

**TEODOR MIRCEA ALEXIU
TEODORA ANASTASOAEI**

Dezvoltare comunitara

**Curs de specializare pentru
lucratori în mediul rural**



Centrul de Asistență Rurală
Center for Rural Assistance

Organizație membră a
Organization member of

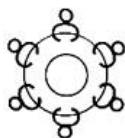


Editura Waldpress
2001

Acest document a fost realizat cu sprijin financiar din partea Uniunii Europene. Punctele de vedere exprimate în acest document sunt ale autorului, si, ca atare, nu reflecta în nici un fel punctul de vedere oficial al Uniunii Europene.

Coordonatori:

Viorel Prelici, Fundatia Serviciilor Sociale Bethany,
Corina Bobescu, Consiliul Judetean Timis
Teodora Anastasoaei, Centrul de Asistenta Rurala



Lucrare realizata în cadrul proiectului „**Lucratori sociali în mediul rural**”, coordonat de Fundatia Serviciilor Sociale Bethany, în colaborare cu Centrul de Asistenta Rurala si finantat de Programul PHARE RO 9701.01, Fondul pentru Modernizarea Administratiei Publice Locale.

Descrierea CIP a Bibliotecii Nationale a României

ALEXIU, MIRCEA

Dezvoltare comunitara / Mircea Alexiu, Teodora Anastasoaei
Timisoara, Waldpress, 2001

104p, 20 cm

ISBN 973 85302 1-0

1. Anastasoaei Teodora

310.334.55

CUPRINS:

I. INTRODUCERE	5
II. ASISTENTA SOCIALA ÎN MEDIUL RURAL	8
1. Probleme în zonele rurale	8
1.1. Lipsa serviciilor	8
1.2. Asigurarile sociale ca factor economic	9
1.3. Lipsa locurilor de munca	9
1.4. Viata de familie în tranzitie	10
1.5. Limite sociale si recreationale	11
2. Activitatea de asistenta sociala în zonele rurale	11
2.1. Modelul generalist	12
2.2. Dificultati frecvente	12
2.3. Adaptarea necesara zonei rurale	14
2.4. Satisfactii ale asistentei sociale în mediul rural	15
III. TEORII IN DEZVOLTAREA COMUNITARA	17
1. Modele de Dezvoltare Comunitara	17
1.1 Organizarea vecinatatii	17
1.2 Organizarea de comunitati functionale.....	19
1.3 Dezvoltare economica si sociala a comunitatii.....	20
1.4 Planificare sociala.....	20
1.5 Legatura cu comunitatea în dezvoltarea de programe	21
1.6 Coalitii.....	22
1.7. Politici si actiuni sociale.....	23
1.8. Miscari sociale.....	24
2. Cunostinte necesare în macropractica.....	25
2.1 Cunostinte despre comunitate.....	25
2.2 Cunostinte despre organizatii	26
2.3 Cunostinte despre finantatori si cicluri de finantare	27
3. Abilitati necesare în macropractica	29
4. Fazele si dinamica dezvoltarii comunitare	31
4.1 Modelul “Biddles	31
4.2 Modelul Alinsky – dinamica puterii si dezvoltarea comunitara..	35
4. Procesul rezolvarii de probleme la nivel macrosocial	42

IV. PRACTICA DEZVOLTARII COMUNITARE	48
2. Evaluarea initiala în procesul de dezvoltare comunitara	48
1.1 De ce o evaluare initiala?	48
1.2 Tipuri de nevoi.....	49
1.3 Tipuri de informatii necesare în evaluarea initiala	50
1.4 Metode de strângere a informatiilor	52
1.4.a Informatorul relevant	52
1.4.b Adunarea comunitara	53
1.4.c Rata persoanelor în tratament	55
1.4.d Indicatorii sociali	58
1.5 Cine trebuie implicat în evaluarea initiala?	59
2. Strategii si tactici	60
3. Dezvoltare unui grup pentru rezolvarea unei probleme	67
4. Organizarea de coalitii	71
5. Dobândirea puterii si câstigarea victoriei	75
6. Cum sa organizezi o adunare publica	80
7. Strategia relatiilor cu mass media	92
7.1. Comunicatul de presa	93
7.2. Desfasurarea interviurilor	95
7.3. Conferinta de presa	95
7.4. Cum sa tratam momentele de criza	96
8. Alte tehnici folosite în dezvoltarea comunitara	99
8.1. Brainstorming	99
8.2. Tehnica grupului nominal	101
9. Despre activitatea politica si lobby	102

I. INTRODUCERE

La începutul secolului XX asistenta sociala se referea la activitatea cu clientul si familia acestuia si numea acest proces interventie individuala. Activitatea de grup a fost folosita începând cu anii 1930 cu accentul pe grup ca instrument de diminuare a problemelor indivizilor si familiilor. În ultimele trei decenii ale secolului nostru, dezvoltarea comunitara a devenit predominanta ca metoda de sprijinire a persoanelor dezavantajate în cadrul comunitatilor de apartenenta. Promovarea unor relatii comunitare eficiente este o caracteristica distincta a profesiei de asistent social.

Datorita recesiunii contemporane caracteristica acestui sfârșit de secol, perioada de viata linistita si relativ îndestulata a statelor si a cetatenilor lor s-a încheiat aproape pretutindeni. A aparut de aceea o nevoie crescuta de eficienta în alocarea resurselor, de initiative locale în dezvoltarea si folosirea mijloacelor specifice diferitelor zone ca si de actiuni de reprezentare pentru grupurile sociale marginalizate. Acestea se constituie în sarcini actuale pentru un profesionist în dezvoltare comunitara; vechea definitie a profesiei: organizarea resurselor comunitare pentru satisfacerea nevoilor specifice capata acum alte semnificatii.

În definirea comunitatii distinctia clasica ramâne cea cea initiata de Ferdinand TÖNNIES (1944) între comunitate (gemeinschaft) si societate (gesellschaft).

Comunitatea este un sistem social în care relatiile sunt personale, informale, traditionale si sunt bazate pe sentimente (sat, bloc, cartier, oras mic, etc.).

Societatea este un sistem în care relatiile sunt impersonale, utilitare, formale, rationale, bazate pe schimburi comerciale, politice, etc. “În comunitate omul se naste si e legat de aceasta la bine si la rau ... Exista o comunitate familiala de origine, de obiceiuri, de credinte.”

William si Loureide BIDDLE (1965) afirma “comunitatea este reprezentata de sentimentele pe care cetatenii locuind într-o anumita zona le împartasesc în

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

comun”. Din aceasta afirmatie se vede clar ca limitele comunitatii nu sunt strict definite. Existenta unei comunitati este însoțita si determinata de sentimentul apartenentei la respectiva comunitate. În aceasta perspectiva “dezvoltarea comunitara” poate fi definita ca un proces social prin care indivizii dintr-o comunitate controleaza tot mai bine si se adapteaza tot mai bine la aspectele specifice ale unei lumi în permanenta schimbare.

Dupa DUNHAM (1970) dezvoltarea comunitara este:

“procesul constient de interactiune sociala si acea tehnica specifica asistentei sociale care au cel puțin unul din urmatoarele obiective:

(1) rezolvarea nevoilor de baza si obtinerea si mentinerea unui echilibru între nevoile si resursele unei comunitati;

(2) ajutarea oamenilor de a trata mai eficient problemele si scopurile lor, prin sprijinirea lor pentru a-si dezvolta, întari si mentine calitatile de participare, autocontrol si cooperare;

(3) obtinerea de schimbari în cadrul relatiilor comunitare si de grup precum si la nivelul centrelor de decizii comunitare.

Asociatia Nationala a Asistentilor Sociali din SUA (NASW) a stabilit ca obiective ale dezvoltarii comunitare urmatoarele:

1. Oferirea de posibilitati pentru comunitate de a-si mobiliza resursele în scopul rezolvării problemelor sociale si prevenirii cronicizării lor:

a. Oferirea catre cetateni a mijloacelor pentru a-si mobiliza, exprima si pune în actiune în mod eficace responsabilitatile lor specifice fata de comunitate.

b. Oferirea de mijloace catre agentiile sociale pentru a pune în actiune în mod eficace responsabilitatile lor specifice fata de comunitate.

c. Oferirea de mijloace pentru asistentii sociali profesionisti pentru a-si îndeplini responsabilitatile comunitare.

2. Oferirea unor mijloace de interactiune între diferitele segmente ale comunitatii:

a. Între diferiti cetateni si grupuri specializate ce se preocupa de bunastarea comunitara.

b. Între diferitii specialisti si între practicieni si conducerea comunitatii.

c. Între profesionisti si fortele institutionale cum ar fi sistemul scolar, sistemul medical, sistemul juridic, etc.

3. Oferirea de servicii de planificare sociala catre comunitate prin:
 - a. Crearea de planuri de dezvoltare sociala.
 - b. Punerea acestora în aplicare.
 - c. Influentarea politicilor de bunastare sociala si a altor domenii strategice care pot influenta bunastarea populatiei.
 - d. Asistenta în mobilizarea unei finantari adecvate guvernamentale sau private (National Association of Social Workers, Inc. New York, 1964).

Dezvoltarea comunitara – împartita uneori în planificare comunitara, organizare comunitara si dezvoltare propriu-zisa urmeaza în linii mari practica obisnuita a interventiei în asistenta sociala. De aceea o parte importanta a expunerii noastre se va referi la procesul de *assessment* (evaluare initiala).

Practica dezvoltarii comunitare poate fi si ea descrisa ca un proces de rezolvare de probleme cu etape clare si necesare pentru atingerea unui obiectiv dorit pentru prevenirea sau ameliorarea problemelor comunitatii. se vede clar ca limitele comunitatii nu sunt strict definite. Existenta unei comunitati este însoțita si determinata de sentimentul apartenentei la respectiva comunitate. În aceasta perspectiva “dezvoltarea comunitara” poate fi definita ca un proces social prin care indivizii dintr-o comunitate controleaza tot mai bine si se adapteaza tot mai bine la aspectele specifice ale unei lumi în permanenta schimbare.

II: ASISTENTA SOCIALA ÎN MEDIUL RURAL

În general, observatorii chestiunilor si problemelor sociale sugereaza ca incidenta problemelor în acest domeniu, intensitatea lor, precum si complexitatea vietii cresc proportional cu gradul de urbanizare sau metropolizare. De aceea nu surprinde faptul ca serviciile de asistenta sociala se vor îndrepta spre zonele urbane, metropolitane unde se vor dezvolta mai bine decât în comunitatile rurale. Însa, realitatea româneasca se caracterizeaza printr-un numar foarte mare de oameni care traiesc în zone rurale si nu urbane/metropolitane, desi, în ultimul timp, procentul lor s-a micșorat.

1. Probleme în zonele rurale

1.1. Lipsa serviciilor

Ceea ce caracterizeaza zonele rurale, neurbanizate, în masura mai mare decât marile orase, este rata mare a somajului. Majoritatea serviciilor publice si a celorlalte surse de angajare functioneaza deficitar sau nu functioneaza deloc în zonele rurale. Însa cea mai acuta problema a zonelor neurbanizate este în domeniul serviciilor de sanatate. Pur si simplu nu sunt suficienti medici, asistente, farmacii si paturi de spital pe cap de locuitor comparând cu marile orase sau alte zone urbanizate.

Majoritatea cadrelor medicale si a celorlalti lucratori din sanatate, prefera sa lucreze cu oameni cu dare de mâna si în zone în care sa aiba suficienti pacienti sau clienti pentru a putea sustine financiar cabinete specializate si unde ar beneficia de servicii publice si scoli bune pentru familiile lor. Acestea sunt motivele pentru care majoritatea profesionistilor în domeniu prefera sa se stabileasca în zonele urbane si nu în cele rurale. Una dintre problemele de baza a ruralitatii si a comunitatilor din aceste zone implică o reprezentare lipsa mijloacelor de transport, mai ales a mijloacelor de transport în comun.

Rezidentii marilor orase au avantajul accesului la autobuze, troleibuze si metro care la un pret relativ redus, asigura mersul lor la serviciu, la biserici, la

locurile destinate recreerii si divertismentului.

Zonele rurale sunt deficitare în acest domeniu datorita numarului mic de mijloace de transport în comun de care dispun. Cei care se bazeaza pe taxiuri pentru a se deplasa considera alternativa ca fiind foarte scumpa, de aceea, cei care își permit o accepta ca atare, cei care nu încearca eliminarea ei sau stricta limitare. Multi se bazeaza pe prieteni sau vecini pentru ajutor în transport, dar la un moment dat si asta se poate dovedi scump. Singurul mijloc de transport sigur si practic (excluzând carutele si bicicletele), îl constituie autoturismele proprietate personala care paradoxal poate este si cel mai scump daca luam în calcul pe lângă pretul de achizitie si întreținerea în stare de functionare a autoturismului, carburantul folosit, precum si asigurarea acestuia.

1.2. Asigurarile sociale ca factor economic

Desi problema nu este des luata în discutie în literatura de specialitate, asigurarile sociale (somajul si alocatiile copiilor) au puternice implicatii economice în diferite comunitati. În zonele rurale, programele de ajutor social sunt de multe ori cel mai important factor economic în comunitate. Programele de asigurari sociale ca venit suplimentar în anumite situatii, ajutorul temporar pentru familiile în dificultate, alocatiile, somajul pot constitui cel mai important (cantitativ vorbind) venit al membrilor comunitatii.

1.3. Lipsa locurilor de munca

Cele mai multe comunitati mici sunt de fapt orase mono- sau bi-industrializate, orase ale unor companii. Bineînțeles, ocupatia rurala de baza a fost si este agricultura si în anumite zone mineritul. Totusi exista si alte tipuri de industrii dezvoltate în comunitati rurale, turism, agroturism, diferite activitati ale pensionarilor, mici afaceri de familie, bazate pe lucruri create în casa si apoi vândute.

Cele mai multe comunitati mici nu ofera o diversificata oferta de angajari, desi majoritatea tinerilor pleaca sa-si gaseasca serviciu în alte locuri sau se multumesc cu oferta limitata de surse de venit pe plan local, adaptându-se. Chiar si pentru cei educati, aceste comunitati nu pot oferi serviciu decât în

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

scoli, eventuale licee, biserici si agentii de asistenta în servicii.

Cei mai multi angajati din mediul rural fac naveta. Trenurile si autobuzele nu prea ajung prin cele mai mici localitati, de aceea naveta se face cu propriul automobil sau autostopul, ambele fiind destul de nesigure si costisitoare.

Dupa cum s-a mentionat si la începutul acestui capitol, somajul în zonele neurbanizate sau în micile orase este mult mai ridicat decât în marile orase, desi, în general se presupune ca situatia este inversa.

1.4. Viata de familie în tranzitie

Viata de familie în comunitatile rurale era traditionala, familiile extinse reprezentau ceva comun. Tatal lucra în afara casei, iar mama era sau casnica sau ajuta în mica afacere a familiei. Membrii familiei erau înconjurati mereu de parinti, bunici, unchi, matusi, verisori si prieteni ai caror ochi omniprezenti ajutau micile comunitati sa mentina vii normele, regulile comportamentului social si favorizau instituirea unei mosteniri spirituale, a unei traditii si comuniuni. Strazile erau sigure, usile erau majoritatea timpului deschise, neînchiate, iar copiii împânzeau strazile si aleile fara frica.

În orase viata de familie, incluzând familia extinsa, este înca importanta, dar bazele ei încep sa se subrezeasca si sa se faca simtit acest lucru. Multi tineri se îndreapta spre marile orase, parasind astfel familia extinsa. Alti membri ai familiei sau mor sau parasesc micile orase pentru a li se alatura copiilor “expatriati”. Craciunul, Pastele, si reuniunile scolare înca aduna membrii familiilor acasa, totusi legaturile sociale nu sunt la fel de puternice. “Retelele” sociale se slabesc încet dar sigur, tendinta de ajutor reciproc implicit pierde din importanta, iar masurile de control si sistemul informal de reguli în cadrul comunitatii face loc unui set mai formal de masuri, cum ar fi largirea fortelor de politie si instituirea de centre pentru îngrijirea sanatatii mentale. Strazile au devenit nesigure, usile închiate, iar din ce în ce mai multi locuitori au început sa puna la îndoiala posibilitatile oferite de viitor.

1.5. Limite sociale si recreationale

Aceste limite includ lipsa de facilitati de recreere si de programe care sa stimuleze contactele sociale între membrii comunitatii. Locuitorii comunitatilor mai mici gasesc stilul de viata plictisitor si nu tocmai usor de tolerat datorita cercului restrâns al contactelor sociale. Intra în contact doar cu oameni foarte bine sau bine cunoscuti: rude, vecini în situatii mult prea familiare pentru a constitui sau oferi vreo provocare sau stimulent.

