerile lor. Mai ales trebuie să cunoască evenimentele recente care au afectat populația locală, evenimentele care sunt în curs de desfășurare, și cele pe cale să izbucnească.

Invitația. Pentru a-și legitima poziția, un organizator trebuie să vină într-o comunitate atunci când este invitat, în general, de către organizații locale sau grupuri nemulțumite de situația prezentă. Adesea, organizatorul provoacă o astfel de invitație, prin contacte personale cu persoane care transmit vestea că e cineva gata să ofere sprijin pentru rezolvarea unei situații.

Prezentarea. Când organizatorul sosește se prezintă ca venind din partea unui anumit program sau agenție. Adesea, identificarea cu o agenție va fi un handicap în fața

² FARIS, R.E.L. și DURNHAM, H.W. – *Mental Disorders in Urban Areas*, Chicago, University of Chicago Press, 1939.

cetățenilor care au prejudecăți față de instituții și "birocrați". Felul în care se prezintă are un rol important în reducerea ostilității și a prejudecăților.

Convorbiri informale. Relațiile se dezvoltă prin astfel de convorbiri, mai ales în locurile în care oamenii se simt "pe terenul lor" (acasă, la restaurant, în parc etc.). Este important ca oamenii să fie ajutați să verbalizeze temerile, îngrijorările, frustrările. Conversațiile vor explora, pe cât posibil, posibilitățile de acțiune locală prin colaborare cu ceilalți nemulțumiți. Această fază poate necesita mai multe zile, săptămâni sau chiar luni întregi.

Faza 2. Organizatorică

Problema. Prin convorbiri informale, organizatorul caută să găsească problemele comune pe care cetățenii doresc să încerce să le rezolve. Numărul de persoane care doresc să acționeze pentru rezolvarea unei probleme este adesea foarte mic la început, posibil două sau trei persoane. Dar acești câțiva reprezintă începutul unui "nucleu". Ei vor deveni mijlocul pentru a-i implica și pe ceilalți. Un nucleu se definește ca un grup mic de cetățeni hotărâți care trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- se cunosc și au încredere unul în celălalt, chiar când apar divergențe;
- se preocupă de problemele locale și doresc o îmbunătățire a condițiilor de viață pentru ei și vecinii lor;
- sunt conștienți de diferențele, general acceptate, dintre bine și rău.

Întâlniri informale. Cei interesați se reunesc în întâlniri periodice pentru a face schimb de păreri privind problema identificată. În aceste întâlniri inițiale se încearcă o definire cât mai exactă și precisă a ariei de preocupări. Adesea, vor fi numeroase păreri, diferite puncte de vedere și discuții îndelungate. Cei câțiva interesați vor fi încurajați să-și invite prietenii și vecinii la aceste întâlniri pentru a mări dimensiunea nucleului inițial.

Structura. Întâlnirile informale duc cel mai adesea la recunoașterea faptului că grupul trebuie organizat pentru a realiza schimbările propuse. Structura formală decisă poate varia de la câțiva reprezentanți (președinte, casier etc.) până la o organizare cu statut, reguli de funcționare, un comitet director și comisii de lucru. Modelul arată că liderii pot apărea din orice fel de categorie socială, dacă organizatorul este priceput.

Angajament. După ce structura este stabilită, este important ca membrii grupului să ajungă la angajamentul de a activa împreună o perioadă de timp pentru a realiza un anumit obiectiv. Acest angajament este adoptat adesea în scris și este oferit spre completare tuturor membrilor potențiali și este difuzat prin mass-media.

Formare pentru dialog. Uneori participanții devin conștienți de faptul că le lipsesc abilitățile pentru a-și atinge obiectivele. Nu știu să consemneze evenimentele, să țină evidența întâlnirilor și a hotărârilor decise. Sau se poate ca o anchetă asupra unei anumite situații să fie necesară și se naște nevoia pregătirii pentru a o putea face. Atunci când se decide începerea unui "training" poate fi invitat un specialist neutru, din exterior, pentru a-l realiza sau pentru a oferi expertiză în organizare.

Faza 3. Conversațională

Definiții. Membrii sunt încurajați să examineze problema care îi reunește pentru a alege acele aspecte pe care în mod realist pot spera să le îmbunătățească. Unele aspecte ale problemei, din cauza complexității lor, trebuie amânate pentru o altă etapă. Îngustarea obiectivelor prin selectarea celor mai accesibile implică autodisciplina membrilor. Adesea membrii trebuie să învețe arta discuției inovatoare. Unii trebuie să învețe că a nu fi de acord cu cineva nu înseamnă un atac la persoană, ci o ocazie de a lărgi aria de înțelegere a chestiunii. Alții trebuie să învețe să fie mai îndrăzneți în exprimarea propriilor îngrijorări, temeri și opinii. Alții trebuie să învețe să treacă de la exprimarea nemulțumirilor la concentrarea pe acțiuni de îndreptare a neajunsurilor.

Alternative. După ce problema este definită în mod clar, se trec în revistă toate căile alternative de soluționare a ei pe care le pot concepe membrii grupului.

Studiul. Avantajele și dezavantajele soluțiilor propuse sunt apoi analizate și discutate cu atenție. Atitudinea dorită în cadrul nucleului de participanți nu este entuziasmul "sălbatic" al cruciaților, ci convingerea tacită care se formează prin compararea atentă a mai multor puncte de vedere.

Baza valorică. Când sunt discutate alternativele, este de dorit să se ia hotărâri respectând normele etice generale. În acest moment, organizatorul poate și trebuie să pună întrebări privind obiectivele finale pentru a atrage atenția asupra valorilor pe baza cărora vor fi judecate alternativele propuse. Scopul este de a facilita procesul de dezvoltare a unei "baze de valori" pentru a facilita alegerea.

Decizia. În final se ia o hotărâre care va conține și etapele specifice ale acțiunii de desfășurat pentru a rezolva problema identificată în comun.

Faza 4. Acțiunea

Proiectul acțiunii. Pentru a evita ca oamenii să se învinovățească reciproc, în condițiile lipsei de încredere în propriile puteri, este de dorit să existe un mic proiect privind desfășurarea acțiunii (un proiect mai complicat care să

cuprindă și colaborarea cu autoritățile se poate face ulterior). Este posibilă o mare varietate de proiecte, cum ar fi: realizarea unei anchete, întocmirea unei petiții cu multe semnături, curățenie în parcul central, o campanie de strângere de fonduri etc. Proiectul poate fi realizat într-o zi, sau poate fi mai important și se poate desfășura timp de câteva luni.

Raportul. Se face, de obicei, un raport către "nucleu" asupra activităților desfășurate și asupra eficienței acestora.

Analiza și evaluarea. Membrii nucleului discută și evaluează rezultatele proiectului. Adesea, organizatorul descoperă că membrii se judecă foarte aspru între ei și sunt foarte autocritici. Uneori organizatorul trebuie să domolească elanul critic și autocritic, mai ales când unii dintre participanți reacționează ultra-defensiv. Cu ocazia acestor discuții, "nucleul" și alți participanți încep să-și modifice propriul sistem de valori.

Faza 5. Noi proiecte

Repetarea. După proiectul inițial (de obicei simplu) "nucleul" își îndreaptă acțiunile către probleme și interese de o complexitate sporită. Pentru fiecare proiect nou se repetă pașii din cele două faze anterioare. Odată cu creșterea complexității proiectelor sporește și încrederea participanților în propriile forțe.

Contacte exterioare. Odată ce cresc numărul și complexitatea proiectelor, se dezvoltă și contactele cu factorii de decizie și figurile politice ale comunității. Membrii nucleului încep să considere că pot discuta deschis problemele cu cei aflați temporar la putere, chiar dacă uneori cererile le sunt refuzate. Un alt set de contacte pe care le realizează "nucleul", este cu agențiile de servicii sociale din comunitate.

Creșterea controverselor. Pe măsură ce problemele rezolvate devin mai complexe, cererile făcute la autorități și factorii de decizie sunt mai pasibile de a fi refuzate. Oficialii se pot dovedi "burocratici" în hotărârile lor de a aproba sau nu o cerere, ei pot amâna luarea unei decizii. Pentru a obține o hotărâre favorabilă, poate fi uneori necesară exercitarea de presiuni.

Acțiuni de presiune. Sunt recomandate doar dacă încercările de cooperare cu autoritățile eșuează. Înainte de acestea, nucleul trebuie să se arate cooperant și să plece de la premisa că autoritățile fac tot ceea ce depinde de ei pentru a ajuta. Dacă și doar atunci când cooperarea eșuează se recomandă folosirea de presiuni sub forma demonstrațiilor publice și a conferințelor de presă. Selectarea unei anumite strategii trebuie să se bazeze pe ceea ce pare a fi mai constructiv și eficient.

Nevoia de coaliții. Este, uneori, avantajos formarea de coaliții cu nucleele din vecinătate care sunt interesate în

rezolvarea problemelor similare. Formarea de coaliții conduce, de asemenea, la exercitarea de presiuni asupra autorităților care refuză să coopereze.

Faza 6. Continuare

Nucleul permanent. Dacă dezvoltarea unui nucleu s-a dovedit "sănătoasă", aceasta are ca rezultat formarea unui grup permanent pe perioadă nelimitată. Unul din scopurile majore ale dezvoltării comunitare este formarea de astfel de grupuri permanente, chiar dacă uneori componența și conducerea se modifică.

Retragerea organizatorului. După ce nucleul are încredere în forțele proprii pentru a continua fără supraveghere, nevoia de a primi încurajări din afară dispare. Organizatorul se poate retrage treptat, participând tot mai rar la întâlniri și intervenind tot mai puțin. Apoi, el se poate retrage complet, cu excepția unor vizite ocazionale și a unor scrisori de încurajare. El poate rămâne "la dispoziție", dacă apar situații deosebit de complexe. Modalitatea, termenul și rapiditatea retragerii organizatorului sunt variabile și depind, mai ales, de nevoile nucleului.

Creșterea răspunderii. Pe măsură ce nucleul continuă să se dezvolte ca dimensiuni și încredere, se anticipează că acesta își va asuma răspunderi sporite și va aborda situații de complexitate tot mai mare.

Modelul "ALINSKY" – Dinamica organizării unei analize a puterii

De fiecare dată când un organizator vine într-o nouă comunitate sau într-un nou grup, el trebuie să înceapă imediat să analizeze structura de putere din comunitate sau grup. Toate comunitățile, bisericile, cluburile, organizațiile au o structură de putere, reală sau imaginară pe baza căreia grupul acționează.

Cine pare a deține puterea?

Acest lucru este relativ ușor de determinat. Cine este membru în consiliul municipal, cine face parte din consiliul de administrație de la spital, bancă, mari întreprinderi industriale, al cui nume apare în ziare atunci când se discută o problemă importantă? Această persoană sau persoane pot avea sau nu puterea reală într-o comunitate dar, cel puțin în aparență, ei o dețin. Trebuie să presupunem că ei alcătuiesc structura de putere. Este important pentru organizator să nu facă presupuneri fără temeii. Atunci analiza structurii de putere nu este adecvată (completă).

Cine deține puterea?

Într-un oraș, acest lucru nu este ușor de determinat. Ca și organizatorul, această persoană sau persoane preferă să rămână în culise, să nu apară în lumina reflectoarelor. El/ea poate fi membru al unei familii care a fost (este) foarte bogată sau este respectată datorită "re numelui". Adesea, această persoană activează în domeniul financiar sau în activități ilegale. Ei finanțează, adesea, campania electorală a personalităților politice. Organizatorul, discutând cu cei care par a deține puterea, le pune întrebări ca: "A cui opinie respectați, de fapt?". Răspunsul poate ajuta la descoperirea unor nume care nu apar, de obicei, în presă sau în consiliile de administrație.

Într-o organizație sau comunitate mai mică este, de obicei, mai ușor de determinat dacă cei care par a deține puterea o dețin într-adevăr, căci aceste persoane vor apare în momentul în care se iau hotărâri sau când se solicită o opinie autorizată. De asemenea, în grupuri mai mici persoana care într-adevăr deține puterea nu are, de obicei, motive pentru a rămâne în umbră. Dacă cei care par a deține puterea (președinți, directori) nu sunt aceeași cu cei care iau decizii, aceasta se întâmplă pentru că adevărata putere în organizație vine din afară conform regulamentului de funcționare al grupului respectiv.

Cine deține puterea în anumite domenii?

Dacă organizatorul va avea de a face cu bisericile, de exemplu, el trebuie să fie conștient de cine pare a deține puterea și cine o deține de fapt în toate grupările bisericesti, indiferent dacă sunt organizate oficial sau sunt o rețea informală. În orice comunitate mică, de asemenea, sunt de obicei, câteva persoane pe care organizatorul trebuie să le cunoască, înainte de a întreprinde vreo acțiune. Dacă, de exemplu, atunci când sună la ușile locatarilor dintr-un bloc, numele "Doamna Ionescu" apare menționat de trei sau patru persoane, atunci este înțelept să o contacteze pe "Doamna Ionescu" înainte de a întreprinde orice altceva. De asemenea, dacă numele unei cunoscute personalități locale apare foarte rar, trebuie cercetate activitățile acesteia înainte de a face presupuneri greșite.

Când și de ce acționează organizatorul asupra structurii de putere dintr-o comunitate?

Când structura de putere nu mai reprezintă comunitatea. O administrație comunitară a descoperit că erau 300 de locuințe abandonate în cadrul comunității lor și alte 50 pe cale de a fi părăsite. Oamenii erau foarte îngrijorați din acest motiv. Totuși, consiliul de administrație, alcătuit din doi preoți, un funcționar public, un candidat la postul de primar și două persoane care nu mai veneau la

ședințe, nu a considerat aceasta o problemă prea gravă. Organizatorul, fără permisiunea consiliului de administrație, a reunit zece membrii ai comunității și împreună au planificat o adunare publică. Au participat peste trei sute de oameni și s-au discutat probleme legate de abandonarea și părăsirea locuințelor. După adunare poziția consiliului de administrație a fost: "Într-adevăr este o problemă a comunității dar trebuie tratată într-o modalitate diferită!". Comitetul de acțiune, stabilit la adunare, a devenit adevăratul deținător al puterii, deși membrii lui nu dețineau locuri în consiliul de administrație. Organizatorul a apreciat corect situația: exista o putere latentă care putea fi ușor mobilizată pentru a înlocui reprezentanții (care nu mai reprezentau de fapt comunitatea) din consiliul de administrație.

Când structura de putere este incapabilă sau nu dorește să rezolve adevăratele probleme. O comunitate a fost confruntată cu o serie de probleme: clădiri care se degradau, clase de 70 de copii în școlile publice, tensiuni rasiale. Administrația comunitară a organizat o procesiune publică pentru a spori patriotismul local. Decât să rezolve problemele presante ale comunității, administrația locală (structura de putere oficială) se preocupa de o problemă imaginară. Patriotismul local poate fi important în menținerea stabilității de locuire, dar nu poate schimba sufletul și logica proprietarilor, care nu erau interesați de sănătatea și bunăstarea chiriașilor. Nu poate, de asemenea, să convingă comisia de educație să reducă efectivele școlare pe clasă și nu putea să elimine sursa conflictelor etnice. În acest caz, administrația s-a prefăcut că nu observă înrăutățirea condițiilor generale. Procesiunea publică, în loc să determine creșterea sentimentelor de mândrie locală, a dus la creșterea sentimentelor de cinism și supărare față de persoanele care dețineau puterea și trebuiau să asigure îmbunătățirea condițiilor de viață în comunitate. În acest caz organizatorul nu a trebuit să distrugă sau să înlăture structura de putere existentă. Din cauza incompetenței și a lipsei de interes pentru problemele esențiale ale comunității, administrația locală a atras propria soluție și respingere din partea oamenilor nemulțumiți de mersul actual al lucrurilor.

Cum preia organizatorul puterea de la structura existentă?

Niciodată singur, ci doar prin dezvoltarea unei baze proprii de putere.

Prin punerea puterii actuale în situația de a reacționa. Când organizatorul găsește un grup de persoane care are o problemă pe care administrația actuală nu o rezolvă, însoțește grupul respectiv la o adunare a administrației. Reacția administrației este adesea: "Noi acționăm aici de mult timp. De ce nu ați venit niciodată până acum?" Adesea, noii veniți sunt îndepărtați fără

menajamente. Atunci când grupul părăsește adunarea dezorientat, se constituie într-un teren fertil pentru ca organizatorul să-și formeze o bază proprie. Dacă însă administrația existentă acceptă grupul și încearcă să rezolve problema atunci organizatorul va avea accesul asigurat la structura existentă pentru că a contribuit la aplanarea unei situații conflictuale. Dacă organizatorul își joacă corect rolul, curând structura existentă va deveni baza lui de putere.

Prin acțiuni rapide cu care structura existentă nu poate ține pasul. O comunitate locală avea un grup încheșat care se ocupa doar cu probleme școlare. Comisia de educație se bucura să conlucreze cu acest grup mic pentru că aceștia nu organizau adunări publice și numărul membrilor grupului nu depășea 12. Acest grup se considera ca unul ce exprima interesele comunității și nu dorea să-și deschidă barierele pentru a accepta noi membrii. Organizatorul a petrecut 6 luni pentru a forma 45 de cluburi de bloc care rezolvau probleme legate de situații de locuire și de sănătate. Niciodată nu și-a propus să treacă la rezolvarea de probleme educative. La început grupul educațional a încercat să împiedice adunările cluburilor de bloc, dar după o lună erau așa de multe adunări ale cluburilor de bloc, în fiecare săptămână, încât activitatea lor nu mai putea fi urmărită. Întrucât cluburile de bloc nu rezolvau probleme educative, grupul școlar și-a pierdut curând interesul față de activitatea organizatorului. În câteva luni cluburile de bloc și-au dezvoltat o structură de conducere puternică. Comisia de educație a anunțat că se va construi o nouă școală în cadrul comunității. Grupul care se ocupa cu probleme educaționale a spus că ei doresc ca școala să fie construită în centrul comunității. Dacă s-ar fi selectat acest amplasament aceasta ar fi însemnat că 75 de locuințe ar fi trebuit să fie dărâmate pentru a face loc școlii. Cluburile de bloc nu puteau să considere această alternativă drept una viabilă întrucât la 500 de metri de la amplasament comisia de educație deținea un teren viran de 800 de m². În ciuda acestui fapt, comisia de educație și-a anunțat intenția de a demola locuințele astfel încât școala să poată fi plasată în "centrul comunității". Cluburile de bloc au reacționat. Ei au invitat comisia de educație la o adunare a 400 de persoane din comunitate. Grupul educațional a participat la adunare și a vorbit aducând argumente în favoarea amplasamentului în "centrul comunității". Cluburile de bloc au cerut amplasamentul "teren viran". Comisia de educație a anunțat atunci că datorită faptului că nu există consens nu se va construi nici o nouă școală. Conducătorii cluburilor de bloc au cerut comisiei de educație să vină la o altă adunare publică peste două săptămâni. Până atunci, toate organizațiile din comunitate vor lua poziție în favoarea uneia din alternative și atunci se va adopta poziția majorității. Comisia de educație s-a arătat de acord. La adunarea planificată au participat 600 de persoane. Cluburile de bloc au avut reprezentate 43 de organizații. Două biserici, un sindicat și două alte organizații au fost în

favoarea terenului viran. Grupul educațional a fost prezent. Un alt grup și proprietarul unei mari clădiri care trebuia demolată au fost în favoarea "centrului comunității". În concluzia adunării, conducătorul cluburilor de bloc a anunțat comisia de educație că acum și cluburile de bloc au un comitet educațional și că, de acum, comisia de educație trebuie să contacteze acest nou comitet în legătură cu acțiunile ei viitoare la nivelul respectivei comunități. Astăzi, o școală nouă se ridică pe locul unde odinioară era un teren viran fără ca vreo locuință să fi fost demolată. Nu întotdeauna însă există șansa ca o structură existentă să reacționeze atât de viguros ca în cazul prezentat. Totuși, aceasta este sarcina organizatorului să forțeze baza de putere existentă să reacționeze oriunde: în biserică, în adunări comunitare sau pe arena politică. Puterea existentă și-a făcut un obicei în a reacționa la provocările și problemele oamenilor. În acest mod, organizatorul a inițiat o nouă bază de putere populară.

Formarea unei coaliții sub un nou nume. Organizațiile cu o anumită istorie nu agreează să renunțe la istoria lor sau la propria autonomie. Dacă însă poate găsi o cale prin care să-și mențină baza locală, grupul poate accepta să renunțe la propriul nume când are de rezolvat o situație specială. Acest lucru este adevărat, mai ales dacă situația este una pe care autoritățile locale nu au rezolvat-o sau una prea complicată pentru a fi rezolvată de respectiva organizație. De aceea, organizatorul oferă o participare sporită prin intermediul unei coaliții față de ceea ce respectivul grup a avut până atunci, precum și posibilitatea de a rezolva o problemă vitală. Singura condiție este ca toți participanții să lupte sub același drapel. Astfel, fiecare organizație simte că a renunțat la ceva pentru a participa la o coaliție. Atunci când grupurile existente, deși fragmentate, nu doresc să-și piardă identitatea și autonomia, o alternativă este să se formeze o coaliție în legătură cu o problemă comună pentru toate grupurile dar care este prea copleșitoare pentru ca un singur grup să încerce să o rezolve.

Preluarea puterii de la structura existentă necesită adesea eforturi unite ale diferitelor organizații astfel încât oamenii să nu fie împinși unii împotriva celorlalți de către structura actuală amenințată de ideea de a ceda o parte din "putere".

Concluzie:

Este important pentru organizator să recunoască că, odată ce analiza structurii de putere este realizată, analiza trebuie permanent reevaluată și adaptată. Puterea nu este statică. Ea se modifică continuu și se reechilibrează permanent. Organizatorul trebuie să fie conștient de acest lucru, să observe și să anticipeze schimbările și, pe cât posibil, să încerce să inducă schimbări în favoarea organizațiilor populare. Organizatorul care nu poate realiza aceasta nu-și merită calificativele.

Strategie și tactici

Decepția nu este suficientă – conducătorii dușmanilor trebuie să fie încurcați și, dacă este posibil, făcuți să-și iasă din minți.

Mao – Tse Tung

Strategia și tactica sunt aspecte importante ale organizării. Problema poate fi clară, oamenii încrâncenați și gata de luptă. Dar dacă tactica este greșită și strategia neclară, bătălia poate fi pierdută. De aceea, este important ca organizatorul, liderii și grupul de bază să aibă o strategie clară. În dezvoltarea unei strategii, organizatorul trebuie să pună următoarele întrebări:

- Vor accepta-o oamenii?
- Va reprezenta suficient de bine problema?
- Va dezechilibra inamicul?
- Va arăta cine este dușmanul?
- Va fi plăcută pentru participanți?
- Ce alternative trebuie planificate?
- Ne va conduce la masa tratativelor?

Vor accepta-o oamenii?

Un organizator tânăr, dornic să-și arate capacitățile de a-i implica pe oameni într-o acțiune, a făcut mari presiuni asupra liderului unui grup de chiriași să ceară ca, dacă proprietarul nu vine la adunarea lor, să-i picheteze locuința. Liderul nu era pregătit pentru o astfel de acțiune și de aceea a avut o reacție negativă nu doar față de strategia propusă, ci și la ideea ținerii unei adunări. Bătălia a fost pierdută pentru că oamenii au fost împinși către o strategie în cadrul căreia nu se simțeau prea confortabil.

Este, de aceea, important să existe o progresie logică în cadrul unei strategii. Astfel, un alt organizator a mers în același bloc și a sugerat o adunare doar cu locatarii pentru a discuta despre ceea ce vor ei să îmbunătățească în clădire. La adunare, locatarii au hotărât să țină o altă adunare și să invite și proprietarul. Când acesta nu și-a făcut apariția, oamenii au hotărât să amâne pentru altă dată și să-l invite din nou pentru că “poate că a fost reținut de alte treburi de data aceasta”. Când proprietarul nu a apărut nici a doua oară, oamenii au hotărât să meargă la el acasă. Astfel, același grup care inițial spusese “NU” în privința vizitei la locuința proprietarului a sfârșit prin a face acest lucru pentru că acum li se părea o soluție logică a desfășurării evenimentelor. Astfel, organizatorul va construi strategii de o așa manieră încât fiecare nouă acțiune să pară foarte logică. Acest lucru este, în mod special, valabil în grupurile nou-create. Pe măsură ce grupul câștigă experiență nu-i va mai păsa atât de mult de logică cât îi va păsa de victoria în luptele duse. Strategia cu grupurile noi trebuie construită treptat și într-o progresie logică. Aceasta

ia timp, dar dacă organizatorul vrea să atragă oamenii alături de el, aceștia trebuie să vină cu ideile și ritmul lor și, astfel, să fie coparticipanți la dezvoltarea strategiei.

Va reprezenta suficient de bine problema?

Un grup comunitar nu reușea să convingă autoritățile locale de necesitatea măsurii de deratizare. Ei ținuseră numeroase adunări și frustrarea membrilor comunității atinsese cote ridicate. Atunci când autoritățile au refuzat să participe din nou la o adunare publică ce dezbătea problema, șaptezeci și cinci de oameni au mers la primărie și au agățat un șobolan deasupra intrării. Vestea s-a răspândit cu repeziciune, și alte persoane au început să protesteze, presa a publicat o serie de articole despre problema șobolanilor. Într-o săptămână, serviciile de deratizare au venit de două ori în comunitatea respectivă. În acest caz, problema a fost reprezentată atât de bine încât bătălia a fost câștigată fără alte confruntări.

Strategia trebuie să fie dramatică în așa fel încât să fie evident și pentru cineva din afară că oamenii sunt deranjați și că ceva trebuie să se schimbe. Dramatizarea problemei face posibilă atragerea mai multor oameni în lupta pentru rezolvarea ei.

Va dezechilibra inamicul?

O tactică potrivită este aceea la care inamicul nu se așteaptă, ceva care îl scoate din tiparele lui obișnuite de acțiune și îl pune într-o situație nouă. Un cartier avea mai multe neînțelegeri cu primăria orașului. Se considera că autoritățile municipale se obișnuiseră cu tacticile folosite și era nevoie de o tactică diferită. S-a hotărât ca un preot să deschidă adunarea cu o rugăciune și în rugăciune să se laude grija oficialităților și spiritul lor de sacrificiu pentru binele comunității. Această strategie a deranjat atât de mult autoritățile încât cartierul a avut câștig din această cauză. Acțiunea neașteptată a dezechilibrat într-atât inamicul, încât acesta nu și-a putut reveni pe parcursul întregii adunări.

Într-un alt caz, un grup de minoritari a mers la comisia de educație pentru a discuta despre necesitatea unor programe diversificate în limba lor maternă în cadrul învățământului public. Ei au participat la întâlnire și au vorbit în limba lor maternă forțând autoritățile educative să-și aducă un traducător și să folosească deci ambele limbi. Din nou, inamicul a fost descumpănit într-atât încât a acceptat cererile delegației.

Un alt mijloc al dezechilibrării inamicului este fuziunea diverselor roluri sociale. Oamenilor le place să-și organizeze existența în activități diferite. La serviciu cineva poate fi un aprig om de afaceri, dar duminica dimineața cântă în corul bisericii, iar marți seara antrenează echipa de fotbal a cartierului. Un bun organizator va dezvolta o strategie care

va face apel la toate aceste roluri. Un constructor a realizat o serie de locuințe precare și a refuzat să facă orice reparație, deși conform legii avea obligația să o facă. Organizatorul a descoperit că respectivul constructor era un membru foarte respectat al consiliului de administrație al bisericii și că uneori îi ținea chiar locul predicatorului când acesta lipsea din localitate. Grupul s-a deplasat la biserică cu afișe ce conțineau poza constructorului, numele lui, descrierea locuințelor și numeroase citate din biblie cum ar fi: "să nu furi", "să nu depui mărturie mincinoasă". Diferitele roluri sociale ale constructorului au fost deci legate fără milă, astfel încât el nu mai putea fi un membru respectabil al bisericii sale, pentru că acum tovarășii lui de credință au aflat că a construit apartamente nelocuibile.

Atunci când conectezi diferitele roluri sociale ale inamicului îl faci să-și piardă echilibrul, dând astfel posibilitatea oamenilor nemulțumiți să își atingă scopurile. "O armată nu poate fi condusă respectând regulile de politețe" (Ts'ao Ts'ao). Prin nerespectarea "regulilor de politețe", strategia dezvoltată devine mai practică și lovește inamicul acolo unde nu se așteaptă, oferind astfel oamenilor o poziție avantajoasă. Ca regulă, tactică de urmat: "ori de câte ori este posibil, depășește condiția obișnuită a dușmanului pentru a induce confuzie, frustrare și teamă."

Va arăta cine este dușmanul?

Când un organizator pornește o bătălie, este foarte important să înțeleagă că dușmanul împotriva căruia luptă este o anumită persoană. Este mult mai ușor să te concentrezi pe o problemă și să obții participarea oamenilor dacă grupul va ajunge să înțeleagă că există cineva în cadrul structurii împotriva căruia se duce lupta, care poate să ofere ceea ce se cere. Este președintele consiliului municipal, șeful de serviciu sau o persoană anume. Nu este consiliul municipal, sau societatea X. Pentru acest motiv, strategiile se construiesc în jurul unei anumite persoane, până când acea persoană dă grupului ceea ce cere sau spune că altcineva este responsabil cu respectiva problemă.

O organizație de cetățeni cerea locuri de muncă de la compania de telefoane. Ei luptau cu serviciul personal-învățământ de la respectiva companie. Se părea că în fiecare săptămână apărea un nou inamic și situația se învârtea în cerc închis. Apoi, organizația a decis că nu vor mai lupta împotriva întregii companii, ci se vor concentra mai degrabă asupra directorului. Următoarele două luni s-au desfășurat o serie de acțiuni care îl vizau pe director. Vizite la biroul lui, la locuința lui, la biserică lui, la clubul lui de golf, ba chiar 40 de oameni l-au urmărit îndeaproape la o partidă de golf duminică dimineața. După două luni, organizația a primit 2700 de oferte de locuri de muncă pentru viitorii doi ani.

Acesta este un principiu de bază în organizarea comunitară: identificarea unei persoane anume ca țintă a acțiunilor. În felul acesta, oamenii pot întrezări rezolvarea problemei lor nu de către un sistem birocratic, ci de o anumită persoană.

Va fi plăcută pentru participanți?

Toată viața noastră este, în general, plicticoasă. Acesta este motivul pentru care oamenii se uită atât de mult la televizor, pentru a trăi în mod imaginar câteva ore într-o lume diferită. De aceea, dacă este posibil, strategiile trebuie să fie distractive pentru oamenii care participă. În felul acesta, ei vor veni și altă dată și își vor aduce și prietenii și vecinii devenind ajutoare pentru organizarea unei noi acțiuni.

Oamenii au încercat să se întâlnească cu un director de bancă pe care îl învinuiau că nu acordă împrumuturi în comunitate. Până la urmă, au hotărât să se ducă la el acasă într-o zonă cu locuințe impunătoare. Pe lângă împărțirea de "fluturași" vecinilor, mai mulți oameni au adus fâșii de hârtie roșie. Aceasta a fost aruncată pe acoperișul casei bancherului și înfășurată pe gardul lui. Când acțiunea s-a terminat, deși bancherul a acceptat să se întâlnească cu un grup de cetățeni săptămâna următoare (ceea ce era de fapt obiectivul acțiunii), subiectul predominant al discuțiilor între oameni a fost cât de plăcut a fost să decoreze casa bancherului cu bucățile de hârtie. La următoarea adunare au venit foarte mulți oameni, pentru că toți voiau să participe la acțiuni de acest fel.

Ce alte alternative trebuie planificate?

Înainte de a convoca o adunare publică sau altă acțiune este necesar ca organizatorul, împreună cu conducătorul grupului, să se gândească și la alte posibilități. Ce vom face dacă dușmanul va spune "Da" la cererile noastre nr.1 și 2 dar "Nu" la a treia cerere? Dar dacă zice "Da" la prima cerere și "Nu" la celelalte două? Ce vom face dacă nu va veni deloc la adunare? Dar dacă vine și apoi părăsește adunarea? Strategia inițială a grupului menționat mai devreme, care a atârnat șobolanul la intrarea în primărie, era să ofere șobolanul direct primarului în biroul acestuia. Din fericire, ei s-au gândit ce vor face dacă primarul nu este prezent în primărie. Când au ajuns acolo și clădirea era închisă, planul alternativ de acțiune a devenit operațional și s-au adus ciocanul și cuiele pregătite din timp și șobolanul a fost atârnat deasupra intrării spre hazul trecătorilor. Dacă nu ar fi avut o strategie alternativă, cineva s-ar fi putut gândi la aceasta pe loc, dar s-ar fi putut ca grupul să se retragă și să revină altă dată, o modalitate sigură de eșec a unei acțiuni.

Strategiile alternative sunt cheia efortului de organizare astfel încât, chiar dacă datele problemei se modifică,

conducerea este pregătită pe cât este posibil cu o varietate de planuri pentru a se adapta situațiilor schimbate. Dușmanul și nu liderul este cel pe care dorim să-l facem să-și piardă echilibrul!

Ne va conduce la masa tratativelor?

Scopul oricărei strategii este să aducă grupul de nemulțumiți la masa tratativelor, astfel încât aceștia să-și poată negocia doleanțele. Astfel, strategia nu trebuie să se îndepărteze de la acest scop și să nu uite care este problema de rezolvat. Într-o campanie împotriva supraaglomerării unei școli de cartier, conducătorii oamenilor au decis să organizeze un boicot pentru a-și arăta forța. Pentru a crește eficiența acțiunii, s-a hotărât distribuirea de afișe la elevi cu o zi înainte de a declara "NU MERGEM MÂINE LA ȘCOALĂ". Când afișele erau împărțite, o mașină a poliției a oprit în dreptul grupului și a amenințat că îi va aresta pe cei care îndeamnă tinerii la acțiuni "delincvente". Un avocat din grup a încercat să protesteze împotriva amestecului poliției. Dar imediat organizatorul și conducătorul grupului de acțiune au strâns toate afișele de la oameni și le-au înmănat polițiștilor. Acest lucru i-a mulțumit și mașina poliției a părăsit locul. Dacă cineva ar fi fost arestat, lupta împotriva supraaglomerării din școală ar fi fost umbrită de acest eveniment. La acel moment, problema nu era poliția, ci școala și, de aceea, nimic nu trebuia să deturneze grupul de la scopul său. Scopul oricărei strategii este să conducă grupul la masa tratativelor, nu să-l îndepărteze de aceasta.

Concluzie

Recunoscând puterea pe care activitatea de organizare o conferă și puterea celor care se opun organizatorului, este imperios necesară elaborarea unei strategii sănătoase care trebuie să răspundă întrebărilor menționate mai sus. Vorbind despre strategie potrivită, Ming afirma "fă-l să înnebunească și uimește-l într-atât încât să-și risipească forțele din cauza confuziei". Astfel, organizatorul încearcă să folosească o strategie de așa manieră pentru a maximiza puterea oamenilor și a minimiza puterea inamicilor lor.

După ce a reflectat la aceste aspecte, organizatorul discută cu conducătorii oamenilor și îi îndeamnă să își pună aceleași întrebări și lucrează împreună cu ei la selecția unei strategii pentru acțiune sau organizarea adunării publice. Dacă este suficient de bine planificată și susținută, aceasta se va încheia cu obținerea victoriei.

Dezvoltarea unui grup pentru a rezolva o problemă

- Identificarea problemei
- Testarea problemei
- Găsirea unui/unor lider/i
- Întâlnirea cu liderii
- Locul de întâlnire
- Agenda și alternativele
- Sarcini
- Desfășurarea adunării
- Activitățile
- Concluzii probabile
- Data viitoarei adunări
- Rezolvarea problemei
- Viitoarea problemă de rezolvat

Identificarea problemei

Acest lucru se petrece în mai multe moduri. Uneori cineva telefonează la biroul asociației și se plânge în legătură cu o mașină abandonată sau un copac ce stă să se prăbușească.

Un bun organizator este în permanență în căutare de probleme comunitare. O afirmație de genul "Străzile la noi n-au mai fost măturate de luni de zile" poate fi la originea unei acțiuni comunitare. Organizatorul poate observa o locuință abandonată și poate să înceapă să discute cu oamenii din zonă despre implicațiile acestui fapt.

Atunci când încerci să identifici o problemă, este important să ajungi la faza în care oamenii identifică un aspect particular, și nu o generalizare banală. Un organizator nu acceptă un răspuns de genul "Mie nu-mi plac blocurile din zonă". El întreabă "Care este cel mai urât?" sau "Vă referiți la cel de vis-à-vis?"

Organizatorul este permanent în căutare de probleme. Atunci când una pare a fi importantă, trebuie identificată și clarificată cu cât mai multă precizie posibilă, astfel încât atunci când este testată să fie evident ce anume se testează și față de ce anume oamenii își exprimă opinia.

Testarea problemei

O problemă comunitară nu este considerată ca atare doar pentru că o persoană a identificat-o. Pentru un organizator, o problemă este cea pentru a cărei rezolvare se poate mobiliza lumea. Astfel încât dacă apare ceva de genul "este nevoie să vopsim containerul de gunoi" sau "sunt prea mulți șobolani în subsolul blocului", problema trebuie testată. "Unii vecini spun că sunt prea mulți șobolani în subsolul blocului. Dacă am organiza o adunare ați fi

interesat să participați?”. Dacă cetățenii spun “Acum nu prea mai sunt șobolani!”, atunci organizatorul poate fi aproape sigur că problema aceasta a ajuns într-un punct mort. Totuși, dacă mai mulți oameni spun că s-au săturat să tot vadă șobolani, sau că se tem ca aceștia să nu le muște copiii, atunci, probabil, că o problemă majoră a fost identificată și că destui oameni îngrijorați vor participa la o adunare publică pe această temă.

Găsirea liderilor

Mai ales în cazul grupurilor noi, organizatorul trebuie să se bazeze pe instinct și noroc. Cine a semnalat problema? Vorbind cu cetățenii care par a fi cei mai indignați în legătură cu o anumită problemă, există oare cineva din bloc sau din zonă al cărui nume a fost pomenit cel mai adesea ca fiind persoana care cunoaște cel mai bine și poate rezolva situațiile problematice din comunitate?

Când este identificată o astfel de persoană, organizatorul încearcă să-i reunească pentru a discuta despre ceea ce se poate face. Această discuție nu este o întâlnire a liderilor, ci doar o întâlnire a câtorva cetățeni responsabili care discută despre cum se poate rezolva problema șobolanilor din subsol.

Întâlnirea cu liderii

Acesta este primul pas spre formarea liderilor. Organizatorul trebuie să clarifice regulile de bază. Trebuie implicate cât mai multe persoane. Organizatorul nu poate vorbi în numele grupului. Oamenii își iau propriile hotărâri privind modul cum trebuie tratate problemele. Aceste probleme trebuie și rezolvate, nu doar discutate. Următorul citat din Alfred North Whitehead reafirmă acest lucru:

“Noi nu putem mai întâi să ne gândim și apoi să acționăm. Din momentul în care ne naștem suntem implicați în acțiune și nu putem decât să încercăm să o orientăm cât putem mai bine prin gândire”.

După ce preparativele se încheie și, dacă organizatorul are noroc, se găsesc și câteva sticle de bere, este momentul să se treacă la treburile mai serioase.

- Care este problema?
- Ce se poate face în legătură cu aceasta?
- Dintre aceste acțiuni cu care trebuie să începem?
- Când și unde putem ține o adunare publică astfel încât să avem mai mult sprijin pentru această acțiune?
- Cine va conduce adunarea?
- Care va fi ordinea de zi?
- Cine va împărți fluturașii sau va suna la ușile oamenilor?
- Dorim să anunțăm bisericile sau alte grupuri din zonă despre această adunare?
- Dorim să anunțăm presa?

Cu noile grupuri sau oamenii care nu sunt obișnuiți cu adunările comunitare, este important ca factorii de conducere să înțeleagă faptul că este vorba de adunarea lor și că ei poartă răspunderea ca lucrurile să iasă bine. Este, de asemenea, important ca adunarea să se desfășoare cât mai aproape de locul unde a apărut situația problematică. O curte, o biserică, o școală sau chiar un spațiu deschis din comunitate sunt cele mai potrivite (trebuie să alegem locul cel mai accesibil și mai confortabil pentru oameni).

Desfășurarea adunării

Când anunțul despre ținerea adunării a fost publicat, telefoanele au fost date, s-a sunat la uși, ordinea de zi a fost stabilită, tot ceea ce mai poate face organizatorul este să mestece gumă, să fumeze, să aștepte sau, în unele rare situații, să se roage ca oamenii să vină la adunare.

Dacă rugăciunile sunt ascultate și oamenii încep să apară, sarcina organizatorului este să-i întâmpine pe oameni pe măsură ce aceștia sosesc și să-i pregătească pentru adunare. Astfel încât, dacă liderii au hotărât că după discutarea problemei ei vor sugera ca grupul să adune gunoaiile de pe stradă și să le pună în fața porții primarului, organizatorul testează ideea.

“Ce credeți că trebuie să facem cu gunoiul de pe stradă?”

“Nu prea știu!”

“Unii spun că ar trebui să-l strângem.”

“Pare o idee bună.”

“Știți, când vom strânge tot gunoiul de pe stradă, unii chiar au zis să-l depozităm în fața casei primarului!”

“O idee excelentă!”

Cu multe răspunsuri pozitive de acest fel, organizatorul comunică liderilor, că se pare, că oamenii sunt gata să accepte planul acțiunii. Dacă organizatorul primește reacții negative privind o parte sau întreaga strategie imaginată, conducătorii sunt informați că va fi foarte greu și poate că o idee mai bună ar fi să-l invite pe primar la adunare.