2. Activitatea de asistenta sociala în zonele rurale

Calitatea esentiala a activitatii de asistenta sociala în zonele rurale este modul în care aceasta meserie este practicata. Dezvoltând teoriile asistentei sociale în comunitatile mici, ceea ce se evidentiaza clar este ca, pentru a fi eficienti, practica trebuie adaptata nevoilor specifice micilor comunitati. Cei care au dezvoltat aceste teorii au ajuns la concluzia ca micile comunitati beneficiaza de mai putine resurse umane în comparatie cu cele mai mari, mai ales în domeniul social, daca ne gândim la lucratori profesionisti în cadrul serviciilor sociale.

Din aceasta cauza, lucratorii în cadrul serviciilor sociale din aceste comunitati trebuie sa stie câte putin din toate domeniile, pentru a se putea descurca, sau, cel puțin cum sa puna cam totul la dispozitia clientilor din aceste comunitati. Neluând în considerare amplasarea, lucratorul/asistentul social trebuie sa asigure o consiliere directa sau sa se ocupe de cazuri anume, sa se implice în viata comunitatii si sa aiba abilitati administrative si competenta în cercetare. Asistentul social care lucreaza în zone rurale, trebuie de asemenea, sa poata analiza, dezvolta si implementa politici sociale de diferite tipuri.

2.1. Modelul generalist

Luând în considerare factorii mentionati mai sus cei care construiesc si dezvoltă teoriile asistentei sociale în micile comunitati, concluzioneaza ca asistentul social implicat aici în activitatea sa, trebuie sa fie un generalist. Asta înseamna ca asistentul social trebuie sa înțeleaga si sa demonstreze abilitati într-o gama larga de servicii catre individ, familie, grupuri mici si comunitati, precum si sa se dovedeasca apt pentru îndeplinirea sarcinilor prezentate în paragraful anterior.

2.2. Dificultati frecvente

Unul dintre paradoxurile asistentei sociale în micile comunitati este ca, desi de cele mai multe ori nu exista profesionisti, iar atragerea lor este dificila, profesionistii în asistenta sociala, psihologie, medicina, asistenta medicala si alte domenii care încearca sa se stabileasca în aceste zone, nu se bucura de acceptarea imediata din partea localnicilor, doar pentru ca serviciile lor sunt dezirabile sau necesare. Comunitatile mai mici opereaza cu o baza superpersonalizata. Se bazeaza pe principalele institutii cum ar fi biserica, familia si membrii societatii cei mai înstariti pentru a-si institui o scala de valori si pentru a-si lua deciziile.

Oamenii din comunitatile rurale prefera sa lucreze cu cei pe care îi cunosc de o viata, mai ales daca acestia trebuie sa le ofere servicii de natura personala. De aceea, profesionistii eficienti în mediul rural, din toate domeniile, trebuie sa petreaca mult timp în interiorul comunitatii pentru a-i cunoaste regulile, membrii si sa permita comunitatii sa-i cunoasca înainte de a-si exercita profesia si de a se ocupa de responsabilitatile proprii.

Profesionistii eficienti, din toate disciplinele, petrec o parte din primele lor saptamâni într-o comunitate mica vizitând agentiile înrudite în domeniu si devenind familiari cu profesionistii existenti deja, viitorii colaboratori. Aceste vizite fac parte din efortul lor de a învăta cum se lucreaza în comunitate si de

a câștiga acceptul comunitatii în calitate de persoane care pot sa-si desfasoare munca.

În comunitatile mai mici, a deveni integrat în viața comunitatii înseamna mai multe lucruri:

- evitarea ofensarii în vreun fel a conducatorilor agentiilor sociale publice si a membrilor influenti ai comunitatii, în general
- exprimarea oarecum confuza a propriilor crezuri social-politice
- participarea la activitatile sociale cum ar fi slujbele religioase, festivitatile populare, adunarile populare
- a fi conventional în general

Calitatea, de fapt cerinta esentiala pentru un lucrator social într-o comunitate mica este sa-si acorde timp pentru a se adapta comunitatii suficient înainte de a încerca sa creeze un impact si sa se integreze în acea comunitate. Membrii comunitatilor mici sunt mult mai asezati decât aceia ai comunitatilor mai mari care par a se grabi tot timpul. Ei gasesc timp sa converseze, sa reflecteze sa se gândeasca la cea mai buna metoda a rezolvării problemelor lor. De cele mai multe ori, aceste comunitati nu au avut parte de serviciile lucratorilor sociali sau ale altor specialisti. În unele cazuri comunitatile nu au avut servicii la un nivel oficial, de aceea nici nu cunosc sau înțeleg ca acele servicii le sunt necesare, ce înseamna si cum le pot fi asigurate.

Desi noile programe de asistenta sociala si noile servicii sociale pot parea lipsite de concurenta sau conflicte, realitatea este ca în cadrul multor dintre serviciile sociale si agentiile însărcinate cu ajutorul social de stat au actionat si functionat locuitori ai acelor comunitati, iar agentiile au fost locale, desi, poate rolul si activitatea lor nu au fost definite în mod oficial ca servicii.

De exemplu daca într-un oras mic se deschide un centru care se ocupa cu cei cu sanatate mentala deficitara, este putin probabil ca în acel oras sa nu fi existat nici un fel de asistenta pentru cei cu probleme mentale înainte. Un membru al bisericii sau un medic, un consilier scolar tot trebuie sa se fi ocupat ani de zile de sanatatea mentala a comunitatii.

Pe de alta parte, una din dificultatile cu care se confrunta practicantii în

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

micile comunitati este lipsa de stimulare din partea colegilor de meserie. Cei din zonele rurale pot face eforturi deosebite pentru a participa la întruniri profesionale, pe când cei in orase mari se confrunta cu astfel de evenimente mai des si beneficiaza de contacte profesionale zilnic.

2.3. Adaptarea necesara zonei rurale

Asistentii sociali din mediul rural trebuie sa-si adapteze obisnuitele abordari ale muncii lor la diferite circumstante, uneori neprevazute. Este necesara uneori si o modificare a învățaturilor permise pentru a-si putea practica eficient meseria în comunitatile rurale.

De exemplu o problema majora în zonele rurale este confidentialitatea. Este foarte dificila evitarea aducerii la cunostinta întregii comunitati cine beneficiaza de serviciile oferite atunci când sunt putine birouri care ofera servicii si când acestea sunt slab frecventate. Cine vine si cere ajutor, poate foarte usor deveni stirea zile în astfel de circumstante. Asemănator, vizitele la domiciliu pot fi cu greu mentinute confidentiale, atunci când localitatile sunt mici iar vecinii cunosc si recunosc imediat orice nou venit. Pe lângă toate acestea vecinii pot sti ca unul din ei are probleme în casnicie sau face abuz de diferite substante înca dinainte ca acesta sa ceara sau sa caute ajutor.

Într-un fel, pentru asistentul social din comunitatile mici confidentialitatea însemna a avea grija cât si în ce masura revelarea unei parti din informatiile despre clienti se poate întâmpla si cum sa nu o faca într-o maniera neadecvata. Revelarea unor anumite informatii este, de cele mai multe ori limita superioara a confidentialitatii pe care o poate oferi un lucrator social în aceste zone, protejând intimitatea clientului si confidentialitatea cazului.

Astfel, asistentul social trebuie sa fie extrem de atent în evitarea relatiilor duale conflictuale sau problematice chiar daca evitarea lor în întregime poate fi aproape imposibila. Asistentii din mediul rural pot întâmpina dificultati în separarea muncii de activitatea, viata zilnica. Nu este ceva neobisnuit ca un asistent sa fie abordat în legatura cu o problema de serviciu la o petrecere, la

cumparaturi sau pe strada. Slujba nu este o chestiune care se rezuma la 40 de ore saptamânal, timp de cinci zile pe saptamâna. Este întreaga identitate a individului, iar comunitatea asteapta ca asistentul sa lucreze permanent sau, cel putin, sa vorbeasca permanent de slujba sa. În comunitatile rurale, se asteapta din partea asistentului social sa fie prezent si activ în activitatile religioase, ceea ce nu s-ar întâmpla într-un oras mare.

2.4. Satisfactii ale asistentei sociale în mediul rural

Dar sa nu ne lasam impresionati de comentariile asupra problemelor si provocarilor cu care se confrunta asistentii sociali din mediul rural. De altfel, prin însasi natura ei, meseria de asistent social este plina de provocari si probleme oriunde ar fi ea practicata.

Asistentii sociali din marile orase se confrunta cu alte probleme, mult mai diferite de cele din mediul rural sau al oraselor mai mici, însa ele sunt cel putin la fel de delicate si dificile ca cele in mediul rural. Asistenta sociala ofera satisfactii semnificative celor care lucreaza în mediul rural. Acestea sunt o parte dintre ele:

✍ **Independenta:**

Asistentii sociali din marile orase sunt de cele mai multe ori responsabili de foarte multe si diferite chestiuni pe lângă ocupatia lor de baza. Pe lângă aceasta ei sunt trasi la raspundere de structurile administrative si superioare cu care intra în contact sau sub a caror jurisdicție se afla. Activitatea lor este monitorizata îndeaproape, fiind nevoiti sa raporteze ceea ce fac sau au facut diferitelor organizatii si sa se raporteze cererilor acestor organizatii.

Asistentii sociali din mediul rural sunt mai autonomi pentru simplul motiv ca aceste agentii au doar o mâna de oameni angajati si nu sute ca în marile orase. Cei mai ambitiosi prefera comunitatile mici.

✍ **Rezultate tangibile:**

În comunitatile mici de multe ori se întâmpla ca asistentii sociali sa poata observa rezultate tangibile ale muncii lor. Fiind independenti pot constata

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

impactul personal pe care l-au avut asupra vietii celor din comunitate.

Mai greu se poate observa impactul atât la micro-nivele cât si la macro-nivele în comunitati mari.

✍ Recompensa personala

Fiind independenti, oamenii în ale caror vietii s-au implicat, le multumesc personal asistentilor sociali (de multe ori în public) si îi considera personal responsabili de îmbunatatirile aduse vietii lor. Uneori devin eroii comunitatilor respective.

✍ Recunoasterea:

În timp ce unii prefera anonimatul, altii se bucura de fama pe care o dobândesc, iar în micile comunitati asistentul social este cunoscut de toata lumea, devenind o persoana destul de importanta în interiorul comunitatii.

În marile orase asistentul social s-ar pierde în anonim.

II. TEORII IN DEZVOLAREA COMUNITARA

1. Modele de Dezvoltare Comunitara

Weil si Gamble (1995) au identificat opt modele ale dezvoltarii comunitare care exista în mod curent si care sunt de asteptat sa persiste: organizarea vecinatatii, organizarea de comunitati functionale, dezvoltare economica si sociala a comunitatii, planificare sociala, dezvoltare de programe si retele comunitare, coalitii, politici si actiuni sociale si miscari sociale. Aceste modele nu sunt foarte diferite existînd suprapuneri între caracteristicile lor. În plus, exista similaritati în ceea ce priveste rolurile pe care si le asuma asistentul social în munca în cadrul comunitatii sub diferitele ei aspecte: de exemplu, rolul de avocat este folosit în majoritatea acestor modele.

Fiecare dintre aceste modele de dezvoltare comunitara vor fi descrise pe scurt si va fi aratat prin exemple modul în care au fost implementate. Acest lucru va asigura un cadru pentru a înțelege mai bine si a analiza diferitele modalitati prin care asistentul social ajunge sa fie angajat în activitati de dezvoltare comunitara.

1.1. Organizarea vecinatatii

Acest tip de dezvoltare comunitara își face aparitia când cetatenii dintr-o comunitate stabilesc leagaturi între ei pentru a duce o viata mai buna si pentru a-si întari comunitatea. Organizarea vecinatatii se concentreaza în principal asupra mai multor aspecte:

- a. construirea unei structuri reprezentative formate din persoane cu initiativa din comunitate care sa identifice nevoile acesteia
- b. definirea de sarcini si asumarea lor de catre membrii comunitatii
- c. dezvoltarea de abilitati de catre membrii comunitatii în vederea rezolvarii sarcinilor asumate (abilitati de organizare si de conducere în special)

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

Pentru a duce la bun sfârșit îmbunătățirile dorite în comunitate ne concentram, de obicei, asupra membrilor comunitatii, a celor care pot aduce îmbunătățiri dinafara si asupra conducerii locale.

Folosind acest model, putem schimba comunitatea cel mai bine daca implicam un mare numar de oameni la nivel local. **Toti membrii comunitatii, mergând de la cei dezavantajati la cei care fac parte din structurile de putere, contribuie la identificarea si rezolvarea de probleme.**

Acest model pune accentul pe proceduri democratice, obtinerea consensului, cooperare voluntara, dezvoltarea capacitatii de conducatori a membrilor comunitatii si auto-ajutorarea.

Rolurile asistentului social în cadrul acestui model sunt cele de facilitator, catalizator, coordonator si învator al abilitatilor de rezolvare a problemelor. Se presupune ca conflictele de interese dintre diferite grupuri pot fi rezolvate creativ si constructiv si ca practicianul încurajeaza oamenii sa se exprime liber. Oricum acest model presupune ca oamenii vor renunta la interesele lor egoiste în urma apelurilor la altruism. La baza sta urmatoarea afirmatie: “Împreuna putem vedea ceea ce este de facut si sa facem acel lucru” Discutiile si comunicarea dintre diferite fractiuni folosesc la atingerea unui consens în ceea ce priveste problemele asupra carora trebuie sa se concentreze si a strategiilor care trebuie folosite sau asupra actiunilor în care trebuie sa se angajeze pentru a rezolva aceste probleme.

În cadrul acestui model asistentul social va fi cel mai adesea implicat în dezvoltarea leadershipului în cadrul organizatiei decât într-un rol direct lider.

Folosind acest model asistentii sociali au posibilitatea de a-i învăta pe ceilalti membri ai comunitatii lucruri practice cum ar fi pregatirea unei întâlniri, convingerea celorlalti de a li se alatura în realizarea unui scop comun si dezvoltarea unui plan si a unui grup de actiuni practice. Asistentul social poate furniza informatii, cum ar fi localizarea audierilor publice importante pentru comunitate.

1.2. Organizarea de comunitati functionale

Prima caracteristica a acestui model este faptul ca se concentreaza mai degraba pe o comunitate functionala si nu pe una geografica. O comunitate functionala se refera la concentrarea pe o problema comuna cum ar fi: prevnirea SIDA, avortul, prevenirea infractionalitatii sau violenta domestica. Punctul central al întregii organizari îl reprezinta lupta pentru dreptatea sociala. Aceste forme de organizare pledeaza pentru schimbarea politicilor, comportamentelor si atitudinilor în legatura cu problema pentru care aleg sa militeze. O astfel de forma de organizare poate, de asemenea dezvolta servicii pentru persoanele vulnerabile afectate de problema pentru rezolvarea careia militeaza. Comunitatile functionale se implica si în educatia întregii comunitati în ceea ce priveste problema aleasa de ele.

Pe masura ce comunitatile functionale devin mai organizate, obtin o capacitate interna de constructie prin intermediul membrilor lor, care își îmbunatatesc cunostintele privind problema care îi preocupa. O astfel de organizatie se concentreaza asupra sprijinirii cercetarilor, actiunii publice, educatiei, dezvoltarii de politici sau de servicii în ceea ce priveste problema aleasa de ea.

Rolurile asistentului social într-o comunitate functionala sunt aceleasi ca si în cazul vecinatatii. Asistentul social este o persoana resursa si un facilitator care ajuta grupul sa se organizeze, sa-si defineasca problemele, sa recruteze noi membri si sa-si gaseasca strategii si tactici de sustinere a cauzei lor. De asemenea el poate sa-i învete pe membrii comunitatii tehnici de analiza si sa faca cercetari. Deoarece adesea membrii unei comunitati functionale sunt dispersati din punctul de vedere al locului în care se gasesc, asistentul social poate sa-si asume responsabilitatea de a mentine legatura si comunicarea între ei.

Multe comunitati functionale au ajutat persoanele aflate în situatii de risc. In România, cel mai bun exemplu este acela al organizatiilor persoanelor cu handicap, foarte activ implicate în promovarea de schimbari legislative, adecvarea facilitatilor publice pentru persoanele cu handicap locomotor, etc.