Asigurați-vă că toți participanții au fost trecuți pe o listă de prezență și adevizate.

Asigurați-vă că liderii determină grupul să ia o decizie cu privire la problemă. Ei vor cere ca la viitoarea întâlnire să participe și cineva care poate rezolva problema. Ei vor adresa un memoriu cu privire la situația problematică. Este esențial să se întreprindă o acțiune decisivă în direcția rezolvării problemei, astfel încât următoarea întâlnire să nu fie una la care să se discute în continuare despre ceea ce se poate face; acesta fiind scopul adunării prezente.

Chiar înainte ca adunarea să ia sfârșit, trebuie să se facă o trecere în revistă (recapitulare) a măsurilor stabilite, astfel încât fiecare să înțeleagă etapele următoare. De asemenea, trebuie stabilite data locul și ora viitoarei adunări.

Rezolvarea problemei

Problema a fost stabilită, adunarea s-a ținut, un plan de acțiune a fost stabilit. Acum sarcina organizatorului este să continue să acționeze cu liderii și cu grupul pentru asigurarea reușitei.

Viitoarea problemă de rezolvat

Atunci când grupul sărbătorește victoria, organizatorul încearcă să-i facă să se îndrepte spre o nouă problemă. Aceasta poate fi una care a apărut la ultima adunare sau ceva ce organizatorul a auzit pe stradă. Atunci procesul se reia de la început.

Dobândirea puterii și victoria

Scopul oricărei acțiuni de organizare comunitară este dobândirea puterii de către oameni, astfel încât comunitatea să poată să-și determine nevoile, să se organizeze și să lupte pentru satisfacerea lor. Pentru dobândirea puterii este nevoie de victorii, căci doar persoanele cărora le face plăcere să sufere vor persevera într-o cauză pierdută. Pentru ca implicarea într-o acțiune de dezvoltare comunitară să aibe un sens, locuitorii respectivei comunități trebuie să se aplece permanent în fața unor rezultate sau victorii. Victoria pare destul de ușor de definit. Echipa de fotbal cu cele mai multe goluri marcate câștigă, jucătorul de golf cu cele mai puține puncte de penalizare obține victoria. În organizarea comunitară lucrurile nu sunt atât de simple. Scopurile se modifică, au loc negocieri, o victorie conduce la un alt scop.

1. Definiții

Victorii intermediare. Acestea sunt mici victorii de-a lungul drumului spre obținerea victoriei finale. Ele ajută la formarea organizației, astfel încât atunci când se obține victoria finală este implicat cel mai mare număr de oameni posibil de implicat, care simt că victoria este a lor.

Victorii finale. Acestea sunt scopurile care au fost stabilite de organizație și care au o semnificație majoră pentru locuitorii unei comunități, cum ar fi: construirea unei școli sau oprirea demolării unei clădiri de către un constructor din afară.

Urmarea victoriei finale. După cum victoriile intermediare conduc la victoria finală, victoriile finale conduc la un nou set de victorii intermediare și finale.

2. Exemplificare la nivel local

O organizație poate să-și stabilească ca obiectiv renovarea unei clădiri. Victoria finală nu este atinsă decât atunci când clădirea arată ca nouă. Victoriile intermediare sunt obținute, de obicei, de-a lungul acestui proces, ca de exemplu atunci când proprietarul, care nu locuiește acolo, acceptă să se întâlnească cu locuitorii clădirii după ce aceștia i-au pichetat locuința.

Victoriile intermediare sunt foarte importante pentru că alimentează interesul față de problemă, și ele sunt folosite ca instrumente organizaționale pentru obținerea victoriei finale. Interpretarea acestor victorii intermediare este foarte importantă pentru oameni, astfel încât ei să realizeze că există o dezvoltare a problemei și că ea se apropie de deznodământul final.

Un organizator comunitar, care acționa în problema renovării unei clădiri, avea rezultate foarte modeste. Proprietarul a refuzat să se întâlnească cu grupul de locuitori, chiar după ce aceștia i-au vizitat locuința și biserica cu o numeroasă delegație. Conducătorii erau descurajați și oamenii își pierduseră interesul în chestiunea respectivă, pentru că nu se înregistra nici un progres. Organizatorul a invitat atunci zece preoți din vecinătate să participe la o ședință a comitetului de inițiativă. Membrii comitetului i-au invitat pe preoți să viziteze clădirea, astfel încât aceștia au putut vedea condițiile de locuit. Lucrurile au fost aranjate de o asemenea manieră, încât atunci când grupul de preoți a ieșit din clădire acolo îi aștepta un ziarist de la ziarul local. Titlul articolului publicat în ziarul de a doua zi a fost: "Preoții oferă sprijin contra unui proprietar iresponsabil". Articolul a fost multiplicat și răspândit în vecinătate. Oamenii au început din nou să sperie, întrucât apăruse un nou element în sprijinul acțiunii inițiate de ei. Preoții și membrii ai bisericilor lor au participat la următoarea adunare publică și atunci când proprietarul tot nu și-a făcut apariția, grupul s-a deplasat din nou la locuința acestuia și preoții i-au însoțit. Cu ajutorul autorității suplimentare a reprezentanților bisericii și a unui număr suplimentar de oameni, membrii comitetului de inițiativă au fost mai agresivi și au declanșat o confruntare puternică în fața intrării locuinței proprietarului, care l-a determinat pe acesta să accepte fixarea unui plan de renovare a clădirii. Clădirea a fost apoi renovată și astfel victoria finală a fost obținută. Totuși, aceasta nu ar fi fost obținută fără victoria intermediară a vizitei preoților și fără participarea acestora la acțiune. Victoria intermediară a fost folosită, în mod decisiv, pentru relansarea problemei și pentru mărirea audienței.

3. Exemplificare la nivel general

O organizație din Chicago, Alianța pentru Locuire în Zona Metropolitană (MAHA), și-a stabilit ca principal obiectiv să determine toate asociațiile pentru economisire și împrumuturi, subordonate Băncii Federale pentru Împrumuturi Casnice, să ofere o listă a tuturor

împrumuturilor lor în zona metropolitană a orașului Chicago. O serie de adunări locale au fost ținute în zona din preajma orașului și în suburbiile din vecinătate. Fiecare grup local s-a prezentat la asociația locală pentru economisire și împrumuturi pentru a cere situația. De fiecare dată, răspunsul a fost: "Nu putem să facem acest lucru fără aprobarea Băncii Federale pentru Împrumuturi Casnice." Atunci urma, de obicei, întrebarea: "Dar dacă ați avea aprobarea, ne-ați oferi informațiile cerute?". Răspunsul a fost invariabil: "Da."

Conducătorii grupurilor locale s-au adunat și, după ce au povestit ce li s-a întâmplat, au luat hotărârea să aibă o întâlnire cu președintele Băncii Federale pentru Împrumuturi Casnice, filiala Chicago. El a fost invitat la o întâlnire și a refuzat să participe. O delegație importantă s-a deplasat atunci la locuința acestuia și a împărțit "fluturași" vecinilor. Ca urmare, președintele a fost de acord să participe la o întâlnire. A fost câștigată, astfel, prima victorie intermediară. S-a răspândit vestea, prin comunitățile implicate în acțiune, că eforturile lor au dat rezultate, pentru că președintele Băncii Federale pentru Împrumuturi Casnice a fost de acord să participe la o întâlnire pentru a discuta despre publicarea informațiilor despre împrumuturi.

La întâlnire, președintele a spus că dacă toate instituțiile locale au răspuns așa cum spun oamenii (că vor da informațiile cerute dacă Banca le va cere acest lucru), atunci el nu vede nici o problemă în publicarea acestor date. Dar mai voia, totuși, să discute problema cu superiorii lui din Washington. S-a convenit ca săptămâna următoare să fie invitați la adunare și oficialii din Washington. O altă victorie intermediară. Washingtonul a răspuns la solicitări.

La întâlnirea următoare, oficialii din Washington au spus că ei cred că un studiu privind oportunitatea și consecințele publicării nu ar fi relevant și că ei nu pot autoriza ceva de felul acesta. După multe discuții aprinse de o parte și de alta, s-a convenit să se organizeze o altă întâlnire cu reprezentanții asociațiilor locale pentru economii și împrumuturi și cu oficialii de la Banca Federală pentru Împrumuturi Casnice din Chicago și Washington. Altă victorie intermediară – "Oficialii din Washington sunt înspăimântați și vin din nou să se întâlnească cu noi."

Înainte de următoarea întâlnire, grupurile locale s-au dus la asociațiile lor de economii și împrumuturi care au reconfirmat faptul că dacă li se va cere de către Banca Federală pentru Împrumuturi Casnice vor fi de acord să facă publice informațiile. Unele dintre ele au mers chiar mai departe spunând că, după părerea lor, aceasta ar fi o acțiune de dorit. Astfel, numeroase grupuri locale au obținut din nou victorii intermediare.

Atunci când a avut loc adunarea, oficialii asociațiilor locale de economii și împrumuturi, aflați în fața locuitorilor comunităților, au fost obligați să declare în mod public ceea ce declaraseră în particular acestor locuitori. Unitatea bancherilor a fost decisiv zdruncinată și comitetul de acțiune

MAHA a ieșit la tribună cerând un program pilot de publicare. Pentru că reprezentanții ai mai multor instituții locale importante au afirmat că nu se opun la un astfel de program pilot, oficialii Băncii Federale pentru Împrumuturi Casnice au fost de acord cu efectuarea unui studiu de acest fel. Victoria finală a fost astfel dobândită! Dar asta nu a însemnat că problema s-a încheiat. Conducătorii MAHA au cerut imediat o întâlnire pentru a stabili tipul de chestionar care urma să fie folosit și planificarea termenelor de publicare.

De la această activitate a rezultat un ansamblu de acțiuni desfășurate în legătură cu instituțiile locale care nu ofereau împrumuturi, și pe baza datelor studiului pilot, a fost emisă o ordonanță municipală care cerea publicarea informațiilor privind politica de împrumuturi de către orice instituție financiară care dorea să dețină fonduri municipale. De aici s-a ajuns la Legea Federală pentru Publicarea Informațiilor despre Împrumuturi.

Aspectul cel mai important este că, de îndată ce victoria finală a fost obținută, organizația și-a stabilit noi obiective și victoria finală a dus la noi probleme și noi forme organizatorice și chiar la noi victorii. Aceasta înseamnă că nu există victorii finale.

Bieții oameni se află în permanent în căutarea Potirului Sf. Graal – care, o dată descoperit, va rezolva toate problemele și va fi sfârșitul tuturor căutărilor și problemelor. Oamenii au tendința să vadă lucrurile în acest fel: "Dacă vom obține o școală nouă, atunci copiii noștri se vor bucura de o educație mai bună." "Dacă vom obține o listă publică, atunci împrumuturile preferențiale și arbitrare vor înceta." Totuși, liderii cu experiență și organizatorul știu că fiecare victorie duce la o nouă acțiune organizatorică. Astfel că, atunci când MAHA a reușit să obțină un program pilot de publicare, victoria aceasta finală s-a transformat într-o victorie intermediară pe calea Publicării Federale. Apoi, după ce Publicarea Federală a fost obținută, victoria a fost transformată într-una intermediară pe calea reinvestirii care acum a devenit victoria finală căutată. Astfel, unora li se poate părea că nu există un punct final al organizării comunitare. Și acest lucru este adevărat nu doar în ce privește organizarea, ci în ceea ce privește viața însăși. Echipa de fotbal care obține victoria sâmbătă se gândește la următorul meci începând de luni.

4. Concluzie

Pentru că victoriile conduc la noi lupte, acest lucru înseamnă că victoriile poartă cu ele responsabilitatea continuării acțiunilor în zone noi și, poate, încă necunoscute. Astfel că, victoriile îi sperie pe unii oameni. Dacă pierzi, atunci nu se așteaptă prea mult de la tine și nu e nevoie să acționezi în continuare. Organizația care câștigă știe că victoria o va conduce la noi forme de organizare și la noi lupte, astfel încât cu fiecare nouă victorie apar noi responsabilități.

A. Ce este o comunitate orientată spre o dezvoltare autosusținută?

În anul 1989, Aberley definea comunitatea orientată spre dezvoltare autosusținută ca pe o așezare care:

1. are o populație stabilă și sănătoasă;
2. înțelege că oamenii sunt doar una din multele forme de viață care împart o regiune;
3. are un simț puternic al locului, istoriei și responsabilității globale;
4. este împuternicită să îndrume o economie reglementată ecologic, bazată pe conservarea resurselor naturale locale;
5. împarte producția care îi prinossește și cultura cu alte comunități și regiuni;
6. are o etică colectivă a conservării culturii și resurselor naturale pentru generațiile viitoare;
7. nu poluează alte regiuni;
8. nu-și bazează bunăstarea pe secătuirea resurselor altor regiuni;
9. reduce la minimum sumele care ies din comunitate;
10. scoate maximum de valoare din recolte și din prelucrarea resurselor naturale prin folosirea unor tehnologii adaptate și controlate pe plan local;
11. urmărește țelul de a asigura șanse egale pentru o bună calitate a vieții tuturor locuitorilor;
12. este o populație care aspiră să afle permanent care sunt nevoile noi determinate de trecerea timpului.

Într-o viziune complementară, o comunitate orientată spre dezvoltare autosusținută este una care are o bază economică stabilă, diversificată, care nu împovărează capacitatea sistemelor naturale, menține cantitatea și calitatea resurselor regenerabile și face eforturi continue de

a-și reduce pretențiile asupra resurselor neregenerabile. Economia sa oferă atât o gamă largă de posibilități de muncă cât și un anumit nivel de prosperitate echitabil împărtășită, pe baza cărora comunitatea lucrează pentru a satisface nevoile fundamentale ale tuturor membrilor săi și le dă prilejul de a-și realiza potențialul în cadrul unui mediu social care-i sprijină, al unui mediu fizic de locuit și al unui mediu natural vital sănătos și curat. O comunitate orientată spre dezvoltare autosusținută nu-și realizează, nu își menține dezvoltarea cu prețul nedezvoltării altor comunități/ecosisteme. Aceasta este, bineînțeles, o idee de perfecțiune. Probabil nici o comunitate reală nu corespunde pe deplin descrierii, dar fiecare comunitate poate ținti către un astfel de ideal.

Nu există un consens cu privire la ceea ce vrea să desemneze acest tip particular de dezvoltare. Unii o consideră ca pe o dezvoltare care satisface nevoile prezentului fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a face față propriilor nevoi. Alții susțin că dezvoltarea autosusținută privește doar efectele activităților umane asupra mediului natural sau bio-fizic, incluzând cantitatea de resurse naturale, în timp ce se aud și voci care susțin că trebuie luată în considerare și bunăstarea umană.

Diferențele se estompează dacă vedem comunitatea locală - adică un grup de oameni care locuiesc în același loc și au un simț comun al identității și interese comune - ca un sistem uman local. Într-un sistem, fiecare lucru este legat de celelalte, iar în sistemul comunității sănătatea individuală, sănătatea socială și economică și sănătatea mediului sunt interdependente și la fel de importante. De aceea, ideea comunității orientate spre o dezvoltare autosusținută le cuprinde pe toate.

Dezvoltarea autosusținută a comunității implică muncă activă și cooperare - dar nu în detrimentul altor comunități sau al sistemului mai larg - pentru a realiza:

- o bază economică care nu este doar "prietenosă din punctul de vedere al mediului" ci care furnizează comunității, pe termen lung, resursele pentru a realiza dezvoltarea socială și a mediului;
- o societate în care profiturile economice sunt distribuite echitabil, în care fiecare membru poate participa și care promovează bunăstarea tuturor membrilor săi și capacitatea de a-și realiza pe deplin potențialul uman;
- protecția și înfrumusețarea tuturor sistemelor naturale și conservarea resurselor, folosind principii considerării costurilor totale.

O comunitate orientată spre o dezvoltare autosusținută este una care :

- Recunoaște că dezvoltarea are loc între anumite limite și este limitată de capacitatea mediului;
- Valorizează pozitiv diversitatea culturală;
- Respectă alte forme de viață și sprijină diversitatea biologică;
- Are valori împărtășite de membrii comunității (promovate prin educație);
- Folosește luarea deciziilor ecologice (de exemplu, integrarea criteriilor mediului în toate deciziile guvernamentale de afaceri sau personale);
- la decizii și face planuri într-o manieră echilibrată, deschisă și flexibilă, care include perspective din sectoarele social, economic, de sănătate și de mediu;
- Folosește eficient eforturile și resursele locale (incurajează soluții la nivel local);
- Utilizează surse de energie refolosibile;
- Minimalizează pericolul pentru mediul natural;
- Inițiază activități de reciclare a materialelor.

Astfel, ca rezultat, o comunitate orientată spre dezvoltare autosusținută:

- Nu compromite dezvoltarea altor comunități (perspectivă geografică);
- Nu compromite prin activitățile sale dezvoltarea generațiilor viitoare (perspectivă temporală).

Dezvoltarea autosusținută a comunității înseamnă urmărirea activă a unor moduri de dezvoltare economică care nu dăunează mediului și care, mai mult chiar, oferă comunității stabilitate economică pe termen lung, diversitate și prosperitate. Ea înseamnă o căutare deliberată cu multe aspecte, un program pentru sănătate socială și bunăstare individuală, un program concertat de lungă durată nu doar de a curăța mediul ci și de a conserva și spori bogățiile naturale de apă, pământ, aer, vietăți ale comunității. Toate aceste sunt elemente esențiale ale comunității, deoarece fiecare le afectează pe celelalte. Dacă una dintre ele lipsește, este afectată vitalitatea ecosistemului uman local.

Mai mult chiar, o comunitate nu trebuie să-și urmărească propria dezvoltare în detrimentul dezvoltării altor comunități, incluzând comunitatea mai largă (ecosistemul) căreia îi aparține.

B. Dimensiuni ale dezvoltării autosusținute a comunității

Deși ne situăm într-o perspectivă sistemică unde toate elementele componente se află în relații de interdependență unele cu altele, unitate esențială care nu trebuie niciodată neglijată, dezvoltarea comunității trebuie totuși urmărită pe căi paralele, conexe, dar distincte: economice, umane/sociale și bio-fizice sau de mediu.

1. Dezvoltarea economică

Deși se vorbește și se scrie frecvent despre economie de parcă ar fi cumva separată de societate în general, ea trebuie, de fapt, văzută ca acea parte a sistemului social care face posibil să fie satisfăcute anumite nevoi umane (eficient și echitabil sau dimpotrivă). Această viziune asupra economiei este centrală pentru dezvoltarea economică a comunității. Aspectul economic al construirii unei comunități orientate spre dezvoltare autosusținută implică urmărirea activă a dezvoltării economice, nu ca scop în sine, nu pentru a îmbogăți o comunitate, ci ca mijloc de a furniza comunității resursele pentru realizarea perpetuării sociale și a mediului.

Dezvoltarea economică autosusținută înseamnă construirea unei economii locale stabile dar și diversificate. Economia trebuie să se bazeze pe întreprinderi orientate spre viitor, care pot rezista și înflori în cadrul economiilor naționale și globale în schimbare, fără a se baza pe sprijin artificial sau subvenții (exceptând cazurile în care acestea sunt necesare temporar pentru a amortiza efectele schimbărilor economice, cum ar fi închiderea uzinelor sau disponibilizările). Programele de dezvoltare economică autosusținută nu se concentrează numai pe atragerea unor firme mari din afară, ci și pe diversificare, dezvoltare pe baza forțelor și resurselor locale și prin încurajarea inițiativei locale. Un sector local puternic în economia comunității nu numai va spori stabilitatea acesteia, numărul și varietatea locurilor de muncă, dar va fi, de asemenea, fidel comunității și atent la nevoile sale. Aceasta implică sprijin pentru întreprinderile locale mici, care folosesc resursele și calificarea locală, sprijin pentru muncitor ca proprietar și pentru uniuni locale de cooperare și credit; în unele condiții chiar și pentru proprietatea comunității sau municipalității asupra întreprinderilor și serviciilor. Deși dezvoltarea economică autosusținută înseamnă mai mult decât încercarea de a îmbunătăți funcționarea unor întreprinderi care poluează aerul sau apa, ea nu distruge mediul și nu

este lăcomă în pretențiile asupra resurselor. Ea nu este un risc pentru alte comunități prin subminarea economiilor lor sau prin efectele negative asupra calității apei și aerului lor. Ea practică o contabilitate de costuri totale incluzând stresul asupra mediului și cererile de resurse în bilanțurile lor, mai degrabă decât să le ignore ca lucruri externe, ca pe problemele altcuiva. Nu se are în vedere exclusiv profitul imediat ci și țelurile de perpetuare pe termen lung, recunoscând că dezvoltarea autosusținută este o bună politică economică.

2. Dezvoltarea umană și socială

Conform definiției, dezvoltarea socială autosusținută implică:

- satisfacerea nevoilor umane fundamentale de hrană, adăpost, educație, muncă, venit și condiții sigure de trai și muncă;
- echitate: distribuția corectă a beneficiilor dezvoltării;
- îmbunătățirea sau măcar păstrarea bunăstării fizice mintale și sociale;
- educația și dezvoltarea potențialului uman al întregii populații;
- convivialitate: oameni care trăiesc împreună în armonie;
- conducere democratică, care promovează participarea și implicarea cetățenilor;
- un mediu fizic în care se poate trăi, care leagă forma locurilor publice de bunăstarea socială, psihică și fizică.

Conceptul de dezvoltare socială autosusținută este foarte asemănător cu cel al comunității sănătoase, care a fost definit ca o comunitate "care este într-un proces continuu de a crea acel mediu fizic și social și de a dezvolta și îmbunătăți acele resurse ale comunității care dau putință oamenilor să se sprijine reciproc în realizarea tuturor funcțiilor vieții și a întregului lor potențial". Ideea comunității sănătoase s-a născut în domeniul sănătății publice din recunoașterea faptului că, în primul rând, sănătatea personală este mai mult decât lipsa bolii, este o stare de bine pozitivă în sensul capacității persoanei de a-și realiza potențialul fizic și mental; și, în al doilea rând, faptul că realizarea sănătății personale în acest sens cere un mediu social, economic, bio-fizic și construit sănătos și care sprijină individul.

Indiferent dacă în numele unei comunități sănătoase sau în urmărirea aspectului dezvoltării umane, o comunitate are nevoie să ia în considerare, mai mult sau mai puțin, aceeași listă de probleme incluzând:

- nivelul general al prosperității comunității; cât de echitabil se face distribuția; primește fiecare membru al comunității suficient ca să facă față nevoilor fundamentale?

- oferă comunitatea membrilor săi o diversitate de posibilități de muncă care să-i satisfacă nu doar din punct de vedere financiar?
- oferă comunitatea asistență medicală bună, diversificată, accesibilă tuturor? Are aer și apă curată și evacuare sigură a rezidurilor? Se simt membrii săi în siguranță? Se identifică și se rezolvă punctele slabe în comunitate, la locul de muncă, în sănătate individuală și siguranță?
- au toți membrii comunității acces la o gamă largă de servicii și facilități educaționale, recreative și culturale? Se identifică și se corectează lacunele și punctele slabe? Se iau în considerare nevoile speciale ale unor anumite grupuri și persoane?
- păstrează și dezvoltă comunitatea moștenirea sa istorică, culturală și artistică? Este diversitatea culturală acceptată ca o sursă a forței comunității în totalitate?
- există un nivel înalt de coeziune a comunității exprimată în:
 - a) o diversitate de grupuri și asociații care reprezintă toate interesele importante, care comunică bine și cooperează în armonie atât între ele cât și cu instituțiile administrației publice?
 - b) evenimente și sărbători ale comunității cu largă participare?

3. Prezervarea bio-fizică

Activitățile sunt eficiente pe termen lung atunci când:

- folosesc materiale în cicluri continue;
- folosesc surse de energie mereu la îndemână ;
- rezultă în principal din calitățile umane (creativitate, comunicare, mișcare, apreciere, dezvoltare spirituală și intelectuală).

Activitățile nu sunt eficiente pe termen lung atunci când:

- cer folosirea continuă a unor resurse care nu se reînnoiesc;
- folosesc resursele regenerabile mai repede decât ritmul lor de regenerare;
- cauzează degradarea cumulativă a mediului;
- cer resurse în cantități care nu sunt niciodată disponibile indiferent unde;
- duc la dispariția altor forme de viață.

C. Dinamica "ecosistemului comunității": rezolvarea conflictelor

Nu este greu de văzut cum o comunitate orientată spre dezvoltare autosusținută funcționează într-adevăr ca un sistem. O comunitate sănătoasă, unită, bine educată, cu un simț puternic al identității și cu mândrie locală, va avea probabil mai multă grijă de mediul său bio-fizic decât una

săracă și dezbinată. Planificarea judicioasă a dezvoltării urbane va respecta pământul, va conserva energia și resursele și în același timp va furniza un mediu de viață bun, toate aceste obiective mergând mână în mână.

O comunitate umană poate fi privită și prin prisma analogiei cu un ecosistem. Un ecosistem natural este dinamic, în schimbare permanentă. O specie poate înflori în detrimentul alteia. La fel, diferitele aspecte ale dezvoltării comunității nu vor fi întotdeauna în armonie completă: nevoile imediate ale societății pot fi satisfăcute doar cu un anumit preț plătit de mediul biofizic. Un exemplu evident este o uzină nouă, care va furniza locuri de muncă cu un anumit risc de degradare a mediului și de folosire sporită a energiei.

Cum se poate lua o decizie? Cel mai bun răspuns este consensul creativ la care se ajunge prin angajarea tuturor părților în a rezolva problema în colectiv, pas cu pas. În cazul ideal, aceasta va duce la acceptarea comună a unei linii de acțiune care să rezolve problema în mod constructiv, pe baza țelurilor împărtășite de întreaga comunitate.

Dar nu întotdeauna se poate realiza soluția ideală. Uneori soluția va trebui să fie un compromis acceptabil tuturor, dar care nu satisface în întregime pe nimeni, compromis la care se ajunge printr-un proces de rezolvare a disputelor prin negociere, mediere, consens. Uneori nici acest nivel de înțelegere nu este posibil și decizia finală trebuie să fie impusă de autoritatea politică competentă sau tribunal. Probabilitatea ca o problemă să fie rezolvată în asemenea mod poate fi redusă în trei moduri: prin definirea anterioară a viziunii comunității, a țelurilor și principiilor sale; printr-o înțelegere asupra faptelor și presupunerilor relevante; prin mecanisme stabilite pentru unificarea diferitelor interese.

D. Cum începe o comunitate o acțiune de dezvoltare autosusținută?

Guvernele pot furniza informații, sprijin, sfaturi, dar nu pot crea comunități orientate spre dezvoltare autosusținută. Dezvoltarea autosusținută a comunității pornește "de acasă": ea nu poate fi realizată prin impunerea ideilor altcuiva privind scopurile și mijloacele. Dezvoltarea autosusținută trebuie să fie condusă de comunitate și bazată pe consens, deoarece problema centrală este voința și nu priceperea. Doar un proces bazat pe comunitate poate învinge barierele politice, birocratice și psihologice față de schimbare. Aceste procese conduse de cetățeni trebuie combinate cu sprijin guvernamental de sus în jos, deoarece numai guvernele au puterea de reglementare și impozitare ce poate asigura reușita tranziției. Participarea guvernamentală trebuie să accentueze planificarea și cooperarea regională (de exemplu reziduurile, o parte a transporturilor etc.), să încurajeze inițiativa și delegarea

autorității către autoritățile locale pentru implementarea inițiativelor de dezvoltare a comunității. În plus, guvernul trebuie să încurajeze și să împuternicească comunitățile care au început deja planificarea autosusținută și să insiste ca și alte comunități să înceapă acest proces.

Așa cum au demonstrat programele din mai multe țări, planificarea pentru astfel de comunități funcționează cel mai bine atunci când există un cadru regional, național sau provincial de planificare pe bază de obiective concrete și care încurajează planificarea pentru dezvoltarea comunităților.

Pe scurt, *munca în cadrul unei comunități orientate spre dezvoltare autosusținută trebuie să fie o muncă de echipă între comunitate și guvern, dar inițiativa și conducerea trebuie să vină din comunitate, care își înțelege cel mai bine situația și nevoile.* În majoritatea comunităților, temelia există deja în forma unor organizații și activități deja implicate într-un aspect al dezvoltării. Acestea pot include grupuri de apărare a mediului, consilii de planificare socială, cluburi naturaliste, cultivatori și cooperative de consum, comunități ecologice (Green), proiecte pentru o comunitate sănătoasă, programe pentru dezvoltare economică. Oricare dintre acestea, împreună cu instituțiile administrației locale, pot produce persoana capabilă să conducă și să acționeze ca un catalizator în trecerea de la diferite activități cu scopuri limitate spre activități cu un țel final comun.

Dintre sarcinile ce trebuie îndeplinite, amintim:

- coordonarea procesului de dezvoltare a viziunii, țelurilor și priorităților comunității;
- identificarea și clarificarea problemelor ce trebuie rezolvate;
- adunarea unei baze comune de date istorice, demografice, economice etc., previziuni și presupuneri despre comunitate;
- stabilirea unor ținte și a unor indicatori pentru a măsura progresul obținut;
- schimbul de informații și puncte de vedere; crearea unui mediu pentru lucrul în rețea;
- identificarea nevoilor, lacunelor și slăbiciunilor în efortul colectiv pentru dezvoltare;
- identificarea surselor de finanțare și a altor resurse dinăuntru sau din afara comunității;
- coordonarea programelor și activităților;
- menținerea continuității; asigurarea că nu se pierd din vedere țelurile dar și că ele sunt clarificate și revizuite după necesități;
- constituirea unui forum pentru rezolvarea conflictelor.

Evident, toate acestea nu se vor întâmpla spontan. Ele trebuie facilitate, coordonate de o persoană sau un grup care oferă continuitate și se asigură că sunt îndeplinite sarcinile necesare. Acest corp de conducere se va dezvolta din grupul inițial, dar pentru a fi eficient el trebuie să devină larg reprezentativ pentru întreaga comunitate, să includă oameni care pot vorbi pentru toate grupurile și sectoarele

ale căror interese vin în conflict cu acțiunile de dezvoltare. Reprezentarea va include autoritățile principale, industria, afacerile, agricultura, sectorul forței de muncă, al mediului, sănătății, educației și asistenței sociale. Unde este cazul, trebuie incluși și reprezentanți ai grupurilor etnice.

Toate acestea nu sunt ușor de realizat chiar într-o comunitate mică și bine integrată și probabil vor fi foarte greu de realizat într-o comunitate complexă. Ca orice întreprindere umană importantă, construirea unei comunități orientate spre dezvoltare autosusținută va fi probabil imperfectă. Dar țelurile nu trebuie abandonate pentru că nu pot fi realizate imediat și complet. Chiar și cel mai modest pas, ca de exemplu îmbunătățirea comunicării între diferitele grupuri, reprezintă un progres și poate duce la alți pași, mai târziu.

Este important să apreciem în mod realist dificultățile. Există probleme inerente în încercarea de a uni persoane diferite, cu interese și păreri diferite și a le face să cadă de acord asupra unor țeluri comune. Este înțelept ca o comunitate să recunoască obstacolele și să fie pregătită pentru a le înțelege. Printre diversele obstacole ce pot fi întâmpinate, se regăsesc și cele de mai jos.

Lipsa de înțelegere. Ideea de dezvoltare autosusținută este nouă pentru mulți oameni și relativ puțin o înțeleg clar. Dificultatea de a înțelege principiul se combină deseori cu suspiciune și anxietate în încercarea de îndepărtare de modurile convenționale, familiare de acțiune.

Lipsa de informare. "Nu știm suficient" sau "Nu suntem siguri" sunt prea des scuze convenabile pentru inactivitate. Lipsa unor cunoștințe complete sau foarte precise nu este un motiv serios pentru eșecul de acțiune pe baza a ceea ce credem că este probabil adevărat.

Lipsa banilor. În vremuri de severitate fiscală se poate des auzi "nu ne putem permite un program nou", dar dacă un plan de acțiuni implicate de dezvoltarea autosusținută nu poate fi realizat gratis, el are mai puțin de a face cu cheltuirea unor sume noi și mai mult cu regândirea modului în care se cheltuiesc deja banii. În unele cazuri, rezultatul poate fi chiar reducerea cheltuielilor.

Inerția mediului construit. Mediul fizic al unei comunități - clădiri, străzi, infrastructură - nu se schimbă ușor sau repede. Dar toate aceste elemente se schimbă de fapt în timp. Toate sunt înlocuite sau reinnoite mai devreme sau mai târziu. Dezvoltarea autosusținută a comunității nu urmărește o schimbare radicală și totală, bruscă a mediului construit, care este costisitoare atât din punct de vedere financiar cât și social. Ea urmărește doar să se asigure că pe măsura schimbării, mediul construit este evaluat prin comparație cu obiectivele și criteriile dezvoltării autosusținute.

Inerția mediului politic și administrativ. Chiar dacă acțiunile de dezvoltare autosusținută își au baza în

comunitate, ele nu pot fi complet independente de procesele și structurile guvernamentale. Acestea sunt complexe, deseori greoaie, cu programe și bugete anuale ce se găsesc în compartimente nelegate, ce se exclud reciproc, într-un mod care nu este propice pentru a sprijini inițiativa complexă, de lungă durată la nivel local, chiar și atunci când asemenea inițiative găsesc înțelegere oficială.

Urmărirea dezvoltării autosusținute nu poate evita realitatea unor interese conflictuale ce izvorăsc în mare parte din diferențele mari în scara temporală implicată. Beneficiile ce vor fi câștigate de o comunitate în viitor nu reprezintă probabil o compensație pentru pierderea unei slujbe, piețe sau alegeri în prezent. Încercarea de a construi o comunitate orientată spre dezvoltare autosusținută nu trebuie să ignore sau să minimalizeze astfel de probleme, nici să renunțe la program din cauza lor, ci să găsească moduri de a le rezolva eficient.

Este important de reținut că schimbarea în societate nu este cauzată "de mișcări de masă" ci, cel mai des, de eforturile unor grupuri relativ mici dar hotărâte. Consultările, cooperarea, acțiunile comune între ministere și departamentele locale reduce rigiditatea și izolarea structurilor tradiționale împietrite, oferind un climat mai bun pentru sprijinirea inițiativelor locale de dezvoltare.

În privința rolului ce poate fi jucat de autoritățile locale în promovarea principiilor amintite anterior, putem enumera o multitudine de acțiuni, activități și putem, de asemenea, contura diferite atitudini menite a declanșa și/sau sprijini diverse programe, inițiative, proiecte ș.a.m.d.:

- inițiază planificarea strategică;
- promovează educația și proiectele de conștientizare în direcția principiilor ce ghidează acțiunile în direcția dezvoltării autosusținute;
- pregătesc politici clare bazate pe aceste principii;
- realizează o educație care promovează valoarea diversității culturale, mai ales în ce privește bogăția de cunoștințe ce poate rezulta din deschidere și cooperare;
- stabilește și sprijină criteriile de evaluare și procesele de luare a deciziilor;
- remediază habitatele afectate;
- încurajează toate nivelurile de decizie să recunoască importanța realizării unor comunități orientate spre un astfel de tip de dezvoltare;
- încurajează reorientarea legilor și bugetelor pentru a sprijini schimbarea de la status quo spre un viitor autosusținut;
- caută să obțină acordul mass media pentru nepropagarea unei culturi a violenței, și pentru promovarea culturii comunității;
- își face publică viziunea privind misiunea dezvoltării autosusținute;
- stabilește structuri specializate pentru monitorizarea mediului;

- încorporează principiile dezvoltării autosusținute în declarații relevante de tactică și în alte materiale;
- ajută la finanțarea inițiativelor locale multi-sectoriale, îndeplinind o funcție consultativă și de supraveghere;
- organizează diverse întâlniri ale comunității;
- invită grupuri de cetățeni la întruniri cu consiliul și comitetele sale pentru discutarea problemelor comunitatii;
- folosește plebiscite pentru a hotărî în problemele ce privesc întreaga comunitate;
- realizează inventare de resurse;
- elaborează hotărâri care vin în sprijinul identificării și utilizării eficiente a acestor resurse;
- efectuează o educație largă și campanii de conștientizare în direcția identificării și utilizării eficiente a acestor resurse;
- dezvoltă piețele locale de surse alternative de energie;
- dezvoltă tactici, proceduri și practici care reflectă acest principiu (sisteme închise pentru apă, recuperarea căldurii etc.);
- adoptă legi, tactici și practici care împiedică degradarea mediului și reglementari care pedepsesc pe cei care le încalcă;
- încurajează formarea de organizații ecologice de cartier sau zonă;
- accentuează importanța alfabetizării și educației de bază;
- promovează descentralizarea;
- monitorizează feedback-ul, dintr-o gamă largă de surse.

E. Profilul comunității

Pentru a determina măsurile ce trebuie avute în vedere pentru viitor, trebuie să știm în ce stadiu se găsește comunitatea la un moment dat. În particular, este necesar să privim dincolo de granițele tradiționale, care separă problemele de mediu, sănătate, economice și sociale. De exemplu, specialiștii în mediu se pot concentra doar asupra problemelor privitoare la reziduuri, fără să examineze cauzele sociale, economice și medicale. Acțiunea de realizare a profilului comunității oferă prilejul de a examina toate aspectele unei comunități și permite organizarea problemelor într-o manieră eficientă. Acest profil permite organizațiilor interesate să se îndrepte, în procesul de planificare, în direcțiile care vor aduce cel mai mare beneficiu comunității.

Este necesară o corelare între maniera de structurare a acțiunii de profilare și informațiile necesare inițiativelor ulterioare. Aceasta poate fi prima activitate pe care o întreprinde un grup când lucrează la o inițiativă nouă. Trebuie acordată o atenție deosebită modului în care se înregistrează și se păstrează informațiile adunate. Utilizarea

profesioniștilor se dovedește de cele mai multe ori indispensabilă. În fine, resursele comunitare trebuie utilizate cât mai eficient.

Piatra de încercare în privința comunităților mai puțin puternice este de a găsi moduri noi și diferite de a acționa împreună.

Membrii oricărei comunități sunt conștienți atât de problemele majore cât și de punctele forte ale propriei comunități. Mobilul inițial al unei acțiuni concertate, bază pentru activități viitoare, ar putea fi o problemă ce trebuie rezolvată, sau un punct forte ce se dorește a fi promovat. Prin urmare, toate acestea trebuie bine conturate iar realizarea profilului comunității reușește de cele mai multe ori să o facă.

Un prim pas în alcătuirea profilului poate fi reprezentat chiar de opinia pe care o au membrii comunității cu privire la bunăstarea economică, socială, de mediu și sănătate a comunității. Ideea este de a obține un rezumat al punctelor tari și slabe ale comunității în fiecare domeniu, așa cum sunt ele percepute de cei direct implicați și nu neapărat în conformitate cu un construct teoretic. Un asemenea inventar poate oferi informații utile pentru stabilirea priorităților și acțiunilor ce urmează a fi întreprinse.

Metode pentru efectuarea profilului comunității

Adunarea de informații pentru efectuarea profilului comunității va ajuta diversele persoane, grupuri, instituții și organizații să recunoască punctele tari și slabe ale aspectelor de mediu, sănătate, sociale și economice ale comunității. Astfel, aceste informații oferă o cheie pentru acțiuni de dezvoltare autosusținută și servesc pentru a include puncte de vedere din unele sectoare ale comunității care în mod tradițional nu erau incluse. De exemplu, implicarea unor persoane din comunitățile etnice poate fi importantă pentru derularea activităților.

Informațiile pot fi adunate în moduri diferite incluzând:

- Statistici: pot fi adunate date statistice care pot ilustra, de exemplu, natura demografică și economică a comunității. Sursele de informație statistică includ rapoarte ale diferitelor organizații precum și anchete organizate în cadrul comunității.
- Sondaje de opinie în comunitate: se pot utiliza chestionare standard, distribuite/aplicate în întreaga comunitate prin poștă, telefon sau interviuri directe. Este importantă identificarea grupurilor potențiale, observând diferențele de vârstă, sex, profesie etc. Prin includerea grupurilor care prin tradiție au fost excluse de la procesele decizionale, profilul general va reflecta mai precis nevoile și situațiile din întreaga comunitate.

- **Interviuri cu liderii comunității.** Liderii unei comunități sunt persoane care au trăit în comunitate o perioadă lungă și au fost implicați în problemele comunității de-a lungul anilor.
- **Focus-grupuri.** Un interviu de grup nu poate fi realizat cu mai mult de 12 persoane adânc implicate în problemele ce interesează sau îngrijorează comunitatea. Întrebările puse permit exprimarea unor păreri care vor fi mai apoi analizate.
- **Întâlniri publice.** Acestea implică discutarea cu un grup larg de membri ai comunității și permit obținerea unui aflux mai mare de informații din diferite sectoare ale comunității.

Informațiile adunate pot fi folosite pentru a indica direcția dezvoltării și pentru a explica angajarea comunității în dezvoltarea autosusținută. Din aceste informații se poate trasa un portret al comunității care să o recomande turiștilor, vizitatorilor sau oamenilor de afaceri.

Datele adunate pot fi folosite și pentru a evalua schimbările în timp într-un anumit domeniu sau pentru a compara comunitatea cu o altă comunitate din perspectiva dezvoltării autosusținute. Comunitatea cu care se face comparația ar trebui să fie asemănătoare în ce privește mărimea populației și trăsăturile referitoare la industrie, afaceri și geografie.

F. Iarăși despre cele patru dimensiuni

Întrebările ce vor fi enumerate mai departe reprezintă doar un punct de pornire. Specificul fiecărei comunități reclamă evidențierea unor chestiuni ce pot fi relevante pentru fiecare în parte, numai astfel stabilindu-se care sunt cele mai potrivite întrebări pentru condițiile concrete. Prin urmare, seturile de întrebări ilustrative care urmează sunt menite a stimula întrebări mai specifice care vor fi relevante pentru problemele locale și condițiile fiecărei comunități în parte.