1.3. Dezvoltarea sociala si economica

Scopul acestui model este sa îmbunătătească calitatea vietii si sa ofere posibilitati economice celor care locuiesc în comunitati sarace sau oprimate. Accentul se pune pe organizarea unei comunitati pornind de la organizarea într-o structura a membrilor ei, apoi dezvoltarea capacitatii de a se auto-administra si a se organiza singuri si abia pe urma dezvoltarea si implementarea planurilor de progres social si economic. De mare importanta în cadrul acestui model este folosirea structurii comunitare care s-a dezvoltat în aceste conditii vitrege pentru a-i convinge pe cei care dispun de resurse sa investeasca în dezvoltarea sociala si economica a comunitatii. O astfel de comunitate încearca, de obicei, sa convinga detinatori de resurse cum ar fi consiliile locale si judetene, fundatii, banci si investitori dinafara sa investeasca în ea. De asemenea ele încearca sa-si pregăteasca membrii (alaturi de non membrii care traiesc în comunitate) sa se foloseasca de investitiile sociale si economice.

Rolurile asistentului social sunt similare cu cele din modelele descrise anterior. Asistentul social este un facilitator care asista grupul în procesul de organizare. El ar trebui sa aiba abilitati în evaluarea nevoilor si în cercetare pentru a ajuta comunitatea sa-si stabileasca grade de dezvoltare realiste. Alte roluri importante sunt cele de planificare, negociere cu finantatori si asistenta în administrarea fondurilor care au fost alocate. Este importanta si capacitatea de a le dezvolta calitatile de lideri si abilitati tehnice.

1.4. Planificarea sociala

Aceasta abordare pune accentul pe un proces tehnic de rezolvare de probleme si porneste de la premisa ca schimbarea comunitatii într-un mediu complex si industrializat presupune profesionisti foarte priceputi si pregatiti care pot ghida procesul complex al schimbarii. Principalul rol al expertului este de a identifica si rezolva problemele sociale. Expertul este de obicei angajat de catre un segment al structurii de putere, cum ar fi o agentie de dezvoltare regionala, departamentul de strategie al consiliului local sau judetean etc. Din acest motiv apare o tendinta a asistentului social de a servi interesele structurii de putere.

Rolul asistentului social include: colectarea de date, analizarea lor, crearea de programe, implementarea lor si facilitarea în diverse situatii. Implicarea comunitatii poate varia de la foarte redusa la una substantiala, depinzând de parerile pe care le are fata de problema cu pricina. De exemplu, un efort de a proiecta si obtine fonduri pentru un centru de zi adresat oamenilor în vârsta poate sa duca la implicare din partea comunitatii sau poate sa n-o faca, în functie de politicile ce se refera la un astfel de centru. Prin prisma acestui model, se pune accentul pe identificarea nevoilor si pe gasirea de bunuri si servicii si directionarea lor spre cei care au nevoie de ele. Schimbarea se produce conform urmatoarei abordari, “Haideti sa analizam faptele si sa facem urmatorul pas impus de ratiune” (Rothman, 1979).

1.5. Legatura cu comunitatea în dezvoltarea de programe

Obiectivul central în cadrul acestui model îl reprezinta conceperea si implementarea unui serviciu nou sau îmbunatatit de care comunitatea a hotărât deja ca are nevoie. Intentia este de a interveni atât asupra finantatorilor care asigura fondurile necesare nasterii acestor servicii cât si asupra beneficiarilor lor. Finantatorii sunt o tinta deoarece trebuie încurajati/convinsi sa asigure fondurile necesare si trebuie informati tot timpul de progresul înregistrat în implementarea serviciului nou sau revizuit. Beneficiarii sunt o tinta deoarece trebuie informati ca sunt eligibili pentru un serviciu nou sau îmbunatatit.

Rolurile probabile pe care si le va asuma asistentul social sunt cele de planificator, cel care se ocupa de scrierea proiectelor, mediator si facilitator în munca cu finantatorii si cu beneficiarii. Pe masura ce se contureaza programul, asistentul social își poate asuma si alte roluri, cum ar fi cel de monitor, manager si evaluator pentru a se asigura ca programul este astfel implementat încât vor fi atinse scopurile pentru care a fost înfiintat serviciul. În practica fiecare asistent social este implicat ocazional la locul de munca în planificarea si implementarea de servicii noi sau revizuite.

1.6. Coalitii

Mizrachi si Rosenthal (1993) au definit coalitia drept “un grup de reprezentanti a diferite organizatii care își unesc fortele pentru a influenta institutii din afara sau una sau mai multe probleme care le afecteaza propria autonomie”. Într-o coalitie grupuri separate pot lucra împreuna pentru a obtine o schimbare sociala, care de cele mai multe ori nu are cum sa fie obtinuta de un singur grup. De aceea, grupuri care doresc sa obtina aceleasi schimbari își combina resursele si lucreaza împreuna în vederea acestui scop, mentinându-si în acelasi timp si autonomia. Coalitiile sunt adesea caracterizate de o tensiune dinamica deoarece organizatiile lupta sa ramâna autonome în timp ce încearca sa lucreze împreuna.

Coalitiile tintesc cel mai des finantatorii care sunt încurajati sa finanteze servicii noi sau extinse, oficiali care ar putea sa aprobe noi politici si institutiile guvernamentale care pot actiona atunci când apare o noua problema, dar care adesea ezita sa o faca.

În România, organizatiile neguvernamentale se organizeaza cu destul de mult succes în coalitii care cauta sa promoveze o imagine pozitiva sau care încearca sa influenteze legislativul în adoptarea unor legi în favoarea lor (cele referitoare la înfiintarea si functionarea de asociatii si fundatii sau la sponsorizare).

Rolurile jucate de asistentul social în cadrul acestui model sunt: roluri de lider în construirea si mentinerea coalitiei, mediator si negociator în încercarea de a mentine un echilibru între tensiunile din cadrul coalitiei si roluri de lider în a mentine coalitia centrata asupra scopului urmarit. Coalitiile pot fi ad hoc (organizate cu un anumit scop iar când acesta este atins coalitia se desfiinteaza), semipermanente sau permanente.

Coalitiile care au ca si misiune obtinerea de servicii, dar si furnizarea lor se gasesc adesea în situatia de a pastra cu mare greutate un echilibru între aceste doua roluri

1.7 Politici si actiuni sociale

Acest model porneste de la premisa ca exista un segment de populatie dezavantajat (adesea oprimat) care trebuie sa fie organizat, poate în alianta cu alte segmente, astfel încât sa faca presiuni asupra structurilor de putere pentru a obtine mai multe resurse sau pentru a fi tratat mai în concordanta cu democratia sau dreptatea sociala. Miscarile care actioneaza în vederea obtinerii schimbarilor sociale sau politice adesea încearca sa schimbe marile institutii, politicile de baza sau organizatiile formale. Scopurile acestor grupuri implica adesea o redistributie a puterii si a resurselor. Spre deosebire de comunitatile unite descrise în alte forme de dezvoltare comunitara, pentru aceste grupuri tinta schimbarii este reprezentata de structura puterii sau de cei care li se opun.

Rolurile asistentului social le includ pe cel de avocat, agitator, activist, partizan, broker si negociator. Tacticile folosite includ proteste, boicoturi, confruntari si negocieri. Populatia clienta este vazuta ca fiind o “victima” a structurii de putere opresive.

Roluri aditionale ale asistentului social în cadrul acestui model includ a-i învata pe membrii organizatiei cum sa se organizeze si sa conduca, investigatii pentru a determina scopul si seriozitatea problemei, educatia comunitatii cu privire la problema pusa în discutie si recrutare de membri. Asistentul social poate fi implicat într-un mod direct în miscarea politica si sociala intrând în politica si participând la alegeri.

1.8. Miscari sociale

Potrivit lui Barker (1995), o miscare sociala reprezinta “un efort organizat, implicând, de obicei, mai multi oameni reprezentând un larg segment al populatiei, de a schimba o lege, politica sociala sau norma sociala”. Progresul spre o societate mai buna este însoțit adesea de miscari sociale. Alteori astfel de miscari pot sta în calea progresului, cum se întâmpla în cazul miscarilor homofobice.

În general, miscarile sociale nu pot fi create numai prin intermediul eforturilor asistentilor sociali, dar actiunile acestora sunt adesea influentate de miscarile sociale.

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

Când o miscare sociala se apropie de atingera scopului sau, idealurile pe care le promoveaza sunt adesea acceptate ca noi norme sociale. De exemplu, miscarile feministe au promovat idealuri care au dus la schimbari majore în ceea ce priveste relatiile dintre femei si barbati.

În ceea ce priveste rolul asistentului social în alegerea miscarii sociale de urmat, Weil si Gamble sfatuiesc: “Asistentii sociali, în acord cu valorile profesiei lor, se vor alia cu miscari sociale care sustin democratia, demnitatea individuala, drepturile oamenilor de orice etnie, nevoile oamenilor saraci, dezvoltarea durabila si activitati care sustin deplina dezvoltare umana si libertatea”. Asistentii sociali au fost implicati în miscari sociale ca si voluntari sau organizatori. Ei au îndeplinit roluri de avocati, consultanti, cercetatori si purtatori de cuvânt.

2. Cunostinte necesare în macropractica

2.1. Cunostinte despre comunitate

Este necesar sa cunoastem nu numai “ comunitatea”, dar si comunitatea vazuta de cei nou veniti, de membri ai grupurilor minoritare, de cei cu orientari sexuale diferite etc. Diferite grupuri vor prefera diferite tipuri de ajutor. De exemplu, adolescentele însărcinate vor cauta mai întâi ajutor în rețeaua de suport informal (familie si prieteni).

Asistentii sociali vorbesc prea des, în termeni generali, despre felul în care serviciile sociale si programele de asistenta financiara vin în întâmpinarea nevoilor umane. De exemplu, “în comunitati pot fi implementate serviciile de îngrijire la domiciliu, care îi vor ajuta pe cei în vârstă sa rămâna acasa”. Desi afirmatia oglindeste nevoia acestui serviciu, lasa si impresia ca toate comunitatile sunt în esenta la fel. De fapt unele caracteristici ale unor comunitati sau regiuni pot sta în calea succesului unui proiect. De aceea este necesar sa fim constienti de caracteristicile comunitatilor, cum ar fi serviciile din cadrul lor, structura de conducere, valori si altele.

Într-o comunitate care nu este omogena din punct de vedere etnic este esentiala înțelegerea valorilor si realitatilor politice si economice care apartin comunitatile etnice. În lipsa acesteia se poate ajunge la identificarea unor probleme care de fapt nu sunt privite ca atare de catre comunitatea respectiva sau la elaborarea unor viziuni si programe care nu tin seama de specificul etnic.

Daca nu primeste ajutor în rezolvarea unei probleme cetateanul obisnuit fiind frustrat ar putea sa doreasca sa schimbe sistemul. Dar nici nu poate sa înceapa sa faca acest lucru daca nu stie prea multe despre “sistem”, sau cel puțin despre partea care trebuie schimbata. Dupa ce ar cerceta puțin ar putea sa afle ca nu este vina sistemului, ci a oamenilor care sunt desemnati sa se ocupe de anumite probleme. Sau cetateanul poate descoperi ca conducerea

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

locala vrea sa faca anumite lucruri dar nu poate deoarece constitutia sau legile statului nu-i permit sa strânga bani sau sa furnizeze anumite servicii.

Pe lângă rezolvarea problemelor individuale, asistentul social si alti cetateni au si dificila sarcina de a gasi solutii la sarcinile în continua crestere pe care le au conducerea locale. Trebuie sa luata în considerare atât problemele prezente, cât si cele viitoare. Cei care vreau sa faca propuneri viabile de schimbare trebuie sa analizeze mai întâi conducerea prezenta, structura si functiile ei, ce poate si ce nu poate sa faca. Trebuie sa tina cont si de sistemele mai mari în care este integrata deoarece acestea vor influenta comunitatea locala.

2.2. Cunostinte despre organizatii

Asistentul social implicat în macropractica va avea nevoie de informatii despre cum functioneaza organizatiile în general, dar si cunostinte specifice despre organizatia care l-a angajat. De exemplu, daca un asistent social lucrând în cadrul serviciilor de protectie este interesat sa initieze un grup Anonim de Parinti pentru a sprijini mamele singure este important sa primeasca sprijin si aprobare. Aproba supervisorul aceasta implicare? Se extinde aceasta aprobare pâna la a-i permite lucratorului sa-si foloseasca timpul în care ar trebui sa lucreze în agentie? Actioneaza lucratorul ca un reprezentant al agentiei sau pe cont propriu? Vede supervisorul vreun potential conflict rezultând din aceasta actiune? Ar fi mai bine ca la aceste întrebări sa se raspunda înainte ca asistentul social sa se implice într-o actiune. Altfel s-ar putea trezi într-o situatie dificila.

Un alt concept important este cel de memorizare a experientei organizatiei. Unele organizatii sau institutii guvernamentale s-ar putea sa nu fie dispuse sa actioneze în unele domenii daca eforturile lor trecute s-au soldat cu esecuri în trecut. Daca asistentul social si altii sunt interesati în a începe un program prin care vor fi furnizate locuri de munca sau pregatire pentru un loc de munca, pentru adolescenti, este important de stiut daca s-a mai încercat ceva în aceasta privinta în trecut. Se poate ca în urma cu doi ani un alt program de acest gen sa fi fost finantat, care însa a fost slab supervizat. Înarmat cu aceste cunostinte asistentul social își va da seama ca multi oameni ar putea avea rezerve în ceea ce priveste un alt program pentru tineret si va fi atent atunci când va vorbi cu

oamenii și le va explica felul în care acest program este diferit de cel din trecut care a dat gres.

Asistentul social trebuie să fie conștient și de faptul că organizația se află într-un continuu proces de schimbare.

Pentru asistentul social interesat în a-și schimba organizația în care muncește sau altele din cadrul comunității, următoarele caracteristici sunt relevante:

1. Toate organizațiile se schimbă la fel cum o persoană se schimbă de la un an la altul. Schimbări în ceea ce privește finanțările sau prioritățile de finanțare, în valorile sau tendințele sociale, întâmplări din cadrul comunității și schimbările de personal, toate afectează acțiunile și politicile unei organizații.

2. Riscurile și beneficiile evidente care vor rezulta din schimbare trebuie să fie evaluate și apoi comunicate celorlalți membri ai organizației. Acest lucru trebuie privit ca fiind o parte a strategiei de schimbare. Prin identificarea acestora putem înțelege care sunt sursele sprijinului și care ale rezistenței în procesul de schimbare.

3. Asistentul social care înțelege că schimbarea în cadrul unei organizații este un proces continuu și-ar putea să fie pregătit să influențeze politicile organizației când se ivește posibilitatea.

4. Pentru că procesul de schimbare în cadrul organizațiilor și comunităților este unul lent, indivizii care “ramân prin preajmă” este mult mai probabil să contribuie la schimbare decât persoanele care se “parasutează” într-o comunitate și pleacă după doi sau trei ani. Deși organizatorii din afară pot fi folositori în a câștiga unele batalii, războaiele sunt câștigate și pierdute de către oamenii care au putere în organizații sau în comunități.

2.3. Cunoștințe despre finanțatori și cicluri de finanțare

După cum a fost afirmat anterior în acest capitol, asistentul social devine adesea implicat în a ajuta persoanele sau grupurile să se organizeze pentru a

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

dezvolta servicii care lipsesc în comunitate. În anumite cazuri astfel de grupuri de autoajutorare nu au nevoie de bani. În multe alte cazuri va fi nevoie de finantari pentru a pune ideile sau planurile în practica.

În acest domeniu sunt importante trei întrebări:

1. Unde se afla banii? O interpretare a regulii de aur este: “Persoana care are aurul conduce”. De multe ori organizatiile si comunitatile sunt capabile sa faca doar ceea ce statul sau autoritatile locale finanteaza în acel moment. Sunt importante cunostinte despre toate aceste surse de finantare, dar si despre alti finantatori.

O alta posibilitate de a asigura bani este strângerea de fonduri, despre care s-a discutat într-un curs separat.

2. Care este ciclul de finantare al institutiei guvernamentale sau al organizatiei care are banii?

Fiecare institutie guvernamentala si fiecare organizatie formala are definit un an fiscal. Deciziile despre modul în care vor fi folositi banii, se iau în functie de anul fiscal folosit. Pâna la o anumita data se pot depune cereri de finantare, data dupa care raspunsul va fi “asteptati pâna anul viitor”.