Pentru fiecare dimensiune se identifică și surse posibile de informație însă, există multe alte surse care nu sunt incluse aici.

Fiecare dimensiune reprezintă o parte esențială din întreg. Forța și vitalitatea întregului depind de bunăstarea fiecărei părți constitutive și capacitatea acestor părți de a lucra împreună în beneficiul întregului.

1. Dimensiunea economică

Viabilitatea economică și sursele de angajare într-o comunitate reprezintă arii comune de interes pentru multe localități. Întreprinderile cooperative și dezvoltarea comunității devin abordări preferate pentru a dezvolta economia unei comunități, față de abordarea mai

tradițională. Aici atenția trebuie îndreptată asupra tipurilor de locuri de muncă din comunitate, rata șomajului și noile afaceri deschise. Întrebările următoare pot facilita formularea propriilor întrebări legate de dezvoltarea economică autosusținută într-o comunitate dată.

1. Care sectoare de afaceri din comunitate generează slujbe?

Există o dependență de resursele naturale (exploatarea lemnului, pescărie etc.) pentru majoritatea slujbelor locale sau există locuri de muncă din industrie de tip servicii?

Tipurile de slujbe se centrează pe industria grea sau pe industria de servicii?

2. Câte afaceri mari, medii, mici, sunt în zona respectivă?

Folosind aceste informații se poate vedea dacă majoritatea afacerilor din zonă reprezintă companii naționale (sau multinaționale) sau sunt conduse pe plan local.

Se bazează comunitatea pe ea însăși în ce privește locurile de muncă sau depinde pentru majoritatea acestor slujbe de corporații mari?

Ce spune acest lucru despre sănătatea economiei zonei respective?

3. Care este nivelul șomajului în comunitate?

4. Ce tipuri de programe oferă agențiile locale sau birourile guvernamentale care sprijină dezvoltarea afacerilor mici în zonă?

5. Dedică firmele din zonă un procent pentru educație și pregătire profesională?

Afacerile locale sprijină reînnoirea economică în comunitate sprijinind programele locale?

Ce fel de programe locale există?

6. Există grupuri din comunitate implicate în probleme economice locale?

Ce fel de activități întreprind ele?

Activitățile lor cuprind și alte dimensiuni (mediul, sănătatea, socialul)?

2. Dimensiunea socială

Dezvoltarea socială implică accesul egal la servicii și locuri de muncă pentru toți membrii comunității. De exemplu, în examinarea posibilităților de a obține o locuință, ce procent de locuințe există pentru persoanele cu venituri mici? Cum sunt satisfăcute nevoile diferitelor sectoare în comunitate? Aceste întrebări se referă la capacitatea unei comunități de a satisface nevoile membrilor comunității. Urmează întrebări etalon.

1. *Ce procent de gospodării au venituri sub medie și cheltuiesc mai puțin de 30 % din venitul lor pe locuință (incluzând întreținerea)?*

Această întrebare se referă la bunăstarea generală a familiei și poate indica un standard de viață inadecvat și un venit inadecvat. Motivele posibile pentru această statistică includ familiile cu un singur părinte sau o lipsă de locuri de muncă în zonă.

2. *Câte familii din comunitate depind de ajutorul social sau ajutorul de șomaj?*

Copiii care locuiesc în case cu resurse economice insuficiente sunt supuși unor riscuri mai mari în toate aspectele vieții, de la stressul din familie și instabilitatea familială până la lipsa de acces la resursele de sănătate.

3. *Ce procent de adulți știe carte?*

Știința de carte afectează capacitatea locuitorilor dintr-o comunitate de a face față activităților de zi cu zi, cum ar fi cumpărăturile de la piață sau căutarea și îndeplinirea unei slujbe.

4. *Ce programe oferă agențiile locale și autoritățile guvernamentale care furnizează servicii sociale?*

Cunosc cetățenii aceste programe și pot obține ușor informații?

A pregătit cineva o evaluare a nevoilor de programe sociale în comunitate?

Oferă comunitatea programe de sprijin - pentru familii - cum ar fi grădinițe, programe de instruire și de hrănire, servicii psihologice și centre de recreere? Ce servicii există pentru bătrânii comunității?

5. *Câte afaceri furnizează bunuri sau servicii pentru programele de servicii sociale?*

6. *Există grupuri de cetățeni care sunt implicați în probleme sociale?*

Activitățile lor cuprind și alte dimensiuni (sănătatea, economia, mediul)?

3. Sănătatea

Sănătatea este determinată de mai multe elemente decât bunăstarea fizică. Interacțiunile cu mediul fizic și social joacă un rol major în a determina cât de sănătoși suntem. Este necesară investigarea stării prezente a serviciilor medicale din comunitate și apoi unele legături dintre mediu și sănătate, pe de o parte, și dintre dezvoltarea economică și sănătate în zonă, pe de altă parte.

1. *Există suficient personal medical în zonă?*

Lipsa personalului medical calificat (problemă care apare mai mult în comunitățile rurale decât urbane) poate

ridica probleme pentru cei care au nevoie de atenție medicală imediată. Alte întrebări înrudite includ tipurile de măsuri care pot atrage personalul medical și dacă comunitatea este pregătită pentru urgențe medicale.

2. *Ce tipuri de posibilități recreative există pentru membrii comunității?*

Bunăstarea generală a indivizilor poate fi parțial atribuită sănătății fizice. Studiile ne arată că cei care sunt într-o bună formă fizică sunt mai capabili să facă față presiunilor vieții zilnice.

3. *Femeile se simt în siguranță să umble pe stradă după lăsarea serii?*

Cum s-ar putea asigura siguranța femeilor?

Deoarece problema sănătății se suprapune cu atâtea alte domenii, poate fi dificil să identificăm programele guvernamentale cu impact în domeniu, dincolo de cele care au obiective specifice de sănătate. Ele trebuie totuși, pe cât posibil, identificate și evaluate.

4. *Există programe guvernamentale axate pe probleme de sănătate? Unde se găsesc birourile organizațiilor implicate?*

5. *Există un oficiu de sănătate al comunității?*

6. *Există grupuri de cetățeni care se ocupă de problemele de sănătate?*

Activitățile lor cuprind și alte dimensiuni (mediul economic sau social)?

4. Mediul

Legătura dintre mediul natural și cel uman este un punct central în dezvoltarea autosusținută. Un ecosistem sănătos depinde de oameni care trăiesc în armonie în cadrul său. Unele dintre întrebările puse în această secțiune se ocupă de un inventar al stării mediului fizic și al efectelor activităților omului asupra sa. În continuare, niște întrebări model care pot fi folosite ca surse de informație.

1. *În ce mod s-a schimbat mediul fizic în comunitatea dumneavoastră (climă, apă, sol, păduri)? De exemplu, a fost comunitatea îngrijorată în ce privește calitatea apei sau diminuarea zonelor cu păduri naturale?*

Această întrebare poate stimula investigarea unora dintre preocupările grupului în ce privește mediul natural. Colecțiile ziarelor pot oferi informații consistente despre preocuparea sau lipsa de preocupare în ceea ce privește mediul.

2. *Cum se folosește pământul pentru agricultură în comunitate? Există programe pentru conservarea pământului în fața unor dezvoltări inutile?*

3. Ce procent din mostrele luate anual din apele curgătoare ale comunității satisface standardele de calitate guvernamentală?

Obținerea informațiilor fundamentale despre starea mediului local trebuie să sprijine formarea unei imagini despre problemele ce trebuie rezolvate. Pot fi utilizate întrebări de genul:

4. Ce programe de mediu există în comunitatea dumneavoastră, sponsorizate de autoritățile centrale sau locale?

5. Cunoașteți coordonatele grupurilor pentru apărarea mediului formate din membrii comunității? Câte sunt, pe ce se axează fiecare grup, care grup are cel mai mare număr de voluntari și sprijin din partea comunității și care are cel mai puțin sprijin? De ce? Cuprind activitățile lor și aspecte legate de alte dimensiuni (economică, socială sau de sănătate)?

6. Există în zona dumneavoastră afaceri implicate în activități ecologice? Industriile din regiune se asigură că minimalizează efectele poluării asupra mediului fizic prin tehnologii adecvate? Care dintre aceste afaceri prezintă rapoarte anuale privitoare la mediu? Cum au sprijinit afacerile locale activitățile privind mediul în trecut? Ce inițiative curente au ele? Ce planuri de viitor au în această direcție?

G. Trecerea la acțiune

Această secțiune este formată din trei părți. Prima se ocupă de aspectele organizării și conducerii unui grup. A doua detaliază etapele și activitățile pe care trebuie să le întreprindă un grup. A treia vizează evaluarea.

Deși ele sunt prezentate separat aici, cele trei procese (dezvoltarea grupului, planificarea pentru acțiune și evaluarea) se suprapun în practică. Este necesar să existe un grup stabil, înainte de a începe să planificăm acțiunile, dar procesul planificării poate el însuși afecta forma și dezvoltarea grupului. Evaluarea poate avea loc în orice etapă a oricăruia din aceste două procese.

1. Dezvoltarea grupului de acțiune

Organizarea unui grup care să ia inițiative de dezvoltare autosusținută nu este o sarcină ușoară. Deseori, se acordă prea puțină atenție organizării și funcționării grupului, totuși acești factori au un efect profund asupra capacității grupului de a funcționa eficient și de a-și atinge scopurile.

Nu este necesar să formăm un grup nou pentru a lua astfel de inițiative. Un grup existent sau o coaliție din grupurile locale poate dori să-și schimbe sau să-și

lărgască mandatul pentru a încorpora probleme de dezvoltare autosusținută.

De obicei, grupurile nu tratează dezvoltarea lor într-un proces pas cu pas. Cele două procese, organizarea și stabilirea misiunii și a planurilor tind să se întrepătrundă, se afectează unul pe celălalt și vor schimba și structura organizatorică, misiunea și obiectivele grupului.

2. Luarea deciziilor

Luarea deciziilor într-o comunitate trebuie să ia în seamă credințele și valorile comunității, care includ:

- fiecare comunitate are atât puncte forte cât și probleme. Este important în orice proces decizional să recunoaștem aceste puncte forte și să nu ne concentrăm doar asupra problemelor care pot exista. Totuși, recunoașterea dificultăților cu care se confruntă o comunitate poate ajuta direcționarea eficientă a activităților.
- membrii fiecărei comunități au capacitatea să-și rezolve propriile probleme și să-și realizeze scopurile. Gradul în care o comunitate este pregătită să recunoască problemele și să ia măsuri va determina succesul acțiunilor întreprinse.
- luarea hotărârilor trebuie să se potrivească cu zona în care există problemele. Pentru unele organizații dintr-o comunitate pot fi potrivite decizii luate pe o scară ierarhică, iar pentru altele se poate potrivi o abordare care include o mai mare participare. Membrii unei organizații trebuie să hotărască singuri dacă metoda lor decizională asigură condițiile ca toate vocile din grup să fie ascultate.
- comunitatea trebuie să se implice și să încurajeze participarea tuturor celor interesați, în fiecare etapă a procesului.
- comunitatea trebuie să-și identifice propriile nevoi, să stabilească prioritățile, să planifice acțiuni și să-și asume responsabilitatea pentru propriul viitor. Lipsa puterii comunității în privința luării deciziilor poate duce la o deteriorare a simțului de bunăstare și de legătură, care caracterizează o comunitate independentă și orientată spre dezvoltare autosusținută.

Luarea deciziilor consensuale este o metodă de a discuta și de a ajunge la o înțelegere asupra problemelor care trebuie rezolvate. Aceasta permite o mai mare participare a tuturor părților implicate și permite unor sectoare inegale prin tradiție să se întâlnească pe picior de egalitate în discutarea unor probleme care afectează fiecare parte. În mod ideal, decizia rezultată va fi una care are acordul tuturor sectoarelor reprezentate și astfel va avea mai mare credibilitate și longevitate în comunitate. Însă consensul cere pricepere și poate fi ajutat printr-o serie de întâlniri în care să se explice cum acesta se poate realiza.

Acest lucru ar putea dura mai mult, dar decizia are șanse să aibă sprijin mai mare din partea tuturor participanților.

Folosirea metodei consensului nu înseamnă în mod necesar că întotdeauna va exista acord asupra problemelor importante. Atingerea consensului va fi influențată de nivelul de experiență a participanților în acest tip de decizii, tipul problemei discutate și dorința participanților de a ajunge la un acord. Totuși, grupul mai poate identifica și o altă abordare dacă nu poate ajunge la un consens. Sau, grupul poate hotărî să amâne problema în discuție și să discute alte probleme în care există puncte comune.

Zece principii călăuzitoare pentru procesul de ajungere la un consens:

principiul 1 - motivați de un scop (Oamenii au nevoie de un motiv pentru a participa la acest proces);

principiul 2 - inclusiv, nu exclusiv (Toate părțile care au un interes major în problemă trebuie implicate în proces);

principiul 3 - participare voluntară (Părțile afectate sau interesate participă voluntar);

principiul 4 - proiect propriu (Părțile își proiectează procesul de ajungere la consens);

principiul 5 - flexibilitate (Procesul trebuie să includă flexibilitate);

principiul 6 - șanse egale (Toate părțile trebuie să aibă acces egal la informație și prilejul de a participa efectiv pe tot parcursul procesului);

principiul 7 - respect pentru interesele diverse (Este esențială acceptarea diverselor valori, interese și cunoștințe ale părților implicate);

principiul 8 - răspundere (Părțile sunt răspunzătoare față de comunitate și față de procesul pe care au hotărât să-l desfășoare);

principiul 9 - limite temporale (Pe tot parcursul procesului trebuie folosite limite realiste);

principiul 10 - implementare (Implementarea și monitorizarea efectivă sunt părțile esențiale ale oricărui acord).

3. Planificarea pentru acțiune

Această secțiune descrie etapele prin care trebuie să treacă un grup. Acțiunea întreprinsă poate depinde de nevoile și caracteristicile comunității, care pot fi identificate din profilul comunității. Folosind aceste informații, grupul poate începe procesul de a decide ce vrea să realizeze și cum.

Procesul de planificare pentru acțiune este prezentat în șase etape. Primul pas este formularea unei viziuni a tipului de comunitate pe care ar vrea să-l realizeze grupul. Apoi,

grupul trebuie să formuleze planuri privind modul în care această viziune poate fi realizată.

Formularea planurilor implică de fapt un număr de sub-etape. Mai întâi, grupul trebuie să formuleze o declarație privind misiunea sa, care va indica scopul grupului și rolul său în realizarea viziunii comunității. Apoi, este necesară o analiză a punctelor forte și slabe ale comunității și o evaluare a multiplelor oportunități dar și obstacole care pot să apară. În continuare pot fi stabilite obiective realiste. În sfârșit, trebuie formulat un plan de acțiune cuprinzând sarcini și activități specifice.

Următorul pas posibil este obținerea sprijinului altor instituții și organizații. Grupul trebuie apoi să-și găsească resursele necesare pentru a-și implementa planurile.

În sfârșit, trebuie pregătită o strategie pentru a comunica aceste idei și activități comunității.

4. Formularea viziunii

Valorile, aspirațiile și scopurile comune iau deseori forma unei viziuni a unui viitor dorit de către comunitate. Formularea acestei viziuni servește ca prim pas în formularea unui plan de acțiune pentru comunități. Ea ne ajută să definim ce sperăm comunitatea să realizeze, să alocăm resursele, să evităm abaterile de la scopul propus, oferind continuitate și încredere în comunitate.

Viziunea trebuie bazată pe o interpretare larg împărtășită de către comunitate asupra situației sale actuale și asupra direcțiilor pe care le poate urma în viitor.

Formularea unor viziuni se poate realiza în moduri diferite de către organizație. De exemplu, se poate utiliza o abordare ce implică formularea unui set de presupuneri realiste cu privire la viitorul comunității. Din acest proces rezultă o declarație privind viziunea care servește ca punct de pornire în formularea unui cadru de acțiune.

Cum își imaginează oamenii propria comunitate, cândva în viitor (de exemplu, în anul 2020). Ar fi interesant și util să răspundă la următoarele întrebări despre acest viitor și cum se poate realiza.

1. Cum "arată" comunitatea dumneavoastră în viitor? Descrieți caracteristicile ce țin de mediul inconjurător, sănătate, mediul social și economic pe care le doriți în această comunitate.

2. Ce caracteristici ecologice trebuie conservate și îmbunătățite?

3. Ce servicii sunt furnizate membrilor comunității?

4. Ce tipuri de relații există între autoritățile centrale, locale, servicii, afaceri și industrie?

5. Ce aspecte ale moștenirii și tradițiilor comunității trebuie păstrate pentru viitor?

6. *Ce aspecte ale bazei economice ale comunității trebuie sprijinite și întărite?*

7. *Ce aspecte ale traiului și muncii în această comunitate trebuie protejate cu orice preț?*

H. Trecerea de la viziune la planul de acțiune al comunității

Trecerea de la viziune la acțiune implică etape cum sunt:

- elaborarea unor strategii specifice;
- stabilirea țelurilor;
- favorizarea acțiunilor care vor contribui cel mai mult la realizarea țelurilor;
- stabilirea unor țeluri contextuale mai largi.

Elaborarea planurilor

În formularea unui plan sunt cinci etape:

1. Formularea declarației despre misiunea asumată de un anumit grup, de exemplu

Misiunea este o declarație exactă și comună privind motivul pentru care grupul există.

Declarația trebuie:

- să descrie ce face organizația și cum;
- să înceapă cu un verb;
- să fie clară și simplă;
- să fie realistă;
- să fie cuprinsă într-o singură propoziție.

2. Analiza punctelor tari și slabe, a oportunităților și obstacolelor

Această analiză trebuie făcută înainte ca grupul să hotărască ce fel de acțiune vrea să întreprindă pentru a-și îndeplini misiunea.

Punctele tari și slabe se referă la factorii interni care afectează capacitatea grupului de a-și îndeplini misiunea. Acestea includ calificarea sau resursele membrilor, canalele de comunicație, structura grupului, numărul de membri și finanțele.

Posibilitățile și obstacolele se referă la influențe externe care afectează grupul, incluzând activitățile altor organizații și grupuri din comunitate, tactici guvernamentale, stiluri de viață și tendințe demografice.

În această analiză, informațiile date de profilul comunității pot constitui un punct de plecare. Vor trebui adunate și alte informații în special cu referire la grupul însuși. Grupul se poate hotărî fie să colaboreze cu alte grupuri, fie să comunice cu ele pentru a evita conflictul posibil.

Odată informația adunată, trebuie efectuată o analiză care să ofere un tablou larg privind punctele forte și slabe, posibilitățile și obstacolele atât ale comunității cât și ale grupului. Pe baza acestor informații, grupul poate identifica țeluri realiste care îl vor ajuta să se îndrepte către viziunea dorită.

3. Stabilirea scopurilor

Țelurile sunt declarații generale care indică ce speră să realizeze grupul în viitor. Ele trebuie să reflecte viziunea, principiile de dezvoltare și declarația de misiune a grupului.

Trebuie observat că unele grupuri își stabilesc un singur țel, care funcționează atât ca misiune cât și ca declarație cu privire la scopurile urmărite.

4. Stabilirea obiectivelor

Obiectivele definesc ce se va face pentru a realiza țelurile propuse. Obiectivele trebuie să fie realizabile și măsurabile. Ele trebuie să fie direct legate de unul din țeluri și să aibă un cadru temporal specificat pentru obținerea rezultatelor. Ca ilustrare, să ne gândim la un obiectiv menit să ajute țelul unui grup de a educa publicul cu privire la avantajele dezvoltării autosusținute. Acesta poate să fie interpretat ca "formularea și distribuirea unui pliant timp de șase luni cu explicații despre conceptul de dezvoltare autosusținută, despre valoarea sa pentru comunitate și despre ceea ce se poate realiza prin ea".

În această etapă, este util să stabilim indicatori care pot fi folosiți în evaluarea progresului, în realizarea țelurilor și a obiectivelor stabilite. Acești indicatori pot necesita sondaje de opinie sau se pot baza pe date statistice. Informațiile din profilul comunității pot și ele ajuta în măsurarea progresului.

De exemplu, pentru a măsura progresul obținut în educarea publicului în ce privește dezvoltarea autosusținută, grupul va trebui să stabilească nivelul cunoștințelor despre aceasta înainte și după campania educativă. Aceste informații se pot aduna printr-un sondaj de opinie în rândul populației.

Analiza punctelor forte și slabe, a oportunităților și obstacolelor poate ajuta la identificarea unor bariere pe care grupul poate să le evite sau să le depășească, cum ar fi resurse financiare neadecvate sau lipsa sprijinului politic. Analiza va scoate în evidență și posibilitățile de care se poate profita, cum ar fi surse de finanțare pentru anumite tipuri de inițiative, sau programele complementare ale altor organizații.

5. Formularea planului de acțiune

Etapa finală este formularea planului de acțiune, care specifică sarcini și activități ce trebuie terminate pentru a atinge fiecare obiectiv în parte. Planul definește persoanele responsabile pentru fiecare sarcină, modul și data când aceasta trebuie încheiată. Sarcinile și activitățile trebuie

puse în ordine logică. Odată planul făcut, grupul poate să înceapă să lucreze pentru a-l implementa.

Unele din obiectivele și țelurile formulate de un grup care lucrează pentru dezvoltarea autosusținută pot să nu necesite un plan de lucru detaliat.

I. Obținerea sprijinului din partea altor instituții

Dezvoltarea autosusținută este mai degrabă o călătorie decât o destinație. Cei care pornesc în această călătorie sunt pionieri care trebuie să-și găsească drumul pe parcurs, indicând rutele bune și semnalând primejdiile și gropile pentru alții. Interesele egoiste, cinismul sunt învinse de distanța pe care trebuie să o parcurgem, de ignoranța pe care trebuie să o depășim, de ritmul scăzut al deplasării și de barierele găsite în cale.

Una din barierele întâlnite de multe grupuri ce promovează dezvoltarea autosusținută a comunității lor este refuzul de a se implica al diverselor instituții. Înțelegerea și cooperarea funcționarilor aleși și a personalului profesionist sunt esențiale în realizarea unui progres în drumul spre dezvoltare, deoarece aceștia trebuie să sprijine schimbările ce vor avea loc.

Ce putem face pentru a atrage diversele instituții în această "călătorie"? Ceea ce urmează este, pe scurt, un mod despre cum se poate obține sprijinul acestora:

1. pentru a fi luat în serios, un element crucial este o reprezentare largă, multisectorială a comunității, de la început.

2. trebuie obținute informații la zi despre comunitate, care vă vor oferi o imagine de bază.

3. instruiți-vă în legătură cu procesul civic. Administrația este o parte a comunității, când se încearcă promovarea unor idei noi, este utilă cunoașterea mecanismelor prin care acestea sunt traduse în tactici și programe. Este utilă, de asemenea, înțelegerea procesului bugetar.

4. când există formată o idee despre starea de lucruri din comunitate, trebuie formulată o viziune a ceea ce se dorește a fi realizat. Trebuie alese doar puține probleme cheie, pornindu-se de la o scară mai mică în termeni realizabili și practici.

5. aliații sunt extrem de importanți și de aceea trebuie căutați. Politicienii și personalul vor respecta un asemenea sprijin. Trebuie găsiți aliați în personalul care poate sprijini inițiativa concretă. În ceea ce privește factorii de decizie, este de dorit obținerea sprijinului deschis al unui personaj politic. Este de preferat o persoană care să aibă capacitatea de a comunica nevoia de schimbare într-o manieră care să nu intimideze.

6. Când schimbarea a început, se impune conturarea unui set de indicatori care vor măsura progresul realizat. Oamenii trebuie să vadă și să simtă rezultatele inițiativei.

Dezvoltarea autosusținută nu este o opțiune pentru viitor ci o necesitate. Ar fi minunat dacă toate instituțiile, organizațiile etc. ar formula viziuni de dezvoltare autosusținută pentru viitor și ar începe să lucreze pentru a le transforma în realitate. Dar situația nu se prezintă așa, cel puțin deocamdată. Poate și datorită faptului că pentru orice fel de dezvoltare comunitară este nevoie în primul rând de comunități.

Inițiative reușite în dezvoltarea comunitară a localităților cu populație roma

Introducere

Neîncrederea reciprocă dintre romi, majoritari și autoritățile locale, a dus la excluderea și marginalizarea romilor, în ceea ce privește educația, sănătatea, locuințele, locurile de muncă etc.

În mod similar, se înregistrează o lipsă de comunicare între romi și autorități locale, persoane și instituții aparținând majorității. O consecință a acestor practici este accesul limitat al grupurilor aparținând comunității romilor la procesele decizionale și, în multe cazuri, manifestări cotidiene constând în măsuri, atitudini și idei discriminatorii, câteodată severe, diferite forme de discriminare și violență îndreptate împotriva romilor sau a comunităților lor.

Un număr de oficiali și angajați ai agențiilor guvernamentale, incluzând autoritățile locale, se mai comportă încă conform vechiului sistem și adesea nu admit noile idei legate de procesele de dezvoltare a participării, în timp ce burocrăția împiedică implementarea lejeră a activităților de dezvoltare comunitară. În mod similar, în unele cazuri, creșterea încrederii în bugetul central limitează capacitatea autorităților locale de a obține resursele necesare pentru activitățile de dezvoltare locală.

Conștientizarea potențialului proceselor de dezvoltare care implică participarea și metodele de dezvoltare a comunității ca instrumente pentru dezvoltarea locală este esențială în ghidarea și promovarea proiectelor de dezvoltare locală, pregătirea structurilor organizaționale care să aibă capacitatea de a satisface aceleași funcții pentru un număr crescând de proiecte de dezvoltare locală pe viitor. Experiențele ne arată că inițiativele de dezvoltare locală care vin din interiorul comunității locale ar trebui

încurajate sau facilitate prin intermediul unui sprijin (constând în bani și expertiză) exterior, pe durata perioadei inițiale de cooperare.

Istoria aplicării proiectului în localitatea Nușfalău, județul Sălaj

Proiectul de dezvoltare comunitară locală a început în 1996, când Fundația SPOLU International Olanda a fost invitată de Ministerul de Externe al Olandei să realizeze un studiu de fezabilitate în România, cu scopul de a urmări dacă abordarea SPOLU, din Republica Slovacă și Cehă, ar putea fi aplicată cu rezultate pozitive și în România.

Proiectul a început în toamna anului 1996, cu susținere financiară pe o perioadă de trei ani în satele Valcău, Nușfalău și Fildu din județul Sălaj, Nord-Vestul Transilvaniei, România, prin cooperarea dintre Misiunea în România a Medicilor fără Frontiere, Spolu International Olanda și Rromani Criss.

O fundație caritabilă olandeză, Biroul pentru Europa Centrală și de Est, a donat 300.000 de guldeni pentru trei ani, în medie câte 10.000 de guldeni pentru inițiativele anuale din fiecare sat.

După terminarea misiunii MSF în România în 1997 și a colaborării cu Rromani Criss în 1999, proiectul a fost continuat de Agenția de dezvoltare "Împreună"- România și Spolu International – Olanda.

Coordonatorii proiectului: Maria Ionescu și Jef Helmer.

Descrierea localității și a oamenilor din Nușfalău

Localitatea Nușfalău, este situată la 110 km de orașul Cluj, și numără circa 510 români, 3.300 de unguri și 426 de romi. Comunitatea romilor din Nușfalău este situată la granița satului, concentrată în trei comunități: cartierul Brazilia, cu cel mai mare număr de romi, aproximativ 325, cartierul Bacoș, cu un număr de 66 de romi și cartierul gării, cu un număr de aproximativ 26 de romi.

Istoria locală a cartierului Brazilia, vorbește despre baronul maghiar Bamfi, împrumutat pentru merite deosebite de către regimul austro-ungar, cu terenurile pe care se află în prezent localitatea Nușfalău. Cartierul Brazilia din localitatea Nușfalău în timpul regimului austro-ungar a fost o colonie în care au fost "izolați" bolnavii de ciumă. Încetul cu încetul, romii cărămidari "angajați" de baronul Bamfi, s-au așezat în acest cartier, care, ulterior a fost donat de către baron romilor însăși.

Religia romilor din acest cartier este baptistă, creștin ortodoxă, și protestantă. Comunitatea este coordonată de un "bulibaș" (lider tradițional recunoscut de romi) Victor Kallai.

Limba vorbită de romii din cartierul Brazilia este preponderent maghiara și romani. Deși exprimarea în limba română este defectuoasă, copiii romilor nu sunt agreați în școlile primare cu predare în limba maghiară, de aceea lipsa socializării în grădinițe și a anului pregătitor în vederea accesului în primul an de școală, creează mari dificultăți copiilor.

În general frecvența școlară a copiilor este bună, motivată de alocația acordată de stat (aproximativ 3\$/lună), condiționată de frecvența școlară. O mică parte a copiilor nu frecventează regulat cursurile școlare, determinați de părinți prin lipsa resurselor financiare minimale, a hranei și a lipsei de îmbrăcăminte adecvată, lipsa perspectivei de realizare prin școală.

Marea majoritate a romilor din cartier lucrează sezonier la ceilalți membri majoritari ai comunității locale (maghiari) și aduc câștiguri insuficiente pentru familiile cu mulți copii, de altfel principala caracteristică a romilor din cartierul Brazilia.

Numărul mare al familiilor concentrate în cartierul Brazilia în case formate în majoritatea cazurilor dintr-o singură cameră pentru circa 3 generații, au dus la supraaglomerarea cartierului și evident la dorința de extindere a membrilor comunității.

Legea Fondului Funciar nu s-a aplicat nici în cazul romilor din Nușfalău, iar ajutorul social nu se acordă pe motiv că bugetul local nu are fonduri, sau/și că romii nu contribuie la formarea acestuia.

Lipsa locurilor de muncă și a unui venit regulat, a educației și a asistenței sanitare dublate de rezultatele alegerilor locale, au accentuat lipsurile membrilor comunității, au creat nemulțumiri și tensiuni atât din partea romilor cât și din partea autorităților locale.

Exemple: Lipsa lemnului pentru încălzit pe care romii îl procură ilicit și pentru care primesc amenzi consistente, unele dintre ele transformându-se în pedepse penale. Adunarea legumelor rămase în câmp după ce proprietarii au strâns recoltele a dus la pedepsirea a 7 femei, mame a câte 4 copii minori, chiar dacă au avut acordul proprietarului.

Metodologia proiectului

Identificarea problemelor/metoda de lucru

În aprilie 1996, inițiatorul proiectului Dl. Jef Helmer a efectuat o vizită prospectivă în România, în 5 comunități locale, asistate de aproximativ 5 ani, de Misiunea în România a Medicines sans Frontieres (MSF) și, care își termina misiunea în România. În acest mod, SPOLU a putut continua munca celor de la MSF, împreună cu Romani CRISS, organizație națională a romilor, cu sediul în București, care a devenit partener al SPOLU, în coordonarea proiectelor.

La o a doua vizită, în noiembrie 1996, s-a organizat în plan local un curs de training de două zile, coordonat de un trainer olandez expert în dezvoltare comunitară, la care au participat 9 reprezentanți ai comunității de romi și reprezentanți ai autorităților locale.

În prima zi, reprezentanții comunității și-au identificat propriile problemele și și-au ierarhizat inițiativele. A fost întocmit un buget estimativ al inițiativelor, s-au împărțit sarcinile și responsabilitățile, s-au fixat termenele de execuție și s-a organizat "grupul de inițiativă" local. Rezultatul final al celor 2 zile de training, l-a constituit semnarea unui protocol de colaborare între "grupul de inițiativă", autoritățile locale și asociațiile partenere Spolu și Romani Criss, cu scopul sprijinirii inițiativelor locale și implementarea lor.

Inițiativele propuse de "grupul de inițiativă" vizau:

- lucrări de infrastructură, prelungirea rețelei electrice în cartierul Brazilia, racordarea la rețea și introducerea curentului electric în case, amenajarea drumului de acces în cartier;
- crearea locurilor de muncă pentru romi și introducerea meseriilor vocaționale pentru femei;
- sport și cultură pentru membrii comunității (înființarea unei echipe de fotbal și achiziționarea de instrumente muzicale).

Sarcini și responsabilități:

Pentru lucrările de infrastructură comunitară, în protocolul de colaborare semnat la sfârșitul celor 2 zile de training, Victor Kallai din partea "grupului de inițiativă" și primarul comunei au preluat sarcina contactării organelor de specialitate pentru investigațiile privind proiectul și costurile lucrării. Contribuția romilor a fost fixată până la jumătate din prețul total al lucrării, incluzând și participarea la muncile necalificate din proiect.

În ianuarie 1997, șapte familii au încheiat contracte cu RENEL Zalău pentru introducerea curentului electric și racordarea la rețea, condiție pentru începerea lucrărilor.

În martie 1997, lucrările au fost terminate.

Costurile totale ale proiectului: 1.264 \$ alocate de finanțatori, 500 \$ contribuția comunității de romi, 1.227 \$ contribuția primăriei locale.

Modul în care s-a desfășurat acest prim proiect în care romii au jucat un rol activ și participativ negociindu-și interesele cu autoritățile locale și instituții specializate a creat baza încrederii reciproce între romi, autorități locale și finanțatori, necesară în programele de dezvoltare comunitară locală. A schimbat imaginea romilor față de autoritățile locale până atunci insensibile și necooperante, dar și a autorităților față de romii "care nu vor să muncească", "nu sunt organizați".

În luna aprilie 1997, doi reprezentanți ai comunității din Brazilia - Nușfalău au fost incluși în programele de formare a liderilor romi desfășurate de asociația Rromani Criss, responsabilă în protocolul încheiat la Nușfalău cu instruirea și acordarea de consultanță în proiectul local. La sfârșitul cursurilor de formare, Victor Kallai și Lăcătuș Sandor au conceput și prezentat un proiect de creare a locurilor de muncă pentru romi – punct de lucru caramidarie. În paralel, grupul de inițiativă local a început pregătirile de înființare a unei asociații neguvernamentale, în care au fost incluși alți 12 membri, printre ei consilierul pe problemele minorităților și Drepturile Omului din cadrul Consiliului local – Bubela Gheorghe, și soția acestuia, instructor la căminul pentru persoane cu deficiențe mintale din localitate – Bubela Etelka.

În mai 1997, a fost implementată o a doua inițiativă aducătoare de venituri și crearea locurilor de muncă: caramidărie. Pentru începerea proiectului, s-a organizat în plan local o nouă reuniune al cărui scop a fost atragerea partenerilor în proiect, împărțirea responsabilităților și a contribuțiilor, stipulate într-un act adițional la protocolul încheiat la începutul proiectului. Primăria locală a oferit o suprafață de teren pe care 9 familii, aproximativ 20 de persoane, s-au organizat și au efectuat cărămida, cu un sprijin financiar extern de 1.493 \$.

Victor Kallai – președintele asociației locale și Lăcătuș Sandor, au fost responsabili pentru organizarea șantierului, construcția cuptoarelor de ars cărămida, arderea cărămizii și vinderea ei. Sprijinul extern (1.493 \$) a fost utilizat pentru confecționarea uneltelor și sculelor necesare în proiect, a lemnului pentru confecționarea meselor, achiziționarea cărbunelui și o mică "diurna" până la începerea vânzării primelor cărămizi.

Rezultatele aplicării proiectului

La sfârșitul celor 4 luni de lucru, cu beneficiile încasate prin vinderea cărămizii, alte 6 familii și-au introdus curentul electric în case fără sprijin din exterior, s-a construit o casă unei femei văduve cu mulți copii și s-au cumpărat rechizite și îmbrăcăminte pentru copii școlari.

Posibilitatea împuternicirii romilor în discutarea problemelor cu care se confruntau s-a materializat prin invitarea în calitate de delegat sătesc în cadrul ședințelor consiliului local, a lui Victor Kallai.

Conform Legii Administrației Publice Locale, delegatul sătesc poate să participe la ședințele Consiliului local, fără drept de vot, însă i se oferă posibilitatea de exprimare a diverselor probleme ale comunității pe care o reprezintă, participă la procesele decizionale, introduse în agenda discuțiilor de consilierul local responsabil pentru minorități.

În anul 1998, odată cu înființarea Asociației Romii din Brazilia - Nușfalău, o mare parte din managementul organizațional al proiectelor locale asigurat de coordonatorul Rromani Criss, a fost transferat Consiliului de Administrație, iar accentul coordonatorilor de proiect Maria Ionescu și Jef Helmer, s-a concentrat pe sfaturi în găsirea resurselor financiare locale, consultanță și sprijin în pregătirea propunerilor de finanțare către donatori, capabile să asigure continuitatea proiectelor.

Un rol principal în organizarea, coordonarea și implementarea proiectelor "Clubului de femei" l-a avut Bubela Etelka, reprezentantă a minorității maghiare, care a pus la dispoziția femeilor rome membre în club, diverse materiale, utilizarea telefonului, și a autoturismului proprietate personală, a amenajat o cameră cu destinație pentru sediul Asociației Romii din Brazilia - Nușfalău

În această atmosferă locală, au fost organizate și alte activități în parteneriat cu biserica baptistă, biserica reformată și cultul pentecostal, primăria locală, dispensarul local, farmacia, Asociația Romii din Brazilia - Nușfalău și Agenția de dezvoltare comunitară "Împreună", calificate de "gurile rele" ca reforma în domeniul cerșitului:

- organizarea serbării pomului de iarnă în comunitatea din Brazilia – Nușfalău;

- înființarea "Clubului femeilor" în cadrul căruia femeile desfășoară cursuri de croitorie, alfabetizare, pregătire a mâncărilor și dulciurilor pentru familiile lor în diverse ocazii;
- ajutor sanitar de urgență în combaterea gripei de tip B;
- sprijin financiar și logistic femeilor condamnate abuziv pentru adunarea legumelor rămase în câmp după ce proprietarii au strâns recoltele.

Includerea în Consiliul de Administrație a celor doi reprezentanți nonroma a contribuit la schimbarea percepției majorităților maghiari față de minoritatea roma. Lobby-ul în plan local pe de o parte în Consiliul local, pe de altă parte printre familiile majoritare ale celor doi pentru găsirea soluțiilor și resurselor locale a determinat un alt gen de toleranță și comportament față de a comunitatea roma.

Exemplu: Pentru perioada de iarnă când romii nu au resurse financiare pentru traiul minimal, majoritarii le acordă produse alimentare în schimbul muncii sezoniere din primăvară.

Desigur, acest troc local este interpretabil; însă între cerșetorie și/sau furt pentru supraviețuirea familiei, prestarea unei munci este acceptabilă.

De asemenea, faptul că primăria locală în calitate de verigă a Guvernului român, în deplină cunoștință de cauză, nu alocă ajutorul social romilor și nici nu a înființat cantinele sociale măcar pe timpul iernii pentru persoanele care nu au un mod de a-și câștiga existența inclusiv romi, denotă lipsa de preocupare, a voinței politice și a interesului pentru cetățeni săi, încurajând actele și faptele ilicite, oprobiu public.

Implementarea noilor inițiativelor locale, în anul 1998

Dacă până în 1997, migrația internă în căutarea unui loc de muncă era frecventă, rezultatele primului an de lucru în activitățile aducătoare de venit și creare a locurilor de muncă, au încurajat și motivat membrii comunității de romi în reluarea proiectului cărămidărie și în exploatarea resurselor locale. Motivați pe de o parte de proasta experiență cu angajatorii care refuzau la terminarea sezonului să plătească muncitorii romi – cărămidari – motivând lipsa pieței de desfacere a cărămidizilor, pe de altă parte pentru că puteau să rămână să lucreze în plan local, alături de familii, pentru anul 1999, 25 de familii și-au exprimat interesul de a lucra în punctul de lucru – cărămidărie.

S-au reluat discuțiile în plan local pentru alocarea de către primăria locală a unei bucăți de teren și stipularea intențiilor printr-un nou acord de parteneriat, însă fără succes. Primarul comunei, Balazs Zoltan, a fost nemulțumit de refuzul asociației romilor de a-i oferi gratuit 10.000 de

cărămizi. Lipsa cooperării din partea primăriei locale, însemna pierderea obiectivului proiectului și implicit a resurselor umane, pregătite pentru o nouă migrație în căutarea unui loc de muncă.

Soluția propusă de președintele asociației romilor pentru rezolvarea problemei a fost achiziționarea a 2,5 ha. de teren, o posibilitate pentru împroprietărirea asociației și implicit a membrilor asociației. Consilierul local a găsit două familii de maghiari care anual lăsau pământul nelucrat, dată fiind lipsa de posibilități financiare pentru cultivarea, întreținerea și recoltarea produselor. Soția acestuia și Victor Kallai au întocmit actele de trecere în proprietatea asociației locale a terenului. Costurile de achiziție a terenului au suportate de finanțatori, aproximativ 900 \$.

Începerea punctului de lucru cu 25 de familii, aproximativ 95 de persoane, a constituit un adevărat curaj atât din partea coordonatorilor locali ai proiectului cât și din partea coordonatorilor Maria Ionescu și Jef Helmer.

Organizarea în punctul de lucru s-a făcut pe echipe, coordonate de un șef de echipă, responsabil în față Consiliului de Administrație al asociației, în cadrul ședințelor săptămânale. Fiecare echipă și-a parcelat terenul și l-a amenajat pentru desfășurarea proiectului. S-au achiziționat scule și unelte pentru noii veniți în echipă și s-au construit adăposturi improvizate în incinta punctului de lucru. S-a achiziționat lemn și s-au construit mesele pentru pregătirea lutului, s-au săpat fântâni pentru asigurarea cu apă. Contribuția în muncă a celor 27 de familii în organizarea proiectului a fost estimată la aproximativ 2.143 \$. Responsabilitățile pentru introducerea în cuptor a cărămidizilor, construcția cuptoarelor pentru arderea acestora, livrarea cantitativă și calitativă a cărămidizilor ca și asigurarea climatului propice desfășurării activităților au fost preluate de 3 membri ai Consiliului de Administrație: Victor Kallai, Lăcătuș Sandor și Boldijar Gheorghe.