Cât de “palpabili” sunt banii? Uneori apare un anunt despre un nou finantator care îi entuziasmeaza pe oameni, acestia gândindu-sa ca vor avea posibilitatea sa faca ceva cu privire la nevoile lor nesatisfacute pâna acum. Adesea se dovedeste ca noul program nu este decât o reeditare a altuia care exista deja si care sustine serviciile, nemaifiind disponibili bani în plus.

Când asistentii sociali si clientii lor sunt familiarizati cu mecanismele premergatoare obtinerii unei finantari este mult mai probabil sa aiba succes în acest demers. Daca sunt familiarizati si cu modul de functionare al mecanismelor politice este mult mai probabil sa vada schimbarea politica ca fiind posibila. Când nu sunt familiarizati cu schimbarea tind s-o evite. Asistentii sociali care ajung sa se implice în procesul politic trebuie sa fie constienti de procesele politice atât formale, cât si informale. Exista persoane care detin

putere economica sau de alta natura si care pot avea o mare influenta în luarea deciziilor pe plan local sau chiar national, dar care prefera sa nu se implice în politica.

3. Abilitati necesare în macropractica

Macropractica este o parte integranta din practica asistentei sociale si multe dintre abilitatile si pregatirea din micro- si mezopractica pot fi aplicare si la macropractica. A munci pe o scala mai larga decât interactiunea persoana cu persoana sau cu grupul, presupune a munci cu oamenii, iar în acest domeniu abilitatile de comunicare sunt indispensabile.

Abilitatea asistentului social de a comunica în mod eficient cu ceilalti si de a fi acceptat ca si persoana poate fi un factor la fel de semnificativ în a obtine sprijin sau cooperare ca si proiectul în sine, mai ales în mediul rural (Davenport & Davenport, 1982). Asistentul social trebuie sa arate empatie si respect în toate cazurile si nu numai în sedintele de consiliere.

Googins, Cappocia si Kaufman (1983) au atras atentia asupra aspectelor care tin de planificare si de dimensiunea cognitiva si analitica. Abilitatea asistentului social de a se folosi de sine însusi ca persoana resursa este de cea mai mare importanta în cresterea eficientei în ceea ce priveste rolul de facilitator si de integrator al eforturilor tuturor oamenilor implicati în procesul de planificare.

Abilitatile de rezolvare a problemelor sunt la fel de necesare la nivel macro, ca si la nivel mezo si micro. Abilitatea de a ajuta oamenii clarifica o serie de probleme, ne ajuta sa vedem asupra carora este mai important sa lucram, sa stabilim scopuri realiste, sa evaluam toate opiniile înainte de a actiona, sa decidem care sunt actiunile cele mai potrivite, sa implementam planul de actiune si pe urma sa evaluam ceea ce am facut, acest lucru fiind foarte important atât în munca cu grupurile de cetateni si comunitati, cât si în munca cu persoane individuale.

Mai mult de jumătate din încercările grupurilor de oameni sa rezolve probleme ale comunitatii se soldeaza cu un esec. În multe cazuri oamenii care vin la întâlniri interesati în a face ceva se îndeparteaza datorita discutiilor

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

neorganizate sau planificarii fragmentare. La prima întrunire pot veni 30 de persoane, la a doua 19 si la a treia numai 5. Acestia 5 se vor plânge unul altuia despre apatia ce domneste în comunitate si nu vor fi constienti de faptul ca daca ar fi avut o persoana care sa serveasca de facilitator la întâlnirile lor grupul ar fi progresat în asa fel încât ar fi pastrat interesul oamenilor.

În acest context este nevoie de abilitati în a lucra cu oameni. În munca cu grupurile de auto-ajutare asistentul social va avea nevoie de abilitatile de facilitator si catalizator al intereselor indivizilor în grup. La început pentru a atrage potentialii membri asistentul social poate folosi mijloacele mass-media sau retele de informare. Pe masura ce grupul se stabilizeaza, asistentul social va avea rolul de a ajuta membrii sa se exprime, sa treaca peste diferentele individuale s.a.m.d.

Abilitatile de a comunica, de a rezolva problemele si de a munci cu grupul sunt la fel de importante în macropractica ca si în munca cu indivizii sau cu grupul. Totusi exista anumite abilitati si tehnici folosite numai în macropractica pe care urmatoarea sectiune le sintetizeaza.

În plus fata de informatiile si cunostintele specifice aplicabile în macropractica, exista un numar de abilitati si tehnici care sunt folosite în anumite situatii. Unele dintre acestea, cum ar fi tehnicile de luare a deciziilor descrise mai jos, sunt folosite si în munca cu grupul. Altele, cum ar fi strângerea de fonduri si constientizarea comunitatii, sunt folosite, în primul rând, în macropractica.

4. Fazele si dinamica dezvoltarii comunitare

4.1 Modelul “Biddles

Dezvoltarea comunitara poate fi caracterizata ca având urmatoarele faze (fiecare faza are numeroase aspecte carora un organizator comunitar trebuie sa le acorde atentie):

Faza 1. Exploratorie

Aspectele care necesita atentie:

a) Istoricul – când un organizator comunitar ajunge pe scena locala, el/ea trebuie sa aiba cunostinte despre populatie, conflictele locale, frustrarile oamenilor, sperantele si temerile lor. Mai ales trebuie sa fie cunosca evenimentele recente care au afectat populatia locala, evenimentele care sunt în curs de desfasurare, si cele pe cale sa izbucneasca.

b) Invitatie – pentru a-si legitima pozitia un organizator trebuie sa vina într-o comunitate atunci când este invitat, în general de catre organizatii locale sau grupuri nemulumite de situatia prezenta. Adesea organizatorul provoaca o astfel de invitatie, prin contacte personale cu persoane care transmit vestea ca e cineva gata sa ofere sprijin pentru rezolvarea unei situatii.

c) Prezentarea – când organizatorul soseste se prezinta ca venind din partea unui anumit program sau agentie. Adesea identificarea cu o agentie va fi un handicap în fata cetatenilor care au prejudecati fata de institutii si “birocrati”. Felul în care se prezinta are un rol important în reducerea ostilitatii si a prejudecatilor.

d) Convorbiri informale – relatiile se dezvolta prin astfel de convorbiri, mai ales în locurile în care oamenii se simt “pe terenul lor” (acasa, la restaurant, în parc, etc.). Este important ca oamenii sa fie ajutati sa verbalizeze temerile, îngrijorarile, frustrarile. Conversatiile vor explora pe cât posibil posibilitatile de actiune locala comuna prin colaborare cu ceilalti nemulumiti. Aceasta faza poate necesita mai multe zile, saptamâni sau chiar luni întregi.

Faza 2. Organizatorica

a) Problema – prin convorbiri informale organizatorul cauta sa

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

gaseasca problemele comune pe care cetatenii doresc sa încerce sa le rezolve. Numarul de persoane care doresc sa actioneze pentru rezolvarea unei probleme este adesea foarte mic la început, posibil doua sau trei persoane. Dar acesti câtiva reprezinta începutul unui “nucleu”. Ei vor deveni mijlocul pentru a-i implica si pe ceilalti. Un nucleu se defineste ca un grup mic de cetateni hotărâti care trebuie sa aiba urmatoarele caracteristici: (1) se cunosc si au încredere unul în celalalt, chiar când apar divergente; (2) se preocupa de problemele locale si doresc o îmbunatatire a conditiilor de viata pentru ei si vecinii lor, si (3) sunt constienti de diferentele general acceptate dintre bine si rau.

b) **Întâlniri informale** – putinii interesati se reunesc în întâlniri periodice pentru a face schimb de pareri privind problema identificata. În aceste întâlniri initiale se încearca o definire cât mai exacta si precisa a ariei de preocupari. Adesea vor fi numeroase pareri, diferite puncte de vedere si discutii îndelungate. Cei câtiva interesati vor fi încurajati sa-si invite prietenii si vecinii la aceste întâlniri pentru a mari dimensiunea nucleului initial.

c) **Structura** – întâlnirile informale duc cel mai adesea la recunoasterea faptului ca grupul trebuie organizat pentru a realiza schimbarile propuse. Structura formala decisa poate varia de la câtiva reprezentanti (presedinte, casier, etc.) pâna la o organizare cu statut, reguli de functionare, un comitet director si comisii de lucru. Modelul arata ca liderii pot aparea din orice fel de categorie sociala, daca organizatorul este priceput.

d) **Angajament** – dupa ce structura este stabilita, este important ca membrii grupului sa ajunga la angajamentul de a activa împreuna o perioada de timp pentru a realiza un anumit obiectiv. Acest angajament este adoptat adesea în scris si este oferit spre completare tuturor membrilor potentiali si este difuzat prin mass-media.

e) **Formare pentru dialog** – uneori participantii devin constienti de faptul ca le lipsesc abilitatile pentru a-si atinge obiectivele. Nu stiu sa consemneze evenimentele, sa tina evidenta întâlnirilor si a hotărârilor decise. Sau se poate ca o ancheta asupra unei anumite situatii sa fie necesara si se naste nevoia pregatirii 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 expertiza în organizare.

Faza 3. Conversationala

Dezvoltare comunitară

a) Definitii – 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 discutiei 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.

b) 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.

c) Studiul – avantajele și dezavantajele soluțiilor propuse sunt apoi analizate și discutate cu atenție. “Atitudinea dorită în cadrul nucleului de participanți nu este entuziasmul “salbatic” al cruciatilor, ci convingerea tăcută care se formează prin compararea atentă a mai multor puncte de vedere”.

d) Baza valorică – când sunt discutate alternativele, este 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.

e) 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

a) Proiectul acțiunii – pentru a evita ca oamenii să se învinovățească reciproc în condițiile lipsei de încredere în propriile puteri, este 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 să se desfășoare timp de câteva luni.

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

b) Raportul – se face de obicei un raport catre “nucleu” asupra activitatilor desfasurate si asupra eficientei acestora.

c) Analiza si evaluarea – membrii nucleului discuta si evalueaza rezultatele proiectului. Adesea organizatorul descopera ca membrii se judeca foarte aspru între ei si sunt foarte autocritici. Uneori organizatorul trebuie sa domoleasca elanul critic si autocritic mai ales când unii dintre participanti reactioneaza ultra-defensiv. Cu ocazia acestor discutii “nucleul” si alti participanti încep sa-si modifice propriul sistem de valori.

Faza 5. Noi proiecte

a) Repetarea – dupa proiectul initial (de obicei simplu) “nucleul” își îndreapta actiunile catre probleme si interese de o complexitate sporita. Pentru fiecare proiect nou se repeta pasii din cele doua faze anterioare. Odata cu cresterea complexitatii proiectelor creste si încrederea participantilor în propriile forte.

b) Contacte exterioare – odata ce cresc numarul si complexitatea proiectelor, se dezvolta si contactele cu factorii de decizie si figurile politice ale comunitatii. Membrii nucleului încep sa considere ca pot discuta deschis problemele cu cei aflati temporar la putere, chiar daca uneori cererile le sunt refuzate. Un alt set de contacte pe care le realizeaza “nucleul” este cu agentiile de servicii sociale din comunitate.

c) Cresterea controverselor – pe masura ce problemele rezolvate devin mai complexe, cererile facute la autoritati si factorii de decizie sunt mai pasibile de a fi refuzate. Oficialii se pot dovedi “birocratici” în hotarârile lor de a aproba sau nu o cerere, ei pot amâna luarea unei decizii. Pentru a obtine o hotarâre favorabila, poate fi uneori necesara exercitarea de presiuni.

d) Actiuni de presiune – sunt recomandate doar daca încercările de cooperare cu autoritatile esueaza. Înainte de acestea nucleul trebuie sa se arate cooperant si sa plece de la premisa ca autoritatile fac tot ceea ce depinde de ei pentru a ajuta. Daca si doar atunci când cooperarea esueaza se recomanda folosirea de presiuni sub forma demonstratiilor publice si a conferintelor de presa. Selectarea unei anumite strategii trebuie sa se bazeze pe ceea ce pare a fi mai constructiv si eficient.

e) Nevoia de coalitii – este uneori avantajos de a forma coalitii cu nucleele din vecinatate care sunt interesate de a rezolva probleme similare.

Formarea de coalitii conduce de asemenea la exercitarea presiunii asupra autoritatilor care refuza sa coopereze.

Faza 6. Continuare

a) Nucleul permanent – daca dezvoltarea unui nucleu s-a dovedit “sanatoasa” aceasta are ca rezultat formarea unui grup permanent pe perioada nelimitata. Unul din scopurile majore ale dezvoltarii comunitare este formarea de astfel de grupuri permanente, chiar daca uneori componenta si conducerea se modifica.

b) Retragerea organizatorului – dupa ce nucleul are încredere în fortele proprii pentru a continua fara supraveghere, nevoia de a primi încurajari din afara dispare. Încurajatorul se poate retrage treptat , participând tot mai rar la întâlniri si intervenind tot mai putin. Apoi el se poate retrage complet, cu exceptia unor vizite ocazionale si a unor scrisori de încurajare. El poate ramâne “la dispozitie” daca apar situatii deosebit de complexe. Modalitatea, termenul si rapiditatea retragerii organizatorului sunt variabile si depind mai ales de nevoile nucleului.

c) Cresterea raspunderii – pe masura ce nucleul continua sa se dezvolte ca dimensiuni si încredere, se anticipeaza ca acesta își va asuma raspunderi sporite si va aborda situatii de complexitate tot mai mare.

4.2 Modelul Alinsky – dinamica puterii si dezvoltarea comunitara

Saul Alinsky este un autor american care s-a nascut în 1909 în Chicago. Si-a petrecut copilăria pe strazi dar ulterior si-a depasit conditia modesta si a urmat studii universitare. A fondat ceea ce este cunoscut astazi sub numele de conceptul Alinsky de organizare a maselor pentru preluarea puterii. Principala sa preocupare a fost activitatea de organizare a comunitatilor sarace - de la cartiere marginase în Chicago, la gettourile de culoare în Rochester si New York si comunitatile de origine mexicana din California, pentru a li se recunoaste puterea si dreptul la decizie.

De fiecare data când un organizator vine într-o noua comunitate sau într-un nou grup el trebuie sa înceapa imediat sa analizeze structura de putere din

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

comunitate sau grup. Toate comunitatile, bisericile, cluburile, organizatiile au o structura de putere, reala sau imaginata pe baza careia grupul actioneaza.

Cine pare a detine puterea?

Acest lucru este relativ usor de determinat. Cine este membru în consiliul municipal, cine face parte din consiliul de administratie de la spital, banca, mari întreprinderi industriale; al cui nume apare în ziare atunci când se discuta o problema importanta. Aceasta persoana sau persoane pot avea sau nu puterea reala într-o comunitate dar, cel putin în aparenta, ei o detin; si trebuie sa presupunem ca ei alcatuiesc structura de putere. Este important pentru organizator sa nu faca presupuneri fara temei; atunci analiza structurii de putere nu este adecvata (completa).

Cine detine puterea?

Adesea acest lucru nu este usor de determinat. Ca si organizatorul aceasta persoana sau persoane prefera sa ramâna în culise, sa nu apara în lumina reflectoarelor. El/ea poate fi membru al unei familii care a fost (este) foarte bogata sau este respectata datorita “renumelui” Adesea aceasta persoana activeaza în domeniul financiar sau în activitati ilegale. Ei finanteaza adesea campania electorala ale personalitatilor politice. Organizatorul, discutând cu cei care par a detine puterea, le pune întrebări ca: “A cui opinie respectati de fapt?”. Raspunsul poate ajuta la descoperirea unor nume care nu apar de obicei în presa sau în consiliile de administratie.

Într-o organizatie sau comunitate mai mica este de obicei mai usor de determinat daca cei care par a detine puterea o detin într-adevar, caci aceste persoane vor apare în momentul în care se iau hotarâri sau când se solicita o opinie autorizata. De asemenea în grupuri mai mici persoana care într-adevar detine puterea nu are de obicei motive pentru a ramâne în umbra. Daca cei care par a detine puterea – presedinti, directori, etc.- nu sunt aceeasi cu cei care iau decizii, aceasta se întâmpla de obicei pentru ca adevarata putere în organizatie vine din afara conform regulamentului de functionare al grupului respectiv.

Cine detine puterea în anumite domenii?

În orice comunitate mica de asemenea, sunt de obicei câteva persoane pe care organizatorul trebuie să le cunoască merge prin sat înainte de a întreprinde vreo acțiune. Dacă, de exemplu, atunci când suna 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 gresite.