Consilierul Bubela Gheorghe și coordonatoarea "Clubului femeilor" Bubela Etelka împreună cu Victor Kallai au preluat responsabilitatea găsirii potențialilor cumpărători, încheierea contractelor de vânzare și gestionarea corectă a resurselor financiare, în limita capitolelor decise într-o reuniune ulterioară cu membrii asociației.

Romani Criss a întocmit contractele de rambursare a ½ din împrumutul acordat pentru desfășurarea proiectului, a monitorizat și evaluat proiectul.

Rezultatele proiectului

La sfârșitul proiectului, în luna septembrie 1998, au fost confecționate 250.000 cărămizi arse și alte 100.000 nearse. O parte dintre beneficiarii proiectului au lucrat o cantitate de cărămidă în plus față de cerințele proiectului pe care au vândut-o cu acordul Consiliului de Administrație sau și-au

renovat casele. O parte din cărămidă a fost vândută, iar profitul a fost depus în contul asociației. 10.000 de bucăți au fost donate de către asociația locală sinistraților dintr-o localitate învecinată în care primăria locală intenționa refacerea caselor deteriorate. Cantitatea nevândută, s-a acoperit cu folie și s-a sigilat, s-a angajat un paznic.

Contribuția în cărămidă a Asociației Romilor din Brazilia la fondul pentru sinistrați, a provocat încă o dată autoritățile locale și populația majoritară. La această nouă imagine au contribuit și femeile, care cu ajutorul a 4 mașini de cusut second hand trimise de bisericile olandeze prin Biserica Reformata Nușfalău au prelungit cursurile de formare profesională.

De asemenea, organizarea activităților gospodărești de genul "cum să pregătești o prăjitură", a făcut ca inclusiv femeile majoritare maghiare, să ceară sfaturi de la femeile rome în pregătirea acestora. Chiar dacă proiectul pare banal, acesta a contribuit la lărgirea sferei de dialog și participare, la schimbarea mentalităților și întărirea stimei de sine. Un alt rezultat îl constituie chiar schimbarea atitudinii bărbaților față de femei în cadrul familiei și nu în ultimul rând, bucuria principalilor beneficiari – copiii - de a schimba ritualul sărăcăcios de sărbători.

Spre sfârșitul anului 1998, Rromani Criss a organizat o serie de activități destinate comunicării rezultatelor din proiectele locale cu accent pe proiectele aducătoare de venit. În cadrul acestei reuniuni s-a discutat destinația cărămizilor depozitate. Soluția consilierului local a fost cedarea a 1/2 dintr-un grajd pentru creșterea animalelor pentru contravaloarea cărămizilor depozitate. Președintele asociației Victor Kallai, a propus începerea unui program de construcție a locuințelor sociale în comunitatea din Brazilia Nușfalău.

Această idee a fost discutată în timpul reuniunii din octombrie și decembrie 1998 de la București, care s-a axat în principal pe criteriile de selecție clare a beneficiarilor locuințelor sociale.

Programul de construcție a locuințelor sociale 1999

Desprinderea Rromani Criss din parteneriatul cu Spolu International a determinat un ritm sacadat al dinamicii proiectului, marcat de o anumită nesiguranță a sfaturilor și consultanței, de amânare a deciziilor de continuare a proiectului.

Înființarea Agenției "Împreună", a permis începerea în iunie 1999, a proiectului de construcție a locuințe sociale,

proiect finalizat în octombrie 1999 prin darea în folosință a acestora. Proiectul este considerat de mass-media ca fiind o premieră națională.

Metodologia proiectului

Metoda folosită în program a fost aceeași, de introducere a contribuției muncii umane și financiare locale.

Costurile pentru achiziționarea terenului necesar construcției de locuințe sociale au fost suportate de către Asociația locală Romii din Brazilia - Nușfalău prin profitul obținut din vânzarea unei părți a cărămizii efectuate în 1998.

Cărămida utilizată în construcția locuințelor sociale, provine din proiectul cărămidărie 1998. Contravaloarea acestora în lei, a fost executată (în cărămizi) în următorul an, 1999, de către fiecare beneficiar al locuinței sociale, aproximativ 15.000 bucăți la prețul de 800 lei/bucata, incluzând și cantitatea de cărămidă pentru construcția WC-urilor și a gardurilor .

În mai 1999, s-au stabilit criteriile de selecție a beneficiarilor:

- voința de schimbare a atitudinii "cum o vrea Dumnezeu" prin implicare activă;
- familii lărgite, cu mulți copii;
- posibilitatea contribuției prin cantitatea de cărămidă și munca voluntară;
- sprijin pentru alte 2 familii din comunitate care nu pot să realizeze nici cantitatea de cărămidă necesară construcției caselor și nici nu pot plăti 1/2 din costul total de construcție prin cantitatea de cărămidă efectuată și data în contul asociației (o familie de handicapați și o văduvă cu 4 copii);

În iunie 1999, după o lună de negocieri cu membrii comunității asupra primilor beneficiari, s-a semnat contractul de execuție a 10 locuințe sociale în localitatea Nușfalău, cu constructorul, în baza devizului ofertă, pentru suma de 70.000 guldeni olandezi.

În iulie 1999, s-a întocmit documentația, s-a alocat un avans de 30% din valoarea totală a lucrării, aproximativ 20.833 guldeni olandezi, urmând ca cea de a doua tranșă să se efectueze la terminarea a 5 case, aproximativ 24.305,5 guldeni olandezi, iar la terminarea lucrării restul de 24.305,5.

Comunitatea de romi din Nușfalău a selecționat beneficiarii programului, pe care constructorul i-a introdus în echipa de constructori alături de președintele asociației Victor Kallai și Lacătuș Sandor.

1. Contribuția celor 10 persoane, beneficiare a locuințelor sociale

Munca prestată	valoare ROL	valoare NLG
munca necalificată	640000	88,88
săparea canalelor de scurgere a apei	1404000	195
izolarea podurilor cu pământ amestecat cu ciment	4252500	590,62
cantitatea de cărămizi: 800 lei/buc.x 6.100 buc./familie = 61.000 buc./total	48800000	6777,77
încărcat, descărcat, compactat pietriș	14720000	2044,44
săpat și construit W.C.	8280000	1150
împrejmuirea locuințelor cu garduri din sârmă ochiuri, executată de romii înșiși	31200000	4333,33
Total 10 contribuție pentru 10 locuințe sociale	109296500	15180
Total contribuție/familie	10929650	1518

*Cantitatea de cărămidă, evaluată, reprezintă proprietatea comună a Asociației Romii din Brazilia, efectuată în 1998, împrumutată celor 10 beneficiari ai proiectului din 1999.

2. Contribuția Consiliului local Nușfalău

Contribuția autorităților locale	valoare ROL	valoare NLG
180 (m cubi) pietriș	18000000	2,500
transport pietriș	7000000	97222
5 tone ciment	5000000	69444
Total contribuție Autorități locale	30000000	416666
Total contribuție/familie	3000000	416,66

3. Contribuția Prefecturii Sălaj

Autorizațiile de construcție a locuințelor sociale	12000000	1666,66
Total contribuție/familie	1200000	166,66

4. Contribuția finanțatorilor:

Spolu International & Agenția "Împreună"	500000000	69444,44
Total contribuție/familie	50000000	6994,44

Rezultă că pentru o locuință socială costurile sunt:

Total contribuție/familie romi	10929650	1518
Total contribuție/familie Autoritati locale	3000000	416,66
Total contribuție/familie Prefectura	1200000	166,66
Total contribuție/familie finanțatori	50000000	6994,44
Total general pentru o familie	65129650	9095,75

O altă contribuție a comunității este săparea unei fântăni pentru alimentarea cu apa potabilă.

În deplasarea din 15 august 1999, beneficiarii celor 10 locuințe sociale, membrii Consiliului de Administrației, constructorul și asociațiile finanțatoare au discutat posibilitatea rambursării de către beneficiari a ½ din prețul total alocat proiectului de către finanțator, adică 34.722 guldeni olandezi. Cum comunitatea de romi din Nușfalău nu are posibilități certe de rambursare financiară datorită lipsei unui venit cert și permanent, s-a stabilit înlocuirea plăților lunare sub forma chirii prin rambursarea în natură - cărămida.

Planul de rambursare în acest caz, cuprinde:

- cantitatea de cărămidă (61.000 bucăți) efectuată în anul 1998, proprietate a asociației locale, estimate per total în proiect la 15.180 guldeni olandezi, împărțită la 10 familii beneficiare a locuințelor sociale =1.518 guldeni olandezi, echivalentul a 13.662 bucăți cărămizi/familie, costuri rambursabile în anul 1999.

- cantitatea de cărămidă care se va efectua în anul 2000, aproximativ 140.703 bucăți, în valoare totală de 19.542 guldeni olandezi, fiecărei familii revenindu-i efectuarea a 14.070 bucăți de cărămidă, în valoare de 1.954 guldeni olandezi/familie.

Dreptul de proprietate asupra locuințelor sociale.

Locuințele sociale vor fi date în locație de către asociațiile finanțatoare în calitate de locatoare, Asociației Romii din Brazilia - Nușfalău în calitate de locatară, ceea ce conferă o măsură de siguranță în plus.

Până la rambursarea de către beneficiari a ½ din costul de execuție al caselor, (anul 2000), se amână transmiterea dreptului de proprietate asupra caselor, prin stipularea fermă în contractul de locație a clauzei de rezervă.

Prefectura Sălaj, a emis avizele de construcție pentru locuințele sociale pentru proprietarul Asociația Romilor din Brazilia.

Rezultatele proiectului

Îmbunătățirea condițiilor de locuit a 10 familii, membre a comunității din Brazilia;

Crearea de noi locuri de muncă, sezoniere pentru 18 tineri;

Echipa a fost formată și din tineri romi aparținând comunității, calificați în construcții, coordonarea fiind asigurată de un inginer rom recunoscut pe piața muncii prin promptitudine și seriozitate;

După terminarea proiectului, alte 3 case au fost construite din resurse proprii, iar alte 2 amenajate;

Metoda de lucru a fost preluată și de alți lideri locali, preocupați în găsirea soluțiilor pentru îmbunătățirea condițiilor de locuit;

Informațiile despre proiect și metoda de lucru, a fost trimisă Guvernului României, Departamentului pentru Protecția Minoritatilor Naționale – Oficiului Național pentru Romi și prezentată în diferitele reuniuni organizate la nivel local/regional/național.

La deschiderea oficială de dare în folosință a locuințelor sociale au participat și membri ai guvernului român. Aceștia, în diverse ocazii amintesc despre proiectul de la Nușfalău ca despre o inițiativă reușită, însă modelul nu a fost preluat/continuat, chiar dacă în cadrul Ministerului Lucrărilor Publice și Amenajării Teritoriale, există un fond de construcție a locuințelor sociale.

Participarea unei comunități nu se realizează de la sine, ci trebuie stimulată și încurajată în vederea producerii schimbărilor sociale în direcția unei mai mari dezvoltări, a eradicării sărăciei, a unei bune guvernări, a creșterii integrității și a transparenței în managementul afacerilor comunitare, pe scurt întărirea acelei comunități. Acest articol are scopul principal de a mobiliza și încuraja planificatorii, administratorii și managerii să participe activ în dezvoltarea propriilor comunități. Și, de asemenea, de a folosi drept ghid practic celor interesați să se angajeze concret în inițierea și stimularea dezvoltării comunitare.

Mobilizarea comunității este un termen utilizat pentru a descrie îndemnul de a acționa, de a produce acțiune în cadrul comunității. Se mai folosește, ca substitut pentru mobilizare, termenul de animație socială care se referă la stimularea comunității pentru ca aceasta să se miște, să fie vie și să se dezvolte. Pentru ca mobilizarea să nu rămână doar un concept, la nivel teoretic, ci să fie transpusă și la nivel practic, este necesară implicarea în acțiune atât a membrilor comunității, cât și a altor persoane, special instruite, numite mobilizatori (facilitatori), care au ca obiectiv principal realizarea unității membrilor comunității în vederea trecerii la acțiune (determinarea membrilor comunității pentru a face ceva în propriul beneficiu, în loc să aștepte să facă altcineva pentru ei).

Ce înseamnă să fi facilitator sau mobilizator?

Este vorba pentru început de evaluarea propriilor calități și a cunoștințelor pentru a putea dezvolta activitățile de mobilizare comunitară. O primă calitate sau abilitate este aceea de a spune dacă am timp și interes să ajut membrii comunității să-și rezolve propriile probleme. Pot să lucrez în condiții critice și în situații de dispută, pot să înțeleg

interesele oamenilor? Am elemente suficiente de cunoaștere, de fundamentare în tehnologie, în construcții, în agricultură, legate de dizabilități, drumuri, nutriție, asistență socială, igienă, apă, să asist membrii comunității să analizeze propriile lor probleme? Sunt capabil să îi mobilizez pe oameni când ei gândesc că au soluții, îi pot duce către realizarea obiectivelor așteptate? Dacă am aceste abilități pot să dezvolt cu succes activitățile de mobilizare.

1. Pregătirea mobilizatorilor

Înainte de desfășurarea efectivă a activităților în dezvoltarea comunitară, este necesară pregătirea persoanelor ce urmează a deveni mobilizatori. Pentru aceasta trebuie: să-ți cunoști scopurile și comunitatea țintă în cadrul căreia urmează să acționezi, să ai abilitățile cerute și să înțelegi conceptele fundamentale ale mobilizării.

Primul lucru pe care trebuie să-l faci este să începi un jurnal în care să notezi:

- scopurile tale și ale comunității în care vei lucra;
- abilitățile de mobilizare și activitățile de zi cu zi;
- concepte cheie;
- caracteristicile comunității țintă.

1.1. Cunoașterea scopurilor tale

Unul din sloganele cele mai utilizate în management este următorul : "dacă tu nu știi unde ești, e foarte greu să spui drumul pe care îl vei urma". Aceasta se aplică foarte bine și în cazul mobilizatorilor. Este foarte ușor să mergi în

jurul a ceva, să privești, să aranjezi întâlniri, să începi construcția de diferite instalații, să vorbești cu liderii comunitari, să miști grupurile de oameni și să stimulezi acțiunea fără a întări comunitatea. Înainte de toate, tu trebuie să-ți clarifici scopurile, în primul rând pentru tine și după aceea pentru cei din jur. Scopurile mobilizării în dezvoltarea unei comunități pot să varieze de o persoană la alta, de la o comunitate la altă comunitate. Cu toate acestea, ele prezintă elemente comune care includ eradicarea sărăciei, o bună guvernare, schimbări în organizarea socială, construcția de locuințe, dezvoltarea de capacități comunitare, creșterea veniturilor oamenilor marginalizați etc. Reducerea sărăciei, de exemplu, este foarte complexă și schimbările asupra cărora tu lucrezi sunt importante. Trebuie să înveți ce înseamnă reducerea sărăciei pentru că aceasta poate să creeze un disconfort și nu te duce către o soluție durabilă. Sărăcia nu este întotdeauna absența banilor și mai înseamnă și alte lucruri, cum ar fi: apatia, ignoranța, boala sau lipsa de onestitate.

1.2. Cunoașterea abilităților și aptitudinilor de care ai nevoie

Acestea nu sunt dificil de învățat, dar reprezintă instrumente importante necesare mobilizării, pe care odată însușite le vei folosi în beneficiul comunității, nu în propriul tău beneficiu. Abilitățile tehnice de care ai nevoie ca mobilizator sunt: vorbirea în public, planificarea, observarea, analiza și scrierea. De asemenea, trebuie să dezvolti trăsături personale cum ar fi: onestitatea, entuziasmul, pozitivismul, toleranța, flexibilitatea, creativitatea, înțelegerea și motivația. Trebuie să știi cum să-i ascuți și să-i înțelegi pe oamenii care vorbesc. Vei căpăta aceste abilități lucrând, nu doar citind despre ele într-o carte. De exemplu, când tu vei organiza grupul comunitar și vei forma comitetul executiv, vei avea nevoie de câteva abilități organizaționale.

Aptitudinile manageriale sunt necesare în atragerea și gestionarea resurselor pentru realizarea obiectivelor. Mobilizatorul trebuie să realizeze o balanță între resursele care vin din exteriorul comunității și cele care sunt din interiorul ei. Este o activitate dificilă, care implică înțelegerea presiunilor considerabile ce intervin în aducerea resurselor din afară către comunitate. Trebuie creat un echilibru între ceea ce oferă finanțatorii, agențiile donatoare care vor să ajute și propriile resurse ale membrilor comunității, care nu trebuie să se aștepte să primească mereu ceva fără a oferi nimic în schimb. Este important de știut că întotdeauna resursele venite din afară contribuie la dezvoltarea sindromului de dependență și la reducerea șanselor de dezvoltare, de continuitate și de încredere proprie.

Atât pentru creșterea conștientizării cât și pentru organizarea comunității este important să discuți în public.

Nu vorbi ca un politician, nu citi ca un profesor, folosește empatia în relația cu participanții. În întâlnirile publice, introduce brainstorming-ul. Sesiunile de brainstorming sunt utilizate și în sesiunile de formare a comitetului executiv. Brainstorming-ul nu este o dezbatere, și nici o critică. Toate sugestiile trebuie notate. Nu spuneți niciodată membrilor comunității ce credeți că trebuie făcut, ei singuri trebuie să descopere soluțiile la problemele pe care le au.

1.3. Cunoașterea conceptelor de bază

Ce este dezvoltarea comunitară, participarea comunitară, sărăcia, comunitatea, transparența, sustenabilitatea etc. Ca să fi mobilizator de succes, trebuie să ai mai mult decât abilități tehnice de dialog în public și de organizarea grupului pentru acțiune, trebuie să cunoști modalitățile de folosire a acestor abilități. Dacă ținta este comunitatea, trebuie să cunoști câteva concepte sociologice despre natura comunității, despre natura schimbărilor sociale incluzând dezvoltarea comunității. Înseamnă că ai nevoie de înțelegerea organizării sociale, aspecte legate de sociologie, antropologie, economie politică. Nu este obligatoriu să ai studii universitare, dar trebuie să capeți singur cunoștințe despre aceste subiecte. Dacă vrei să dezvolti o comunitate cu venituri scăzute trebuie să înțelegi ce determină aceste lucruri, care este dependența de sindrom. Dacă scopul tău este să reduci, să combați sărăcia, trebuie să știi mai multe despre simptomele sărăciei ca rezultat, trebuie să înțelegi cauzele sărăciei pentru a determina schimbările care să acționeze asupra acestor cauze.

Ce este comunitatea? - Perspective sociale asupra comunității

Așezarea umană sau comunitatea nu este numai o colecție de case, este o organizare umană, socială și culturală. Casele care sunt produse culturale sau de umanitate reprezintă doar una din cele 6 dimensiuni ale societății sau ale culturii. De asemenea, comunitatea nu este doar o colecție de indivizi, este un sistem socio-cultural, este organizare socială. Animarea socială (promovarea participării comunitare) mobilizează și organizează comunitatea. Aceasta înseamnă că societatea este în schimbare. Mobilizatorul sau animatorul este un agent al schimbării sociale sau un catalizator al acesteia.

Ce trebuie să știe un animator, un mobilizator despre societate?

Un animator trebuie să învețe câte ceva din științele sociale, antropologie și sociologie. Mobilizatorul este un sociolog aplicat, care trebuie să cunoască aspectele

importante ale diferitelor subiecte. Având în minte elementele esențiale ale societății, un important lucru pentru animatori este să noteze și să înțeleagă interdependența între dimensiunile culturale care compun comunitatea. Când un specialist în științele sociale nu are o cunoaștere precisă a intercorelațiilor din comunitate și nu agreează caracteristicile principale ale societății, atunci el nu va înțelege cum se poate dezvolta o comunitate. O comunitate, ca și alte instituții sociale, nu este numai o colecție de indivizi, este schimbarea relațiilor schimbând atitudinile și comportamentele membrilor săi. Cultura se învață, cultura reunește toate lucrurile incluzând acțiunile și credințele ființelor umane, include învățarea comportamentului, dar nu elementele care sunt determinate genetic. Cultura este stocată și transmisă prin simboluri. O parte din cultură este învățată în copilărie iar alta învățată când devenim adulți. Când animatorul este angajat în promovarea schimbărilor sociale, el sau ea promovează învățarea de noi idei și comportamente. Definiția socială a culturii, care este societatea însăși, nu este o definiție de acceptat în totalitate. Cultura depășește umanitatea, este superorganică. Înțelegerea acestui concept este importantă în înțelegerea comunității. În procesul mobilizării și organizării comunitare, animatorul trebuie întotdeauna să separe ce se întâmplă, în general, cu comunitatea, în contrast cu ce se întâmplă cu indivizii luați separat. Comunitatea este un sistem superorganic, ea trăiește și funcționează având diferiți membrii care vin și pleacă, se nasc sau mor.