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

A. 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 parasite de asemenea. Oamenii erau foarte îngrijorați din acest motiv. Totuși consiliul de administrație al administrației alcătuit din doi preoți, un funcționar public, un candidat la postul de primar și două persoane care nu mai veneau la ședințe, nu au 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 parasirea 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 detinator 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.

B. 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 prezente

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

ale comunitatii, administratia locala (structura de putere oficiala) se preocupa de o problema imaginara. Patriotismul local poate fi important în mentinerea stabilitatii de locuire, dar nu poate schimba sufletul si logica proprietarilor care nu erau interesati de sanatatea si bunastarea chiriasilor; nu putea de asemenea sa convinga comisia de educatie sa reduca efectivele scolare pe clasa si nu putea sa elimine sursa conflictelor etnice. În acest caz administratia s-a prefacut ca nu observa înrautatarea conditiilor generale. Procesiunea publica, în loc sa determine cresterea sentimentelor de mândrie locala, a dus la cresterea sentimentelor de cinism si suparare fata de persoanele care detineau puterea si trebuiau sa asigure îmbunatatirea conditiilor de viata în comunitate. În acest caz organizatorul nu atrebutit sa distruga sau sa înlature structura de putere existenta. Din cauza incompetentei si a lipsei de interes pentru problemele esentiale ale comunitatii administratia locala a atras propria disolutie si respingere din partea oamenilor nemultumiti de mersul actual al lucrurilor.

Cum preia organizatorul puterea de la structura existenta?

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

B. Prin punerea puterii actuale în situatia de a reactiona.

Când organizatorul gaseste un grup de persoane care are o problema pe care administratia actuala nu o rezolva, însoteste grupul respectiv la o adunare a administratiei. Reactia administratiei este adesea: "Noi actionam aici de mult timp. De ce nu ati venit niciodata pâna acum?" Adesea noii veniti sunt îndepartati fara menajamenta. Atunci când grupul paraseste adunarea dezorientat, se constituie într-un teren fertil pentru ca organizatorul sa-si formeze o baza proprie. Daca însa administratia existenta accepta grupul si încearca sa rezolve problema atunci organizatorul va avea accesul asigurat la structura existenta pentru ca a contribuit la aplanarea unei situatii conflictuale. Daca organizatorul își joaca corect rolul, curând structura existenta va deveni baza lui de putere.

C. Prin actiuni rapide cu care structura existenta nu poate tine pasul.

O comunitate locala avea un grup închegat care se ocupa doar cu probleme scolare. Comisia de educatie se bucura sa conlucreze cu acest grup mic pentru ca acestia nu organizau adunari publice si numarul membrilor grupului nu

depasea 12. Acest grup se considera ca unul ce exprima interesele comunitatii si nu dorea sa-si deschida barierele pentru a accepta noi membrii. Organizatorul a petrecut 6 luni pentru a forma 45 de cluburi de bloc care rezolvau probleme legate de situatii de locuire si de sanatate. Niciodata nu si-a propus sa treaca la rezolvarea de probleme educative. La început grupul educational a încercat sa împiedice adunarile cluburilor de bloc, dar dupa o luna erau asa de multe adunari ale cluburilor de bloc în fiecare saptamâna încât activitatea lor nu mai putea fi urmarita. Întrucât cluburile de bloc nu rezolvau probleme educative, grupul scolar si-a pierdut curând interesul fata de activitatea organizatorului. În câteva luni cluburile de bloc si-au dezvoltat o structura de conducere puternica. Comisia de educatie a anuntat ca se va construi o noua scoala în cadrul comunitatii. Grupul care se ocupa cu probleme educationale a spus ca ei doresc ca scoala sa fie construita în centrul comunitatii. Daca s-ar fi selectat acest amplasament aceasta ar fi însemnat ca 75 de locuinte ar fi trebuit sa fie darâmate pentru a face loc scolii. Cluburile de bloc nu puteau sa considere aceasta alternativa drept una viabila întrucât la 500 de metri de la amplasament comisia de educatie detinea un teren viran de 800 de m². În ciuda acestui fapt comisia de educatie si-a anuntat intentia de a demola locuintele astfel încât scoala sa poata fi plasata în “centrul comunitatii”. Cluburile de bloc au reactionat: ei au invitat comisia de educatie la o adunare a 400 de persoane din comunitate. Grupul educational a participat la adunare si a vorbit aducând argumente în favoarea amplasamentului în “centrul comunitatii”. Cluburile de bloc au cerut amplasamentul “teren viran”. Comisia de educatie a anuntat atunci ca datorita faptului ca nu exista consens nu se va construi nici-o noua scoala. Conducatorii cluburilor de bloc au cerut comisiei de educatie sa vina la o alta adunare publica peste doua saptamâni; pâna atunci toate organizatiile din comunitate vor lua pozitie în favoarea uneia din alternative si atunci se va adopta pozitia majoritatii. Comisia de educatie s-a aratat de acord. La adunarea planificata au participat 600 de persoane. Cluburile de bloc au avut reprezentate 43 de organizatii; doua biserici, un sindicat si doua alte organizatii au fost în favoarea terenului viran. Grupul educational a fost prezent; un alt grup si proprietarul unei mari cladiri care trebuia demolata au fost în favoarea “centrului comunitatii”. În concluzia adunarii, conducatorul cluburilor de bloc a anuntat comisia de educatie ca acum si cluburile de bloc au un comitet educational si ca de acum comisia de educatie trebuie sa contacteze acest nou comitet în legatura cu actiunile ei viitoare la nivelul respectivei comunitati. Astazi o scoala noua se ridica pe

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

locul unde odinioara era un teren viran fara ca vreo locuinta sa fi fost demolata. Nu întotdeauna însă exista sansa ca o structura existenta sa reactioneze atât de viguros ca în cazul prezentat. Totusi aceasta este sarcina organizatorului sa forteze baza de putere existenta sa reactioneze oriunde: în biserica, în adunari comunitare sau pe arena politica. Puterea existenta si-a facut un obicei în a reactiona la provocarile si problemele oamenilor. În acest mod organizatorul a initiat *o noua baza de putere populara*.

D. Formarea unei coalitii sub un nou nume. Organizatiile cu o anumita istorie nu agreeaza sa renunte la istoria lor sau la propria autonomie. Daca însă poate gasi o cale prin care sa-si mentina baza locala, grupul poate accepta sa renunte la propriul nume când are de rezolvat o situatie speciala. Acest lucru este adevarat mai ales daca situatia este una pe care autoritatile locale nu au rezolvat-o sau una prea complicata pentru a fi rezolvata de respectiva organizatie. De aceea organizatorul ofera o participare sporita prin intermediul unei coalitii fata de ceea ce respectivul grup a avut pâna atunci, precum si posibilitatea de a rezolva o problema vitala. Singura conditie este ca toti participantii sa lupte sub acelasi drapel. Astfel fiecare organizatie simte ca a renuntat la ceva pentru a participa la o coalitie. Atunci când grupurile existente desi fragmentate nu doresc sa-si piarda identitatea si autonomia, o alternativa este sa se formeze o coalitie în legatura cu o problema comuna pentru toate grupurile dar care este prea coplecitoare pentru ca un singur grup sa încerce sa o rezolve.

Preluarea puterii de la structura existenta necesita adesea eforturi unite ale diferitelor organizatii astfel încât oamenii sa nu fie împinsi unii împotriva celorlalti de catre structura actuala amenintata de ideea de a ceda o parte din “putere”.

Concluzie

Este important pentru organizator sa recunoasca ca, odata ce analiza structurii de putere este realizata, analiza trebuie permanent reevaluată si adaptata. Puterea nu este statica; ea se modifica continuu si se reechilibreaza

Dezvoltare comunitară

permanent. Organizatorul trebuie sa fie constient de acest lucru, sa observe si sa anticipeze schimbarile si pe cât posibil sa încerce sa induca schimbari în favoarea organizatiilor populare. Organizatorul care nu poate realiza aceasta nu-si merita calificativele.

5. Procesul rezolvarii de probleme la nivel macrosocial

Una dintre dilemele cu care se confrunta predarea asistentei sociale este faptul ca realitatea nu este secventiala, asa cum este tratata în teorie, din motive pur pedagogice. De exemplu, în micropractica vorbim de identificarea problemei, urmata de clarificarea sau evaluarea acesteia si apoi de stabilirea scopurilor. Ceea ce se poate întâmpla în munca cu un client este faptul ca acesta poate descoperi sau poate dezvalui în cursul procesului de stabilire de scopului, fapttul ca mai exista o serie de probleme urgente.

În acelasi mod, în macropractica, lucrurile nu urmaresc întotdeauna procesul descris în teorie. Totusi o buna cunoastere a teoriei este de mare ajutor. Vom prezenta în continuare o descriere a procesului de rezolvare de probleme cu aplicabilitate în macropractica.

Potrivit lui M. Ross, planificarea este facuta înainte. De la ivirea unei probleme sau posibilitati si pâna la actiunea concreta, persoanele implicate în luarea deciziilor vor aduna informatii, vor analiza alternativele si vor lua o decizie. Acest lucru poate fi facut într-o maniera organizata sau principiile de lucru pot fi stabilite pe parcurs.

Multe eforturi, cum ar fi implicarea cetatenilor într-un comitet consultativ sau stabilirea unei linii telefonice de sprijin, par coplecitoare la prima vedere.

În cele ce vor urma, procesul de planificare va fi prezentat detaliat. Diversii pasi sunt grupati în trei etape:

Pre-planificarea: întrebări ce trebuie puse:

- de ce se face planificarea?
- cine este sponsorul?
- cine va face planificarea?
- sunt incluse puncte de vedere variate?

Planificarea. Planurile ce trebuie facute:

- evaluarea problemei
- clarificarea problemei

- stabilirea scopului
- stabilirea obiectivelor
- examinarea alternativelor si luarea deciziilor
- stabilirea strategiei

Impactul. Pasii ce trebuie facuti:

- implementarea strategiei
- monitorizarea
- evaluarea

Acesti pasi sunt un ghid pentru cei implicati în procesul de planificare. Procesul cuprinde 10 pasi, fiecare dintre acestia trebuind sa fie luat în considerare. Cantitatea de timp si efort necesara pentru a parcurge fiecare etapa variaza în functie de situatie.

Regulile si programul agentiei, resursele utilizate ca si multi alti factori determina cantitatea efortului investit în fiecare etapa. O evaluare extinsa a nevoilor sau o cautate prelungita a alternativelor pot fi de prisos în cazul în care rezultatul procesului de planificare va fi un program de schimbare relativ minor.

5.1 Preplanificarea (Ce întrebări sa pui).

Prima dintre cele trei etape este preplanificarea. Aceasta include toate activitatile care se deruleaza înainte de a se lua o decizie în ceea ce priveste problema.

Trebuie raspuns în primul rând la întrebarea: “De ce e nevoie de planificare?”. În general, planificarea este necesara dupa ce este depistata o problema.

Înainte de a demara planificarea, John De Boer a dezvoltat 4 întrebări care ar trebui sa fie puse pentru a verifica validitatea problemei si prezumtia pe care se bazeaza.

1. Este aceasta grija a noastra, sau este a altei persoane sau a altui grup?
2. Este aceasta grija numai a noastra, sau ar trebui împartasita cu altii?

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

3. Este aceasta grija importanta pentru noi în acest moment, sau ar trebui sa amânăm analizarea ei?

4. Este grija aparenta una reala sau este un simptom al unei probleme mai adânci, sau a unei probleme diferite dar cu care se afla în strânsa legatura?

Înca de la început trebuie identificata agentia sau organizatia scare finanteaza eforturile de dezvoltare ale serviciilor sociale. Baza organizationala influenteaza natura efortului. De exemplu, o echipa formata din profesionisti de la mai multe agentii vor rezolva o problema din domeniul tineretului într-o maniera diferita fata de o echipa care apartine aceleasi agentii.

O alta problema importanta este identificarea persoanei care se va ocupa de planificare. Planificarea la nivel local este legata de asigurarea serviciului, iar daca agentia implicata este cea care trebuie sa livreze serviciul, administratorul va fi cel care va trebui sa faca planificarea. Daca nu administratorul coordoneaza planificarea, atunci persoana care o face trebuie sa se bucure de sprijinul activ al administratorului pentru a conduce planificarea si a asigura implementarea rezultatelor.

Exista si perioade în procesul de planificare când administratorul este persoana cea mai potrivita pentru a initia contacte. Daca administratorul nu este la curent cu procesul sau nu doreste sa se implice în actiuni, planul poate schiopata. Câteodata va trebui ca administratorul sa aiba aprobarea biroului pe care îl conduce sau aprobarea consiliului, înainte de a initia un proiect.

De asemenea, modul de lucru poate varia în functie de componenta echipei care se ocupa de planificare: o echipa ai carei membrii apartin aceleasi agentii sau una ai carei membrii apartin unei organizatii diferite, consumatorii de servicii sau comunitatile interesate.

Preplanificarea include persuasiunea. Proiectul ar trebui sa fie formulat tinându-se seama de filosofia de viata a celor de la care se asteapta aprobare. Este importanta implicarea unor persoane cheie care sa aiba pareri diferite, sa-si exprime deschis ideile înca din etapele de început ale procesului, astfel încât produsul rezultat va avea mai multe sanse de promovare.

5.2 Planificarea – planurile ce trebuie facute

Primul pas în această etapă este reprezentat de evaluarea problemei, aceasta incluzând evaluarea nevoilor, identificarea problemei, analiza cauzelor problemei și evaluarea resurselor.

Evaluarea nevoilor include strângerea, organizarea și analiza informațiilor pertinente.

Identificarea problemei trebuie să stabilească dacă se ia în considerare problema potrivită sau dacă problema este formulată corect.

În cazul identificării problemei dificultatea constă în natura subiectivă a “problemei”- o problemă este ceea ce o persoană percepe ca fiind problema. Natura problemei este determinată de maniera în care aceasta este percepută.

Percepția unei probleme se formează în funcție de date, atitudini și judecăți de valoare.

Datorită dificultății definirii unei probleme determinarea persoanei care trebuie să se ocupe de planificare este foarte importantă. Dacă problema luată în considerare este una controversată de exemplu delincvența juvenilă este inevitabil că la un anumit moment să existe conflicte asupra definirii problemei și soluționării acesteia. Dacă de procesul de planificare se ocupă puțini oameni, când se ajunge la anumite rezultate sau sunt pe punctul de a implementa programul, este probabil să se ajungă la conflicte majore. Programul propus poate fi respins sau poate fi decontroversat încât nu va fi pe deplin eficient.

Acest lucru se poate întâmpla din cauza că anumite persoane au fost omise din procesul de planificare și ca urmare grupul a trecut cu vederea informații vitale despre condiții, resurse sau atitudini.

De câte ori problema luată în considerare este controversată sau va afecta un larg număr de oameni, va apărea un conflict. Poate fi amânată, dar nu evitată. Pentru a evita cât de cât aceasta se poate încerca implicarea oamenilor în procesul de planificare, începând cu identificarea problemei. Dacă se ajunge la un acord în ceea ce privește problema este mai probabil că vor fi capabili să

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

ajunga la acord si în ceea ce priveste scopurile, obiectivele, alternativele si strategiile. Daca sunt implicati câtiva oameni este mai probabil ca acestia sa promoveze actiunea sau planul în comunitate.

Dupa ce sunt dezvaluite dimensiunile problemei, urmeaza clarificarea lor. Trei masuri care sunt de ajutor în acest proces se leaga de identitatea problemei (ce este exact?), locatia ei (unde exact se afla problema cu pricina?), si magnitudinea ei (cât este de extinsa problema?).

În procesul de clarificare a problemei este de ajutor si identificarea a ceea ce NU este problema.

Dupa identificarea problemei, urmatoarea componenta a evaluarii problemei este încercarea de a-i analiza cauzele. Pentru a face asta este necesar sa luam în considerare fortele care contribuie la problema- factori economici, presiuni politice, valori institutionale si atitudini.

Un alt motiv pentru a analiza cauzele este faptul ca aceasta analiza poate arata daca problema luata în considerare este sau nu problema reala si în acest caz ultim este necesara reluarea procesului si redefinirea problemei. De exemplu, acum câteva decenii se considera ca oamenii care comiteau delictes erau retardati mental. Aceasta teorie a condus la ideea ca problema delincventei poate fi rezolvata prin dezvoltarea unor programe care sa previna si sa trateze retardul mental. Totusi testele de inteligenta aplicate pe prizonieri au aratat ca majoritatea au o inteligenta normala. Teoria retardului mental ca si cauza a comportamentului delincvent a fost îndepartata. Renuntarea la aceasta teorie a fortat specialistii sa-si schimbe conceptia asupra comportamentului delincvent.