Dimensiunile culturii

Toată culturile sau organizările sociale au diferite dimensiuni. Cel mai adesea, sunt considerate șase dimensiuni. Dimensiunile culturii sunt transmise prin simboluri și reunesc idei sau sisteme de idei și comportamente învățate. Dimensiunile culturii includ: tehnologică, economică, politică, instituțională sau socială, de valoare estetică și de credințe – percepții. Toate aceste dimensiuni se reunesc într-un sistem, ele sunt bazate pe comportamente învățate care transcend de la un individ la altul, fiind învățate.

Dimensiunea tehnologică

Reprezintă capitalul, instrumentele, abilitățile și căile prin care cultura devine interfața dintre umanitate și natură. Facilitatorul, încurajând dezvoltarea comunitară, trebuie să urmărească efectelor pe care le va avea asupra altor dimensiuni ale culturii introducerea schimbărilor în dimensiunea tehnologică.

Dimensiunea economică

Înseamnă diferitele modalități, mijloace de producere și alocare a bunurilor și serviciilor, a bunăstării cum ar fi obligațiuni, comerț sau alocările de la stat.

Dimensiunea politică

Include căi și mijloace de alocare a puterii, influențarea și luarea deciziei. Nu este același lucru cu ideologia care este legată de dimensiunea valorică a culturii. Ea include, dar nu este limitată, sistemele de guvernare și sistemele de management, cuprinzând, de asemenea, comportamentele oamenilor, organizații în grupuri mici, care iau decizii și când ei nu sunt recunoscuți ca lideri. Un animator trebuie să fie capabil să identifice diferitele tipuri de lideri în comunitate. O parte din ei au o autoritate tradițională sau birocratică, alții pot să aibă calități personale carismatice. Când lucrează în comunitate, animatorul trebuie să fie capabil să ajute la dezvoltarea puterilor existente și luarea deciziilor și să promoveze unitatea comunității și a grupurile în luarea deciziei în beneficiul întregii comunități și nu doar pentru anumite persoane.

Dimensiunea instituțională

Dimensiunea socială sau instituțională a culturii este compusă din căile prin care oamenii interacționează unii cu alții, din comportamentele pe care le așteaptă unii de la alții. Ea include diferite instituții cum sunt căsătoria sau prietenia, roluri legate de mamă sau de ofițerii de poliție, stat sau clase sociale sau alte comportamente umane. Pentru ca un animator să aibă succes trebuie să cunoască care sunt instituțiile locale, ce rol joacă sau care sunt rolurile diferite pe care le joacă bărbații și femeile și care sunt principalele forme de interacțiune socială în cadrul comunității.

Dimensiunea valorică

Este structura de idei, de cele mai multe ori paradoxale, inconsistente și contradictorii pe care oamenii le au despre bine și rău, frumos și urât, drept și greșit, care justifică acțiunile lor atunci când le întreprind.

Dimensiunea legată de percepții și credință a culturii

Este o altă structură de idei, adesea contradictorii, pe care oamenii le au despre natură și univers, despre lume, despre rolul lor în aceasta, despre cauze și efecte, despre natura timpului etc. Pentru a fi un catalizator al schimbărilor sociale, animatorul trebuie să facă sugestii, să promoveze acțiuni care nu vin în contradicție cu credințele oamenilor și

care sunt foarte apropiate de acestea, în funcție de fiecare comunitate în parte.

Toate cele șase dimensiunile ale culturii sunt importante, manifestându-se în fiecare societate, comunitate sau instituție și în interacțiunea dintre indivizi.

1.4. Cunoașterea comunității țintă

Un punct de plecare este să întocmești o hartă în care să figureze locuințele oamenilor și amplasamentul acestora, facilitățile din comunitate (drumuri, instalații de apă, școli, instituții medicale și alte facilități comunitare și servicii comunale). Mai târziu, vei învăța împreună cu membrii comunităților să evaluezi situația comunitară, resursele, nevoile, oportunitățile și problemele. Îi vei ghida pe aceștia în vederea realizării unei mape comunitare. Trebuie să înveți un lucru foarte important: comunitatea nu este o colecție de indivizi ci este un sistem ce trece dincolo de aceștia. Are variate dimensiuni: tehnologică, economică, politică, instituțională, ideologică și perceptuală. Oamenii care vin în/și din afara comunității se nasc mor și migrează, dar sistemul încă persistă. Job-ul tău ca mobilizator este să înțelegi că sistemul este într-o continuă schimbare în diferite direcții.

2. Activitatea mobilizatorilor

Dacă anterior am vorbit despre câteva lucruri de care ai nevoie ca mobilizator, pentru a începe pregătirea, acum vom discuta despre cum trebuie începută activitatea. Nu poți să începi activitatea într-o comunitate dacă tu însuși nu ești pregătit. Acțiunea de conștientizare a problemelor comunității se referă, în principal, la două categorii de grupuri: autoritățile și comunitățile țintă. După activitatea de conștientizare a persoanelor ce formează autoritățile și după ce ai explicat ce vrei să faci, următoarea responsabilitate este creșterea conștientizării problemelor printre membrii comunității țintă, pe care tu vrei să o mobilizezi și să o întărești. Creșterea conștientizării autorității înseamnă trei lucruri: să explici scopurile tale, metodele și să îi convingi pe aceștia că ei pot beneficia de succesul tău. Nu uita că pot să fie rezistenți la schimbări sociale, de asemenea pot să aibă interese diferite pentru grupurile țintă. Creșterea conștientizării în cadrul grupurilor țintă înseamnă: să explici scopurile și metodele și, de asemenea, să faci pașii pozitivi, să previi creșterea și dezvoltarea unor așteptări nerealiste. Asigurați-vă că informațiile au acuratețe, iar interpretarea lor este în concordanță cu ceea ce se urmărește, deoarece are un rol important.

2.1. Ciclul mobilizării

Este un proces social și funcțional logic de întărire a comunității. Ciclul mobilizării presupune:

- să ai permisiunea și autorizarea să-ți desfășori munca;
- să conștientizezi comunitatea asupra problemelor lor;
- să descoperi problemele și resursele potențiale pentru rezolvarea acestora.

Pentru a realiza toate acestea, trebuie să ai abilități de management, trebuie să facilitezi comunicarea comunitară, evaluarea și agregarea unor scopuri prioritare, să îi ajuți pe membrii comunității să se organizeze într-un comitet executiv sau să revitalizezi pe cel care există deja, să îi ajuți să pregătească un plan de acțiune și un design al proiectului. Este foarte important să se realizeze implementarea corectă, să te asiguri de transparență, monitorizare și raportare. Când toate aceste activități sunt completate, poți să evaluezi rezultatele.

2.2. Elementele unui ciclu al mobilizării

Prima etapă:

- sensibilizare și clarificare;
- întâlniri cu liderii locali și cei ai oficiilor guvernamentale.

A doua etapă:

1. Creșterea conștientizării;
2. Întâlniri publice cu membrii comunității țintă;
3. Unitate în organizare - reunirea diferitelor grupuri din comunitate;
4. Organizarea lucrătorilor comunitari;
5. Training în management - instruirea liderilor comunitari și a mobilizatorilor (de exemplu, în scrierea și pregătirea proiectelor);
6. Evaluarea participativă;
7. Identificarea priorităților, ca scopuri și ca soluții;
8. Planul de acțiune comunitar;
9. Design-ul proiectului la nivelul comunității;
10. Negocierea - propunerile sunt discutate pentru a deveni fezabile;
11. Pregătirea contractelor și negocierea lor – dacă sursele sunt venite din afară, atunci contractul comunitar se reflectă în design-ul proiectului, dacă sunt din interior trebuie negociate;
12. Semnarea contractului – între comitetul executiv și oficialitățile locale, lideri locali;
13. Prima plată;
14. Începerea muncii membrilor comunității în ceea ce privește proiectul;
15. Monitorizare și raportare – sunt cerințele după prima plată, următoarele plăți depind de activități de raportare;

16. Continuarea lucrului după finalizare, implementare, monitorizare, raportare, plată;

17. Ceremonia oficială de completare – invitați mai mulți membrii comunitari pentru a înțelege care a fost procesul.

2.3. Parcurgerea etapelor ciclului mobilizării

În continuare, ne vom referi la cele mai importante stadii ce trebuie parcurse în vederea realizării unei activități de mobilizare comunitară eficientă.

Sensibilizarea liderilor locali

Clarificarea presupune, înainte de a începe munca în comunitate sau cu grupul țintă, să obții permisiunea atât a liderilor instituțiilor din comunitate cât și a membrilor comunității și, de asemenea, cooperarea activă a comunității și a liderilor responsabili pentru zona respectivă. Nu uitați că aveți două grupuri țintă sau beneficiari, nu unul singur. Unul este comunitatea iar cel de-al doilea autoritățile care sunt responsabile pentru zona în care se află comunitatea. Scopurile voastre pentru fiecare comunitate sunt întărirea și promovarea acțiunilor proprii iar scopul pentru autorități este de a face munca durabilă în contextul dezvoltării. Obiectivul vostru în ceea ce privește liderii politici sau informali, administratori, experți, tehnocrați este să-i determinați să devină furnizori și facilitatori de sprijin în comunitate. Acesta nu este puțin lucru, politicienii trebuie convingși că, furnizând aceste tipuri de servicii sau facilități comunale, vor obține popularitate și voturi. Astfel, devin foarte interesați în furnizarea acestora. Pentru administratorii și tehnocrații implicați în dezvoltarea comunitară, motivarea poate fi reprezentată de șansele pe care le-ar avea în dezvoltarea carierei și obținerea promovărilor. Strategia voastră este să demonstrați și să îi convingeți că vor avea beneficii dacă vor adopta strategia facilitării. Obținerea permisiunii din partea autorităților este utilă pentru a obține o serie de documente referitoare la politicile publice, contracte, memorandumuri și alte acte de care aveți nevoie.

Creșterea conștientizării

După ce v-ați pregătit singuri și ați obținut acceptarea din partea autorităților, începeți încurajarea comunității să treacă la acțiune prin organizarea unei întâlniri publice cu toți membrii comunității. Aceasta se cheamă creșterea conștientizării, ca fază a ciclului. Trebuie să fiți atenți la persoanele care sunt interesate în participarea la întâlniri. Poate bărbații vor să vină iar femeile nu. Atunci sunteți obligați să vă asigurați că vor veni și femeile, ele trebuie încurajate să vină alături de tine și de alte persoane cu dizabilități, de minoritățile etnice, minoritățile religioase, cei

care nu știu să citească, oamenii foarte săraci și marginalizați. Când începeți să vorbiți de probleme comunitare și să întrebați despre problemele importante din acea comunitate, trebuie să-i asigurați că aceste probleme rezolvate vor fi în avantajul lor. Trebuie să le arătați și să le explicați că-și vor rezolva problemele singuri, iar voi ca mobilizatori doar îi veți asista și ghida către rezolvarea lor. Alt aspect important este cel referitor la furnizarea de resurse. Ei trebuie să identifice și să furnizeze propriile resurse iar voi să-i asistați în utilizarea lor. Nu uitați: scopurile voastre diferă de scopurile comunității. Ei vor, de exemplu, o instalație de apă, o școală sau un drum, voi doriți ca această comunitate să fie mai puternică, să aibă mai multă încredere în ea, să reducă sărăcia sau să îmbunătățească guvernarea.

Reunirea diferitelor grupuri din comunitate

Am spus, puțin mai devreme, că trebuie să vă asigurați că femeile participă la întâlnirile comunitare, de asemenea, persoanele cu dizabilități, tinerii, vârstnicii, cei mai săraci, marginalizați. Aceasta este o parte a strategiei voastre astfel încât să creați o unitate de organizare în comunitate. În fiecare comunitate, există forțe separate, care se bazează pe diferențe de clanuri, de grupuri etnice, de religii, de clase, de gen, de vârstă, de educație, calități fizice, abilități mentale, ocupații, venituri, bunăstare, acces la pământ sau alte caracteristici care pot separa sau divide oamenii. Este important ca mobilizatorul să fie neutru, să acționeze ca un arbitru, nu să favorizeze una sau alta dintre părți. Aceasta înseamnă că trebuie să cunoști comunitatea foarte bine, să petreci ceva timp cu oamenii din acea comunitate, să nu-ți fie teamă, ca în public, să faci cunoscute diferențele dintre diferitele facțiuni din comunitate. Dar acest lucru trebuie să se întâmple fără a aduce argumente care să favorizeze una dintre părți. Rolul tău nu este să faci comunitatea mai omogenă, dar unitatea comunitară înseamnă ca acele fracțiuni din comunitate să lucreze într-o atmosferă de toleranță și ca membrii lor să se respecte unii pe ceilalți. Unificarea comunității este baza în identificarea priorităților din comunitate și în ceea ce privește problemele și scopurile.

Acțiunile de organizare comunitară sunt prioritare pentru realizarea unei adevărate întăriți comunitare. Un exemplu, poate evidenția rolul important deținut de organizare în cadrul activității de dezvoltare comunitară: dacă aveți două echipe de fotbal cu același număr de indivizi, cu aceleași abilități, condiții fizice și tehnologii, acestea ar trebuie să fie egale în privința performanței. Să spunem că una dintre echipe nu este organizată, nu există diviziune a muncii, nu există coordonare, spre deosebire de cealaltă echipă care este organizată, are un antrenor cu autoritate, fiecare are diferite roluri, apărare, mijloc, atac (există diviziunea muncii, diferiți membri ai echipei pot avea diferite roluri). În acest

caz, devine evident că cea de-a doua echipă este mai puternică, are mai multă tărie și capacitate decât prima, deoarece o mai bună organizare înseamnă o mai bună capacitate.

Formarea comitetului executiv

Acesta trebuie să fie ales din întreaga comunitate, nu doar dintr-o parte din aceasta sau din câteva fracțiuni. Executivul trebuie să fie parte a comunității și să fie responsabil de ceea ce face în comunitate. Ca mobilizator, trebuie să le explice acest lucru clar membrilor comunității, utilizând capacitățile de comunicare pe care le ai.

Evaluarea condițiilor din comunitate

Pentru aceasta trebuie să te informezi din aproape în aproape. Comitetul executiv trebuie să facă o evaluare în interior și să prezinte ceea ce au găsit. Aceasta este analiza situației. De asemenea, voi aveți până în acest moment propria evaluare care include o mapă, ca parte a fazei de pregătire și este important ca și comitetul executiv să facă propria evaluare. În evaluarea voastră urmăriți problemele, soluțiile, resursele și constrângerile. Uitați-vă spre alte resurse potențiale, umane sau fizice, includeți-le și pe acestea în evaluare. Apoi, după ce comitetul executiv a avut o întâlnire, a combinat evaluarea dumneavoastră cu cea proprie și după ce raportul este scris, multiplicat dacă este posibil. Ceea ce s-a găsit este prezentat întregii comunități. Această evaluare este baza planurilor de acțiune comunitară. Trebuie să vă asigurați că este realizată o înțelegere completă printre membrii comunității asupra a ceea ce executivul a observat și că există un consens în legătură cu natura, extinderea problemelor și potențialul de rezolvare al acestora.

Identificarea problemelor comunității

Luăm un exemplu teoretic: poate că membrii comunității spun că prioritatea este să construiască o clinică. Voi puteți întreba care sunt rațiunile pentru această alegere, dacă comunitatea are capacitatea să construiască și să mențină o clinică? Ce probleme rezolvă acea clinică? Dacă membrii comunității spun că vor să construiască o clinică pentru că o comunitate vecină sau rivală de pe stradă are una, motivația lor principală este mândria, atunci amintiți-le că resursele sunt limitate iar banii trebuie cheltuiți cu eficiență. În acel moment, poate fi important să aducem în discuție faptul că prevenirea poate fi mai bună decât tratamentul. O clinică poate să ajute în tratament dar este mai important să dezvoltăm activități de igienă și de schimbare a comportamentului, să avem apă mai curată și instalații sanitare care să nu provoace îmbolnăviri. În analizarea

problemelor și căutarea unor soluții practice și fezabile, comunitatea poate să răspundă prin reexaminarea priorităților, problemelor prioritare și redefinirea scopurilor lor. Important este să nu acceptați pasiv prima alegere a lor, primul lor scop. Este necesar ca la luarea deciziei să participe întreaga comunitate nu una sau câteva fracțiuni din aceasta și, de asemenea, politicienii, jurnaliștii și administratorii trebuie să judece și să discute despre scopurile din comunitate. Este mult mai ușor să identificați resurse din comunitate, bani sau alte materiale ca să constituiți o structură fizică dar este mai greu să dezvoltați una existentă. Trebuie să cauți obiective pe termen scurt, specifice politicienilor sau jurnaliștilor, dar de asemenea, trebuie să cauți modalități de mobilizare pentru creștere și dezvoltare comunitară pe termen lung. O dată ce comunitatea a fost pregătită, a fost conștientizată, a fost îmbunătățită unitatea, informațiile sunt de acuratețe și au fost stabilite prioritățile de acțiune, ești gata să începi activitățile.

Planul de acțiune comunitară

Presupune, în primul rând, să ai o imagine, o viziune a ceea ce vrei să faci, încotro vrei să mergi. Este important ca și comunitatea să fie unită în vederea realizării acestei viziuni. Managementul în instruire este condensat sau se poate condensa în patru întrebări:

- Ce vrei să faci ?
- Ce ai ?
- Ce aștepti ?
- Ce folosești ca să mergi către ceea ce vrei ?

Evaluare comunitară răspunde la întrebarea a doua (Ce ai?). Răspunsul la ultimele două întrebări înseamnă pregătirea planului de acțiune. Un plan de acțiune poate să fie pe 1 an, pe 5 ani ori pe altă perioadă de timp în funcție de planurile locale. Planul de acțiune indică cum este comunitatea acum, cum trebuie să fie la sfârșitul perioadei și cum intenționezi să ajungi să atingi obiectivul. Planul de acțiune trebuie să fie sintetizat de comitetul executiv, să se bazeze pe un feedback din partea comunității și trebuie să se ajusteze în funcție de feedback-ul primit din partea acesteia. Trebuie să fie prezentat de mobilizator, dar mobilizatorul trebuie să faciliteze executivul să-l prezinte.

Concluzie: Principalele acțiuni comunitare includ: formarea unui comitet executiv, evaluarea condițiilor comunității, pregătirea unui plan de acțiune, obținerea unor resurse necesare, asigurarea că activitățile din comunitate vor fi monitorizate și organizarea efectivă pentru acțiune.

Rolul mobilizatorului

În încheiere, vom încerca să schițăm un portret al mobilizatorului, al cărui rol principal este de a mobiliza

comunitatea să învețe să acționeze în vederea creșterii puterii și a încrederii în sine. Aceasta înseamnă:

- furnizarea de informații corecte, tuturor membrilor comunității, în legătură cu creșterea încrederii în comunitate;
- organizarea și furnizarea de resurse umane și materiale necesare pentru acțiunea comunitară;
- stimularea membrilor comunității să participe în dezvoltarea propriei comunități, prin acțiuni dorite în comunitate;
- angajarea în activități care promovează creșterea eficienței, a capacității și a puterii;
- să se asigure că toate informațiile sunt corecte, corect interpretate și corect culese. Să eliminăm informațiile incorecte, în special cele care descurajează așteptările sau pot crea mai târziu neplăceri sau neîncredere;
- încurajarea membrilor comunității să confirme că ei au abilitățile de a se dezvolta singuri;
- să se asigure că fiecare decizie despre activitățile în comunitate este înțeleasă, este schimbată în interiorul întregii comunități nu numai doar în ceea ce privește câțiva lideri;

- să permită ca toate categoriile vulnerabile din populația comunității să ia parte la anumite decizii. Ne referim la femei, la tineri, la persoane cu dizabilități, minorități etnice, persoane bolnave;
- să promoveze și să încurajeze unitatea în comunitate, unitate de scopuri, obiective și acțiuni. Să eliminăm prejudecățile, rasismul, patronajul unui grup, castă, clasă socială;
- să vină frecvent în contact cu alți mobilizatori pentru a transfera experiența în rezolvarea problemelor comune și în îmbunătățirea abilităților de animare socială și de management comunitar;
- să asiste în învățarea abilităților și tehnicilor de management comunitar de către liderii comunitari și membrii acesteia.

Mobilizatorul comunitar este un animator social și trebuie să aibă cunoștințe despre principiile animării sociale și abilitățile acesteia. Trebuie să caute să învețe cât mai multe modalități prin care comunitatea poate fi stimulată spre unificare, să ia propriile decizii, să planifice acțiunile, să identifice, să furnizeze propriile resurse pentru acțiunea comunitară și să aleagă cele mai potrivite strategii pentru utilizarea resurselor interne și externe, să crească și să atingă scopurile comune ale comunității.