O parte integranta a evaluarii problemei o reprezinta evaluarea resurselor. Aceasta implica catalogarea tuturor resurselor actuale si potentiale necesare pentru abordarea problemei. De asemenea, poate include diferite agentii si grupuri comunitare care sunt afectate direct sau indirect de problema, o listare a potentialelor surse de finantare si timpul dedicat promovarii problemei în comunitate. În ceea ce priveste sursele de finantare este important sa se stabileasca sumele limita care pot fi cheltuite. În multe cazuri formularea programelor depinde finantare.

Urmatorul pas în procesul de planificare este stabilirea scopurilor. Scopurile proiectului sunt stabilite pe termen lung si pot fi formulate în termeni generali. Ele reprezinta asertiuni despre ceea ce se doreste si este posibil ca acestea sa nu fie atinse.

Este indicat ca în stabilirea scopurilor sa se foloseasca pe cât posibil termeni standard, acceptati general.

Dupa stabilirea scopurilor urmatorul pas îl reprezinta precizarea obiectivelor specifice. Aceasta ar trebui sa se relateze direct cu scopurile, dar sunt diferite în sensul ca descriu rezultatele realiste asteptate de planificatori si nu sunt expresia unei stari ideale.

Obiectivele sunt cuantificabile. Un obiectiv poate fi masurat atât în relatie cu actiunile care trebuiesc întreprinse pentru atingerea acestuia, cât si în relatie cu perioada de timp necesara. Folosirea standardelor si masuratorilor în ceea ce priveste obiectivele ar trebui sa reflecte calitatea dorita.

Exista doua tipuri de obiective. Unele dintre ele trebuie sa fie atinse daca proiectul are succes. Altele sunt dezirabile dar nu esentiale.

Obiectivele specifice si clare sunt necesare din diferite motive. Luarea în considerare a alternativelor si selectia strategiei are o strânsa legatura cu obiectivele.

Mai mult decât aceasta e foarte dificil sa evaluezi un program daca nu are obiective cuantificabile. Fara obiective clare programul poate fi evaluat numai dupa considerente personale.

Este extrem de important ca un program sa aiba scopuri bine definite.

IV. PRACTICA DEZVOLTARII COMUNITARE

1. Evaluarea initiala în procesul de dezvoltare comunitara

1.1 De ce o evaluare initiala?

Asistentii sociali implicati în macropractica se pot gasi în situatia de a nu avea nici o informatie pe care sa se bazeze în luarea unei decizii sau alteori pot avea prea multe date si poate fi dificil sa sorteze informatia importanta.

Când se constituie un studiu de evaluare a nevoilor urmatoarele întrebări sunt de ajutor:

·De ce avem nevoie de informatie?

O evaluare a nevoilor poate avea loc din diferite motive. Un grup de sponsorizare poate fi constient de existenta unei nevoi, dar fara o documentare serioasa este greu sa-i convingi pe cei care iau deciziile si pe ceilalti de necesitatea actiunii.

O agentie sau organizatie poate desfasura o evaluare a nevoilor pentru a vedea daca eforturile sale se adreseaza nevoilor celor mai urgente din acel moment. Mai ales când apar noi fonduri, o evaluare a nevoilor este o procedura care poate fi folosita pentru a strânge informatii despre diverse probleme si pentru a determina care sunt mai stringente.

Un alt motiv pentru a face o evaluare a nevoilor, este ca aceasta este frecvent ceruta de catre finantatori.

Evaluarea nevoilor poate fi folosita si ca o modalitate de atragere a atentiei publice asupra unor probleme cu care se confrunta comunitatea.

O regula generala este ca daca nu poti raspunde întrebării “de ce” ar fi mai bine sa nu initiezi o procedura de evaluare a nevoilor în acest moment.

Informatiile colectate fara un scop precis rareori sunt folosite.

·Cine va folosi datele?

În primele etape ale constituirii unei proceduri de evaluare a nevoilor este esential sa-i identificam si sa-i implicam pe cei care iau deciziile, care probabil vor folosi datele colectate. A permite posibililor consumatori ai datelor sa defineasca scopul evaluarii focus-ul acesteia si continutul ei este necesar daca dorim ca cercetarea sa aiba un impact asupra lor.

1.2 Tipuri de nevoi

Se poate încerca o definire a nevoilor prin diferentierea între patru tipuri de nevoi: simtite, exprimate, prescrise si comparative.

Nevoile simtite sunt acelea percepute de persoana care are nevoia. De exemplu percepi nevoia de apa atunci când esti însetat sau de adapost daca nu ai casa. Gerard Egan a atras atentia asupra faptului ca putem avea si nevoi pe care nu le simtim: de exemplu putem avea nevoie de îngrijire medicala sau dentara fara ca sa o stim.

Nevoile exprimate sunt nevoile simtite pe care le comunicam celorlalti, deoarece oamenii nu-si exprima nevoile în mod automat. O parte a rolului de asistent social consta în a-i ajuta pe oameni sa-si exprime nevoile într-un mod în care sa fie auziti de ceilalti.

Nevoi prescrise sau normative sunt cele percepute de catre un expert sau organizatie formala, ca fiind existente într-o situatie data. Într-o familie, o agentie care se ocupa de protectie ar putea vedea ca este nevoie de o reducere a intensitatii si frecventei cu care parintii își pedepsesc copilul, desi parintii pot simti ca disciplinarea este justificata si potrivita. Asemănator într-o comunitate, cei dinafara ei pot vedea ca exista o nevoie de programe de tineret sau educatie a parintilor, desi rezidentii s-ar putea sa nu simta aceasta nevoie.

Nevoile comparative își fac aparitia atunci când comparăm o comunitate sau parte a orasului cu alta si observăm o discrepanta. Daca o parte a orasului

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

primește mai puține patruli de poliție, iar alta parte are mai multe patruli de poliție circulând cu mașinile pe străzi, putem vorbi de nevoi comparative.

Capacitatea de a distinge între aceste tipuri de nevoi este esențială în munca în comunitate. Trebuie să fim atenți cu privire la cei care definesc nevoia, astfel încât un set de valori să nu fie orbite impus membrilor comunității de către alții.

1.3 Tipuri de informații necesare în evaluarea inițială

Pentru o evaluare a nevoilor pe plan local putem avea nevoie de multe tipuri de informații.

Tipuri de informații folosite în evaluarea nevoilor.

A. Profiluri ale caracteristicilor comunității: un profil ne da o privire de ansamblu asupra caracteristicilor demografice ale comunității. Avem, de exemplu structura de vârstă, structura etnică și rasială, suprafața pe care locuiește comunitatea etc.

B. Profiluri ale domeniilor de viață. Acestea ne dau informații despre gradul de incidență al unei probleme și tiparele sociale ale populației. Acestea pot include următoarele:

1. Date economice, incluzând managementul banilor, tiparele de creditare.
2. Date despre gradul de angajare, incluzând niveluri ocupationale, niveluri de aspirație ocupatională, nevoi vocaționale.
3. Tipare familiale, cum ar fi relațiile părinte-copil, probleme în cadrul cuplurilor căsătorite, rata divorțului.
4. Tipare educationale, incluzând participarea și nevoia adulților de programe educationale, rata renunțării la școală, frecvența școlii.
5. Locuințe, cu referire la numărul acestora, starea unităților furnizoare de apă și supraaglomerarea.
6. Sănătatea fizică și mentală, incluzând dizabilități pe termen lung, cauze ale morții, rata îmbolnăvirilor, condițiile de mediu.

7. Managementul locuintei, incluzând problemele de menaj, hrana, administrare a locuintei și îngrijirea copiilor.

8. Modalități de recreere, incluzând activități în timpul liber, sport și activități culturale.

9. Incidenta delictelor, incluzând rata criminalității juvenile și adulte, frica de infractiuni.

10. Satisfacții rezultate din viața în comunitate, cum ar fi solidaritatea comunitară.

C. Cunoașterea și utilizarea serviciilor.

Persoanele care au nevoie de un serviciu adesea nu știu că acel serviciu sau acea resursă sunt disponibile. Înainte de a lua decizii este important de știut dacă nu cumva această lipsă de cunoștințe despre serviciile existente reprezintă una din cauzele persistenței problemei.

D. Bariere în calea utilizării serviciilor.

Indivizii care au nevoie de servicii pot fi conștienți de existența lor și totuși să nu le utilizeze din cauza barierelor care stau în calea utilizării lor. Într-o evaluare a nevoilor pot fi identificate următoarele tipuri de bariere:

1. Bariere fizice, cum ar fi lipsa mijloacelor de transport sau o mare distanță între agenție și populația țintă.

2. Atitudini negative ale personalului agenției, percepute de către clienți sau potențialii clienți.

3. Sentimentul că folosirea serviciului atrage după sine o stigmatizare socială.

4. Costul serviciului care este mult mai ridicat decât și-ar putea permite cei care au nevoie de serviciu.

5. Criterii de eligibilitate ale agențiilor percepute ca restrictive sau fiind într-adevăr restrictive.

E. Existența unui sistem de informare în comunitate.

Înainte ca un serviciu să poată fi utilizat, posibila utilizatori ai acestuia trebuie să afle de existența lui. O evaluare a nevoilor poate avea ca rezultat

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

identificarea canalelor formale si informale prin care este cel mai probabil ca informatiile sa ajunga la un grup.

F. Evaluarea nevoilor.

Identificarea resurselor potentiale sau existente, care pot fi utilizate ar trebui sa aiba loc înainte de planificarea sau alocarea efectiva a resurselor.

G. Evaluarea resurselor politice.

Mobilizarea potentiala a conducatorilor politici sau ai comunitatii si a populatiei în mare este necesara deoarece deciziile sunt luate, în general în arena politica.

1.4 Metode de strângere a informatiilor

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

- ☞ Informatorul relevant
- ☞ Adunarea comunitara
- ☞ Rata persoanelor în tratament
- ☞ Indicatori sociali

1.4.a Informatorul relevant – tehnica se bazeaza pe informatiile adunate de la persoana care cunoaste cel mai bine nevoile si practicile comunitatii. Persoanele alese de obicei ca informatori relevanti sunt: oficialitatile publice, administratori si sefi de program ai organizatiilor de protectie sociala din comunitate (inclusiv preoti, directorii organizatiilor publice si private de sanatate, doctori, asistente de ocrotire, personal din clinicile psihiatrice, din centrele de recalificare a somerilor, etc.). Pentru a folosi un informator relevant, trebuie definite initial obiectivele interventiei. Apoi se alcatuieste un chestionar sau un ghid de interviu pentru a obtine informatii comparabile de la mai multi informatori. Obtinerea informatiilor se face de obicei prin interviu direct (se pot folosi si chestionarele prin posta dar rata de raspuns este foarte mica, sau cele telefonice cu marele inconvenient al limitei de timp!)

Avantajele tehnicii informatorului relevant: este relativ simpla nu prea costisitoare; permite obtinerea de informatii de la diferiti indivizi, fiecare cu perspectiva lui. În final se poate organiza o discutie de grup cu toti informatorii

pentru a definiți care sunt nevoile și serviciile cele mai necesare comunității respective.

Dezavantaje: 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).

Lista de activități:

☞ Scrie obiectivele programului, stabilește conceptele, operationalizează obiectivele și conceptele într-o metodologie a cercetării.

☞ Identifică și contactează informatori relevanți. Aceste persoane sunt alese pe baza cunoștințelor lor privind nevoile comunității și posibilitățile acesteia. Ei sunt selectați din agențiile comunitare de servicii sociale: spitale, clinici, biserici, instituții guvernamentale și unde e posibil și organizații voluntare.

☞ Construiește un ghid de interviu sau un chestionar care să fie administrat personal sau să fie trimis prin poșta la informatorii relevanți. Întrebările trebuie să reflecte obiectivele studiului și să ofere posibilitatea adunării de informații privind nevoile și serviciile comunitare (eventual acestea sunt listate și se cere să fie ierarhizate)

☞ Adună informatorii la o întâlnire de grup după realizarea interviurilor și după ce datele au fost centralizate în tabele. Rezultatele pot fi discutate și se poate determina opinia generală privind ierarhia nevoilor din punctul de vedere al diferitelor agenții.

☞ Redactează raportul final.

1.4.b. 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 obișnute, comune. Focus-grupul este planificat printr-o serie de adunări publice la care

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

sunt invitati toti locuitorii si li se cere sa-si exprime opiniile. Este o tehnica relativ flexibila: se pot obtine informatii de la orice membru al comunitatii doritor sa participe la adunari publice indiferent de vârsta, rasa, origine etnica, etc.

Ca si în cazul tehnicii anterioare, un grup stabileste înaintea tinerii adunarilor obiectivele cercetarii pregatind întrebări menite sa structureze întâlnirile în jurul anumitor probleme (oferind însa si posibilitatea exprimarii spontaneitatii si a originalitatii participantilor). Trebuie sa existe un efort sustinut pentru a face publicitate acestor adunari si sa fie încurajata participarea din cadrul tuturor segmentelor unei populatii. Pot fi trimise scrisori de invitatie indivizilor, familiilor, organizatiilor. Se pot folosi mijloacele mass-media locale: ziare, radio, T.V.

Daca e posibil adunarile locale trebuie organizate astfel încât sa se poata forma mici grupuri pentru a încuraja participarea individuala. De aceea adunarile cu multi participanti tinute în sali de spectacole, biserici sau alte centre sunt de evitat întrucât nu conduc la facilitarea comunicarii interpersonale. Adunarile pot începe într-o astfel de sala cu participare numeroasa unde sunt stabilite obiectivele si regulile generale ale discutiei, se face împartirea pe sali mici, se alege conducatorii de grupuri si secretarii care retin propunerile. Pe masura desfasurarii adunarilor este util sa se retina ideile, atitudinile si parerile participantilor (se va face efortul sa fie retinute toate sugestiile facute!).

În etapa finala se face o lista cu toate aceste sugestii privind nevoile de servicii comunitare fiind evidentiate cele mai importante sau cele care au întrunit consensul (de obicei acestea se trimit agentiei care finanteaza proiectul).

Avantaje: sunt relativ usor de organizat si condus. Aduc opinii de la mai toate segmentele comunitatii. Sunt importante deoarece conduc la o crestere a participarii cetatenilor si îi identifica pe aceia care pot deveni resurse pentru implementarea ulterioara a programului.

Dezavantaje: în comunitatile mari sunt greu de gasit locuri de desfasurare strategice în numar suficient. Uneori e greu sa obtii o participare reprezentativa la adunari. De aceea se obtine doar o descriere partiala a nevoilor comunitatii si a serviciilor necesare (în afara cazurilor în care se poate obtine un esantion reprezentativ de cetateni buni cunoscatiori).

De asemenea initiatorii trebuie sa fie constienti de posibilitatea unor

întâmplari 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 de programul aflat în discuție – lucru ce trebuie subliniat cât mai des de inițiatorii adunărilor. De asemenea adesea datele obținute în urma acestor adunări nu sunt de obicei analizabile cu metode științifice.

Lista de activități

☞ Descrie obiectivele programului, alege conceptele și operationalizează aceste obiective și concepte prin pregătirea unui model de cercetare pentru fiecare etapă a procesului.

☞ Stabilește lista întrebărilor în jurul cărora se vor structura adunările. Pentru că nu toate sunt de importanță egală se vor stabili limite de timp pentru toate chestiunile vizate.

☞ Stabilește locul adunărilor care să fie accesibil pentru toate segmentele comunității.

☞ Realizează un program de promovare corespunzător prin afișe, scrisori și anunțuri în mass-media locală incluzând o listă a scopurilor adunărilor, cine le sponsorizează ca și ora, data și locul de desfășurare.

☞ Stabilește membrii comitetului sau alte persoane pentru a înregistra ideile, atitudinile și informațiile prezentate de participanți. Li se poate prezenta participanților o listă cu problemele considerate majore ale comunității și apoi ei să fie rugați să le ierarhizeze.

☞ Prelucrați și introduceți în tabele informația. Trebuie acordată atenție opiniei fiecărei categorii de populație.

☞ Redactează raportul final.

1.4.c Rata persoanelor în tratament

Se bazează pe o enumerare descriptivă a persoanelor care au utilizat

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

serviciile agentilor de sanatate si protectie sociala dintr-o anumita comunitate. Se bazeaza pe presupunerea ca nevoile comunitatii pot fi estimate pe baza unui esantion de persoane care au primit tratament sau servicii de ocrotire si protectie.

Din punct de vedere istoric metoda a fost folosita initial pentru a observa rata bolilor mentale la nivelul general al populatiei americane (1933 – Baltimore; 1939 – Chicago). Aceste observatii au descoperit ca o rata mai ridicata de pacienti proveneau din centrele oraselor decât de la periferii. În 1958 un studiu a constatat ca diferitele clase sociale apelau în mod diferit la tratament: clasele superioare la psihoterapie, clasele inferioare la terapie medicamentoasa. (Hollingshead A.B. si Redlich 1958)

Ca mai toate estimarile de nevoi si servicii comunitare prima sarcina consta în definirea, conceptualizarea si operationalizarea obiectivelor si a metodologiei studiului. Întrebarile de baza sunt:

1. Ce dorim sa aflam?
2. Ce fel de date dorim sa adunam?
3. Unde putem sa obtinem aceste date?
4. Cum putem sa le obtinem?
5. Cum putem analiza aceste date?
6. Care sunt cele mai bune metode de prezentare a rezultatelor?
7. Cum putem folosi rezultatele pentru a trage concluzii si a face recomandari?

Sursele de date se refera la:

1. Caracteristicile sociodemografice ale clientilor (de exemplu: vârsta, sex, etnie, nivel de scolarizare, adresa, etc.)
2. Problema sau problemele prezentate
3. Caracteristicile serviciilor oferite
4. Frecventa si durata tratamentelor
5. Rezultatele tratamentului oferit

Se poate realiza o fisa pentru colectarea datelor pentru a înregistra elementele legate de aceste cinci categorii. Dupa ce sunt colectate datele trebuiesc identificate acele agentii sau persoane din comunitate care ofera

servicii sociale si de sanatate. Multe date de acest fel se gasesc în statisticile publice si pot fi obtinute prin consultarea registrelor sau a bazei de date a spitalelor publice; liste cu persoane care primesc asistenta publica pot fi obtinute din partea centrelor si agentilor sociale, a centrelor de reabilitare, etc. Informatii de la practicieni (medici, psihiatrii, psihologi, consilieri sau preoti) sunt în general mai greu de obtinut. Totusi si aceste persoane pot coopera prin oferirea de informatii generale privind ordinul de marime a persoanelor tratate precum si problemele acestora. Un obstacol important în procurarea informatiilor de la aceste surse publice sau private este absoluta si totala confidentialitate a înregistrarilor (directorii si profesionistii de obicei o respecta si de aceea refuza sa coopereze!). De aceea trebuie folosite tehnici specifice. Deoarece identificarea indivizilor nu este necesara pentru obtinerea de date geografice sau socio-demografice sau de durata a tratamentului - acest lucru poate fi specificat cerându-se doar date globale.

Dupa ce metodele si obiectivele cercetarii au fost stabilite si sursele de date identificate se trece la colectarea lor, preferabil prin examinarea dosarelor (în totalitate sau doar un esantion) unei agentii. Daca dosarele sunt prea voluminoase sau se întind pe perioade prea lungi se foloseste esantionarea. Datele din dosare pot fi extrase de personalul agentiei pentru scopuri interne (ex: realizarea de statistici). Informatii despre aceste surse pot fi cunoscute prin metodele prezentate mai sus (informatorii relevanti sau adunarile comunitare). Analiza acestor date se face de obicei prin programe de prelucrare statistice.

Avantaje: disponibilitatea datelor si costurile relativ scazute ale colectarii si analizei lor. Un beneficiu secundar este cresterea implicarii si comunicarii între diferitele agentii ceea ce duce la integrarea lor sporita în rezolvarea problemelor comunitatii. Metoda ofera o imagine de sinteza asupra serviciilor oferite în cadrul comunitatii.

Dezavantaje: probleme asociate cu garantarea confidentialitatii mai ales în cazul obtinerii de informatii de la practicienii privati. De asemenea se impun precautii în estimarea nevoilor unei populatii pe baza datelor culese de la un esantion pentru ca de exemplu persoanele pot sa se afle simultan în tratament la mai multe agentii sau sa consulte mai multi specialisti si pot determina astfel

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

o imagine falsa, supradimensionata a problemelor mentale ale unei comunitati. De asemenea, din ratiuni de confidentialitate, persoanele suferinde dintr-o anumita comunitate pot cauta ajutor la specialisti din afara comunitatii. De asemenea pot exista persoane care solocita sprijin si tratament si persoane care nu-l solicita desi ar avea nevoie sa o faca.

Lista de activitati

☞Describe, conceptualizeaza si operationalizeaza obiectivele studiului si metodele folosite.

☞Identifica sursele de date, oficialii sau profesionistii care ofera tratament si solicita-le sprijinul.

☞Pregateste o fisa de colectare a datelor care sa permita o consemnare a acestora potrivita pentru analiza si prelucrare cu metode statistice.

☞Aduna date în primul rând dintr-o agentie de baza si apoi de la celelalte agentii/profesionisti.

☞Pregateste datele pentru analiza si prelucrare.

☞Pe baza analizei si prelucrării statistice fa o serie de recomandari pentru actiune în termeni de prioritati.

1.4.d Indicatorii sociali

Se bazeaza pe extrapolarea nevoilor comunitatii analizând statisticile din rapoartele si datele publicate. Prezumptia este ca se pot face estimari folositoare ale nevoilor si a bunastarii unei comunitati analizând statistici parțiale ale unor categorii de populatie. Aceste statistici sunt privite ca indicatori ai nevoilor comunitare, de exemplu: comportarea sociala si bunastarea în legatura cu delincventa, rata abuzului de substante, ratele mortalitatii sau morbiditatii. Se mai pot analiza conditiile de trai: igiena locuirii, numarul de persoane/camera, conditiile economice.

Perspectiva istorica

Indicatorii sociali ca metoda prezinta o anumita flexibilitate. Astfel se pot analiza unul sau doi indicatori (ex: nr. de persoane/camera) sau se pot construi indici complecsi care implica 40-60 de variabile, analiza multivariata si alte

procedee statistice sofisticate.

Indicatorii sociali apar în activitatea sociologilor din Scoala de la Chicago (Park, Burgess,). Ei considerau orasul ca o constelatie de “unitati naturale”. O “unitate naturala” are caracteristici sociale diferite de celelalte unitati. Diferentele constau în

- 1). caracteristici topografice (râuri, coline);
- 2). caracteristici sociodemografice (vârste, rase, sex, venituri, educatie, ocupatii, etc.);
- 3). factori ai populatiei (distributie, densitate, mobilitate, migratie);
- 4). aranjamentul spatial al institutiilor;
- 5). sanatatea si bunastarea sociala (mortalitate, morbiditate, delincventa, sinucideri, sbuz de substante, ...).

În 1939 Faris si Durnham au stabilit ca unitatile caracterizate prin rate ridicate de “dezorganizare sociala” (saracie, sinucideri, delincventa, somaj) sunt si unitatile cu o rata ridicata a bolilor psihice. Alte studii au aratat ca incidenta bolilor psihice creste odata cu apropierea de centrul orasului (dar exista si cercetari care contrazic aceasta concluzie!).

1.5. Cine trebuie implicat în evaluarea initiala?

În planuirea evaluarii nevoilor ar fi indicat sa implicam, pe lânga potentialii utilizatori ai datelor, si alte agentii, organizatii si indivizi. Aceasta implicare este indicata deoarece o evaluare a nevoilor ar putea scoate la suprafata probleme în rezolvarea carora agentia nu se poate implica. În plus daca alte agentii sunt implicate în colectarea si prelucrarea informatiilor creste probabilitatea ca aceasta sa le foloseasca în planificarea si luarea deciziilor. Un al treilea motiv este ca daca anumite persoane cheie sunt implicate în procesul de evaluare a nevoilor uneori informatia va fi mai bine primita în comunitate.

De ce informatie este nevoie pentru o continuitate, în evaluare?

O parte din informatia obtinuta într-o evaluare a nevoilor se învecheste în

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

scurt timp. În desfasurarea unei evaluari a nevoilor o agentie poate descoperi ca are nevoie ca anumite genuri de informatie sa fie colectate sau reactualizate periodic pentru a fi folositoare. De asemenea, o evaluare a nevoilor ne arata ce fel de informatie nu ne este disponibila. Aceasta este o descoperire importanta în sine.

O evaluare a nevoilor poate fi un proces lung, complex si costisitor sau poate fi o procedura relativ simpla. Procesul ar trebui sa oglindeasca scopul evaluarii nevoilor si sa fie gândita astfel încât sa fie obtinute informatiile de care au cel mai mult nevoie cei care iau deciziile.

2. Strategie si tactici

Deceptia nu este suficienta – conducatorii dusmanilor trebuie sa fie încurcati si, daca este posibil, facuti sa-si iasa din minti.

Mao – Tse Tung

Strategia si tactica sunt aspecte importante ale organizarii. Problema poate fi clara, oamenii încrâncenati si gata de lupta; dar daca tactica este gresita si strategia neclara, batalia poate fi pierduta. De aceea este important ca organizatorul, liderii si grupul de baza sa aiba o strategie clara. În dezvoltarea unei strategii organizatorul trebuie sa puna urmatoarele întrebări:

- 1) Vor accepta oamenii?
- 2) Va reprezenta suficient de bine problema?
- 3) Va dezechilibra inamicul?
- 4) Va arata cine este dusmanul?
- 5) Va fi placuta pentru participanti?
- 6) Ce alternative trebuiesc planificate?
- 7) Ne va conduce la masa tratativelor?

1. Vor accepta oamenii?

Un organizator tânar, doritor sa-si arate capacitatile de a-i implica pe oameni într-o actiune, a facut mari presiuni asupra liderului unui grup de chiriasi sa ceara ca, daca proprietarul nu vine la adunarea lor, sa-i picheteze locuinta.

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 tinerii unei adunări. Batalia a fost pierdută pentru că oamenii au fost împinși către o strategie în cadrul căreia nu se simteau 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 tina 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 pare o soluție logică a desfășurării evenimentelor. Oamenilor le place să creadă despre ei că sunt ființe logice. Astfel, organizatorul va construi strategia de o așa manieră încât fiecare nouă acțiune să pară foarte logică. Acest lucru este în mod special valabil în grupurile nou-create. Pe măsura ce grupul câștigă experiență nu-i va mai pasa atât de mult de logica cât îi va pasa 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.

2. Va reprezenta suficient de bine problema?

Un grup comunitar nu reușea să convingă autoritățile locale de necesitatea măsurii de deratizare. Ei tinuseră numeroase adunări și frustrarea membrilor comunității atinsese cote foarte ridicate. Atunci când autoritățile au refuzat să participe din nou la o adunare publică ce dezbatea problema, șaptezeci și cinci de oameni au mers la primărie și au agatat un sobolan deasupra intrării. Vestea s-a răspândit cu repeziune, și alte persoane au început să protesteze, presa a publicat o serie de articole despre problema sobolanilor. 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 batalia a fost câștigată fără alte confruntări.

Strategia trebuie sa fie dramatica în asa fel încât sa fie evident si pentru cineva din afara ca oamenii sunt deranjati si ca ceva trebuie sa se schimbe. Dramatizarea problemei face posibila atragerea mai multor oameni în lupta pentru rezolvarea ei.

3. Va dezechilibra inamicul?

O tactica potrivita este aceea la care inamicul nu se asteapta, ceva care îl scoate din tiparele lui obisnuite de actiune si îl pune într-o situatie noua. Un cartier avea mai multe neînțelegeri cu primaria orasului. Se considera ca autoritatile municipale se obisnuisera cu tacticile folosite si era nevoie de o tactica diferita. S-a hotărât ca un preot sa deschida adunarea cu o rugaciune si în rugaciune sa se laude grija oficialitatilor si spiritul lor de sacrificiu pentru binele comunitatii. Aceasta strategie a deranjat atât de mult autoritatile încât cartierul a avut câstig de cauza. Actiunea neasteptata a dezechilibrat într-atât inamicul încât acestia nu si-au putut reveni pe parcursul întregii adunari.

Într-un alt caz, un grup de minoritari a mers la comisia de educatie pentru a discuta despre necesitatea unor programe mai numeroase în limba lor materna în cadrul învățământului public. Ei au participat la întâlnire si au vorbit în limba lor materna fortând autoritatile educative sa-si aduca un traducator si sa foloseasca deci ambele limbi. Din nou inamicul a fost descumpanit într-atât încât a acceptat cererile delegatiei.

Un alt mijloc al dezechilibrării inamicului este o fuziune a diverselor roluri sociale. Oamenilor le place sa-si organizeze existenta în activitati diferite: la serviciu cineva poate fi un aprig om de afaceri, dar duminica dimineata cânta în corul bisericii, iar marti seara antreneaza echipa de fotbal a cartierului. Un bun organizator va dezvolta o strategie care va face apel la toate aceste roluri. De exemplu, un constructor a realizat o serie de locuinte precare si a refuzat sa faca orice reparatie, desi conform legii avea obligatia sa o faca. Organizatorul a descoperit ca respectivul constructor era un membru foarte respectat al consiliului de administratie al bisericii si ca uneori îi tinea chiar locul predicatorului când acesta lipsea din localitate. Grupul s-a deplasat la biserica cu afise ce

contineau poza constructorului, numele lui, descrierea locuintelor si numeroase citate din biblie cum ar fi: “sa nu furi”, “sa nu depui marturie mincinoasa”. Diferitele roluri sociale ale constructorului au fost deci legate fara mila astfel încât el nu mai putea fi un membru respectabil al bisericii sale, pentru ca acum tovarasii lui de credinta au aflat ca a construit apartamente nelocuibile.

Atunci când când conectezi diferitele roluri sociale ale inamicului, îl faci sa-si piarda echilibrul, dând astfel posibilitatea oamenilor nemultumiti sa își atinga scopurile. “O armata nu poate fi condusa respectând regulile de politete” (Ts’ao Ts’ao). Prin nerespectarea “regulilor de politete” strategia dezvoltata devine mai practica si loveste inamicul acolo unde nu se asteapta, oferind astfel oamenilor o pozitie avantajoasa. Ca tactica de urmat “ ori de câte ori este posibil depaseste conditia obisnuita a dusmanului pentru a induce confuzie, frustrare si teama.”

4. Va arata cine este dusmanul?

Când un organizator porneste o batalie, este foarte important sa înțeleaga ca dusmanul împotriva caruia lupta este o anumita persoana. Este mult mai usor sa te concentrezi pe o problema si sa obtii participarea oamenilor daca grupul va ajunge sa înțeleaga ca exista cineva în cadrul structurii împotriva caruia se duce lupta care poate sa ofere ceea ce se cere. Este presedintele consiliului municipal , seful de serviciu sau o persoana anume. Nu este consiliul municipal, sau societatea X. Pentru acest motiv, strategiile se construiesc în jurul unei anumite persoane, pâna când acea persoana da grupului ceea ce cere sau spune ca altcineva este responsabil cu respectiva problema.

De exemplu, o organizatie de cetateni cerea locuri de munca de la compania de telefoane. Ei luptau cu serviciul personal-învatamânt de la respectiva companie. Se parea ca în fiecare saptamâna aparea un nou inamic si situatia se învârtea în cerc închis. Apoi organizatia a decis ca nu vor mai lupta împotriva întregii companii ci se vor concentra mai degraba asupra directorului. Urmatoarele doua luni s-au desfasurat o serie de actiuni care îl vizau pe director. Vizite la biroul lui, la locuinta lui, la biserica lui, la clubul lui de golf, ba chiar 40 de oameni l-au urmarit îndeaproape la o partida de golf duminica dimineata. Dupa doua luni organizatia a primit 2700 de oferte de locuri de munca pentru viitorii doi ani.

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

Acesta este un principiu de baza în organizarea comunitara: identificarea unei persoane anume ca tinta a actiunilor. În felul acesta oamenii pot întrezari rezolvarea problemei lor nu de catre un sistem birocratic, ci de o anumita persoana.

5. Va fi placuta pentru participanti?

Toata viata noastra este în general plicticoasa. Acesta este motivul pentru care oamenii se uita atât de mult la televizor, pentru a trai în mod imaginar câteva ore într-o lume diferita. De aceea, daca este posibil, strategiile trebuie sa fie distractive pentru oamenii care participa. În felul acesta ei vor veni si alta data si își vor aduce si prietenii si vecinii devenind ajutoare pentru organizarea unei noi actiuni.

De exemplu, oamenii au încercat sa se întâlneasca cu un director de banca pe care o învinuiam ca nu acorda împrumuturi în comunitate. Pâna la urma au hotărât sa se duca la el acasa într-o zona cu locuinte deosebit de impunatoare. Pe lângă împartirea de “fluturasi” vecinilor mai multi oameni au adus fâsii de hirtie rosie. Aceasta a fost aruncata pe acoperisul casei bancherului si înfasurata pe gardul lui. Când actiunea s-a terminat, desi bancherul a acceptat sa se întâlneasca cu un grup de cetateni saptamâna urmatoare (ceea ce era de fapt obiectivul actiunii), subiectul predominant al discutiilor între oameni a fost cât de placut a fost sa decoreze casa bancherului cu bucatile de hârtie. La urmatoarea adunare au venit foarte multi oameni pentru ca toti voiau sa participe la actiuni de acest fel.

6. Ce alte alternative trebuie planificate?

Înainte de a convoca o adunare publica sau alta actiune este necesar ca organizatorul împreuna cu conducatorul grupului sa se gândeasca si la alte posibilitati. Ce vom face daca dusmanul va spune “Da” la cererile noastre nr.1 si 2 dar “Nu” la a treia cerere? Dar daca zice “Da” la prima cerere si “Nu” la celelalte doua? Ce vom face daca nu va veni de loc la adunare? Dar daca vine si apoi paraseste adunarea? Strategia initiala a grupului mentionat mai devreme care a atârnat sobolanul la intrarea în primarie era sa ofere sobolanul direct primarului în biroul acestuia. Din fericire ei s-au gândit ce vor

face daca primarul nu este prezent în primarie. Când au ajuns acolo si cladirea era închisa, planul alternativ de actiune a devenit operational si si-au adus ciocanul si cuiele pregatite din timp si sobolanul a fost atârnat deasupra intrarii spre hazul trecatorilor. Daca nu ar fi avut o strategie alternativa, cineva s-ar fi putut gândi la aceasta pe loc, dar s-ar fi putut ca grupul sa se retraga si sa revina alta data, o modalitate sigura de esec al unei actiuni!

Strategiile alternative sunt cheia efortului de organizare astfel încât, chiar daca datele problemei se modifica, conducerea este pregatita pe cât este posibil cu o varietate de planuri pentru a se adapta situatiilor schimbate. Dusmanul si nu liderul este cel pe care dorim sa-l facem sa-si piarda echilibrul!

7. Ne va conduce la masa tratativelor?

Scopul oricarei strategii este sa aduca grupul de nemultumiti la masa tratativelor astfel încât acestia sa-si poata negocia doleantele. Astfel strategia nu trebuie sa se îndeparteze de la acest scop si sa nu uite care este problema de rezolvat. De exemplu, într-o campanie împotriva supraaglomerarii unei scoli de cartier, conducatorii oamenilor au decis sa organizeze un boicot pentru a-si arata forta. Pentru a creste eficienta actiunii s-a hotărât distribuirea de afise la elevi cu o zi înainte de a declara “NU MERGEM MÂINE LA SCOALA”. Când afisele erau împartite o masina a politiei a oprit în dreptul grupului si a amenintat ca îi va aresta pe cei care îndeamna tinerii la actiuni “delincvente”. Un avocat din grup a încercat sa protesteze împotriva amestecului politiei. Dar imediat organizatorul si conducatorul grupului de actiune au strâns toate afisele la oameni si le-au înmânat politistilor. Acest lucru i-a multumit si masina politiei a parasit locul. Daca cineva ar fi fost arestat lupta împotriva supraaglomerarii din scoala ar fi fost umbrita de acest eveniment. La acel moment problema nu era politica scoala si de aceea nimic nu trebuia sa deturneze grupul de la scopul sau. Scopul oricarei strategii este sa conduca grupul la masa tratativelor, nu sa-l îndeparteze de aceasta.

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

Concluzie

Recunoscând puterea pe care activitatea de organizare o confera si puterea celor care se opun organizatorului este imperios necesara elaborarea unei strategii sanatoase care trebuie sa raspunda întrebărilor mentionate mai sus. Vorbind despre strategie potrivita Ming afirma “ fa-l sa înnebuneasca si uimeste-l într-atât încât sa-si risipeasca fortele din cauza confuziei”. Astfel organizatorul încearca sa foloseasca strategie de asa maniera pentru a maximiza puterea oamenilor si a minimiza puterea inamicilor lor.

Dupa ce a reflectat la aceste aspecte organizatorul discuta cu conducatorii oamenilor si îi îndeamna sa își puna aceleasi întrebări si lucreaza împreuna cu ei la selectia unei strategii pentru actiune sau organizarea adunării publice. Daca este suficient de bine planificata si sustinuta, aceasta se va încheia cu obtinerea victoriei.

3. Dezvoltarea unui grup pentru rezolvarea unei probleme

- 3.1 Identificarea problemei
- 3.2 Testarea problemei
- 3.3 Gasirea unui/unor lider/i
- 3.4 Întâlnirea cu liderii
 - ☞ Locul de întâlnire
 - ☞ Agenda si alternativele
 - ☞ Sarcini
- 3.5 Desfasurarea adunarii
 - ☞ Activitatile
 - ☞ Concluzii probabile
 - ☞ Data viitoare adunari
- 3.6 Rezolvarea problemei
- 3.7 Viitoarea problema de rezolvat

3.1. Identificarea problemei

Acest lucru se petrece în mai multe moduri.

Uneori cineva telefoneaza la biroul asociatiei si se plânge în legatura cu o masina abandonata sau un copac ce sta sa se prabuseasca.

Daca discuti cu oamenii fie la magazinul alimentar, în fata blocului sau la restaurantul din zona, un bun organizator este în permanenta în cautare de probleme comunitare. O afirmatie de genul “Strazile la noi n-au mai fost maturate de luni de zile” poate fi la originea unei actiuni comunitare. Organizatorul poate observa o locuinta abandonata si poate sa înceapa sa discute cu oamenii din zona despre implicatiile acestui fapt.

Atunci când încerci sa identifici o problema, este important sa ajungi la faza în care oamenii identifica un aspect particular, si nu o generalizare banala. Un organizator nu accepta un raspuns de genul “Mie nu-mi plac blocurile din zona”. El întreaba “Care este cel mai urât?” sau “Va referiti la cel de vis-à-vis?”

Organizatorul este permanent în cautare de probleme; atunci când una

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

pare a fi importanta, trebuie identificata si clarificata cu cât mai multa precizie posibila astfel încât atunci când este testata sa fie evident ce anume se testeaza si fata de ce anume oamenii își exprima opinia.

3.2. Testarea problemei

O problema comunitara nu este considerata ca atare doar pentru ca o persoana a identificat-o. Pentru un organizator o problema este cea pentru a carei rezolvare se poate mobiliza lumea. Astfel încât daca apare ceva de genul “este nevoie sa vopsim containerul de gunoi” sau “ sunt prea multi sobolani în subsolul blocului”, problema trebuie testata. “Unii vecini spun ca sunt prea multi sobolani în subsolul blocului; daca am organiza o adunare ati fi interesat sa participati?”. Daca cetatenii spun “Acum nu prea mai sunt sobolani!” atunci organizatorul poate fi aproape sigur ca problema aceasta a ajuns într-un punct mort. Totusi daca mai multi oameni spun ca s-au saturat sa tot vada sobolani sau ca se tem ca acestia sa nu le muste copiii, atunci probabil ca o problema majora a fost identificata si ca destui oameni îngrijorati vor participa la o adunare publica pe aceasta tema.

3.3. Gasirea unui/unor lider/i

Mai ales în cazul grupurilor noi, organizatorul trebuie sa se bazeze pe instinct si noroc. Cine a semnalat problema? Vorbind cu cetatenii care par a fi cei mai indignati în legatura cu o anumita problema, exista oare cineva din bloc sau din zona al carui nume a fost pomenit cel mai adesea ca ca fiind persoana care cunoaste cel mai bine si poate rezolva situatiile problematice din comunitate?

Când este identificata o astfel de persoana/persoane, organizatorul încearca sa-i reuneasca pentru a discuta despre ceea ce se poate face. Aceasta discutie nu este o întâlnire a liderilor ci doar o întâlnire a câtorva cetateni responsabili care discuta despre cum se poate rezolva problema sobolanilor din subsol.

3.4. Întâlnirea cu liderii

Acesta este primul pas spre formarea liderilor. Organizatorul trebuie sa clarifice regulile de baza. 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 trebuiesc si rezolvate nu doar discutate. Urmatorul citat din Alfred North Whitehead

reafirma acest lucru: *“Noi nu putem mai întâi sa ne gândim si apoi sa actionam. Din momentul în care ne nastem suntem implicati în actiune si nu putem decât sa încercam sa o orientam cât putem mai bine prin gândire”*.

Dupa ce preparativele se încheie si, daca organizatorul are noroc, se gasesc si câteva sticle de bere, este momentul sa se treaca la treburi mai serioase:

- ☞ Care este problema?
- ☞ Ce se poate face în legatura cu aceasta?
- ☞ Dintre aceste actiuni cu care trebuie sa începem?
- ☞ Când si unde putem tine o adunare publica astfel încât sa avem mai mult sprijin pentru aceasta actiune?
- ☞ Cine va conduce adunarea?
- ☞ Care va fi ordinea de zi?
- ☞ Cine va împarti fluturasii sau va suna la usile oamenilor?
- ☞ Dorim sa anuntam bisericile sau alte grupuri din zona despre aceasta adunare?
- ☞ Dorim sa anuntam presa?

Cu noile grupuri sau cu oamenii care nu sunt obisnuiti cu adunarile comunitare, este important ca factorii de conducere sa înțeleaga faptul ca este vorba de adunarea lor si ca ei poarta raspunderea ca lucrurile sa iasa bine. Este de asemenea important ca adunarea sa se desfasoare cât mai aproape de locul unde a aparut situatia problematica. O curte, o biserică, o scoala sau chiar un spatiu deschis din comunitate sunt cele mai potrivite (trebuie sa alegem locul cel mai accesibil si mai confortabil pentru oameni).

3.5. Desfasurarea adunarii

Când anuntul despre tinerea adunarii a fost publicat, telefoanele au fost date, s-a sunat la usi, ordinea de zi a fost stabilita, tot ceea ce mai poate face organizatorul este sa mestece guma, sa fumeze, sa astepte sau, în unele rare situatii, sa se roage ca oamenii sa vina la adunare.

Daca rugaciunile sunt ascultate si oamenii încep sa apara, sarcina organizatorului este sa-i întâmpine pe oameni pe masura ce acestia sosesc si

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

sa-i pregateasca pentru adunare. Astfel încât, daca liderii au hotărât ca dupa discutarea problemei ei vor sugera ca grupul sa adune gunoaietele de pe strada si sa le puna în fata portii primarului, organizatorul testeaza ideea.

“Ce credeti ca trebuie sa facem cu gunoiul de pe strada?”

“Nu prea stiu!”

“Unii spun ca ar trebui sa-l strângem.”

“Pare o idee buna.”

“Stiti, când vom strânge tot gunoiul de pe strada, unii chiar au zis sa-l depozitam în fata casei primarului!”

“O idee excelenta!”

Cu multe raspunsuri pozitive de acest fel, organizatorul comunica liderilor ca oamenii sunt gata sa accepte planul actiunii. Daca organizatorul primeste reactii negative privind o parte sau întreaga strategie imaginata, conducatorii sunt informati ca va fi foarte greu si poate ca o idee mai buna ar fi sa-l invite pe primar la adunare. La adunare sunt câteva lucruri foarte importante.

1. Asigurati-va ca toti participantii au fost trecuti pe o lista de prezenta si adeziune.

2. Asigurati-va ca liderii determina grupul sa ia o decizie cu privire la problema. Ei vor cere ca la viitoarea întâlnire sa participe si cineva care poate rezolva problema. Ei vor adresa un memoriu cu privire la situatia problematica. Este esential sa se întreprinda o actiune decisiva în directia rezolvarii problemei astfel încât urmatoarea întâlnire sa nu fie una la care sa se discute în continuare despre ceea ce se poate face; acesta fiind scopul adunarii prezente.

3. Chiar înainte ca adunarea sa ia sfârșit, trebuie sa se faca o trecere în revista (recapitulare) a masurilor stabilite astfel încât fiecare sa sa înțeleaga etapele urmatoare. Deasemenea, trebuie stabilite data locul si ora viitoarei adunari.

3.6. Rezolvarea problemei

Problema a fost stabilita, adunarea s-a tinut, un plan de actiune a fost stabilit. Acum sarcina organizatorului este sa continue sa actioneze cu liderii si cu grupul pentru asigura reusita.

3.7. Viitoarea problema de rezolvat

Atunci când grupul sarbătorește 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.

4. Organizarea de coaliții sau alianțe

Coaliție – O alianță temporară a grupurilor, partidelor, etc. pentru un anumit scop.

Alianță – O asocieră pentru atingerea unui obiectiv comun.

Așa cum arată definiția, caracterul comun al problemelor reunește diferitele grupuri, grupuri care în alte condiții nu ar colabora sau ar fi chiar rivale. Astfel, scopul coalițiilor este să reunească suficiente forțe pentru a rezolva o situație care nu ar putea fi rezolvată de un singur grup sau o singură organizație .

Protecția integrității membrilor unei coaliții

Organizațiile comunitare se găsesc în măsură tot mai mare în postura de a trebui să rezolve probleme pe care nu le pot rezolva singure și de aceea ele trebuie să se coalizeze cu alte grupuri. Acest lucru este dificil de realizat pentru o organizație cu o structură stabilă de putere însemnând că ea trebuie să cedeze o parte din propria autonomie. Există mai multe metode pentru a depăși această problemă.

Mai întâi, este necesar ca fiecare membru al coaliției să fie reprezentat la nivelul conducerii coaliției sau la nivelul comitetului director. În felul acesta, pe măsură ce se dezvoltă o strategie, fiecare grup este reprezentat în acțiunea de planificare a acesteia. Atunci când coaliția organizează o adunare publică este de asemenea recomandabil ca în prezidiu să se afle câte un reprezentant din fiecare dintre grupurile componente. Astfel membrii fiecărei organizații pot observa că grupul lor este reprezentat la nivelul conducerii. De dorit este ca fiecare lider să aibă de făcut o declarație sau o solicitare. Atunci când acești lideri se prezintă ei spun : “D-I Ionescu, reprezentând Organizația cetățenească pentru interzicerea fumatului în locurile publice”.

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

În plus, multe coalitii publica o lista cu membrii lor astfel încât fiecare organizatie poate sa-si vada numele. Exista totusi doua pericole procedând astfel. Unul este sa-ti dezvalui slabiciunea în fata unui dusman potential (de exemplu listând doar trei organizatii atunci când se credea ca sunt douazeci). În al doilea rând trebuie sa ne asiguram ca am trecut pe lista pe toti membrii caci altfel vom avea de a face cu oameni foarte suparati care au vazut ca organizatiei lor nu i se da importanta cuvenita.

Într-o coalitie, organizatiile membre trebuie sa discute în adunarile lor generale despre activitatile coalitiei, astfel încât fiecare sa fie lamurit cu privire la directia eforturilor coalitiei si cine si pentru ce este raspunzator. Majoritatea problemelor survin într-o coalitie când conducerea sau membrii nu sunt siguri în privinta actiunii urmatoare. Mentinerea legaturii cu fiecare membru al unei coalitii este o problema de importanta vitala.

Tipuri de coalitii

Într-o organizatie. Acesta este cel mai simplu tip de coalitie cu care liderii si oamenii în general sunt obisnuiti în activitatea reciproca. Mai multe asociatii de bloc pot actiona împreuna si pot încerca sa influenteze un responsabil al cartierului. Astfel fiecare asociatie îl invita pe responsabilul de cartier si aduce la întâlnire câte 15 persoane din bloc. În acest fel acest responsabil se regaseste în fata a 100 de persoane care îl acuza de conditiile proaste de locuire. El nu stie ca probabil doar 10 – 15 persoane locuiesc în blocul unde are loc întâlnirea (sau despre care se discuta). Datorita numarului mare de persoane el este mai degraba înclinat sa accepte reparatiile solicitate. În felul acesta, prin formarea unei coalitii, o asociatie are sanse mai mari sa își repare cladirea.

Coalitie la nivelul unui oras. Acest tip de coalitie este mult mai greu de dezvoltat si mentinut datorita faptului ca membrii vor fi diferite grupuri cu niveluri de experienta diferite. Astfel cel mai adesea liderii si personalul nu au experienta unor actiuni în colaborare si vor fi suspiciosi unii pe altii. Totusi, daca toti membrii sunt suficient de implicati în rezolvarea problemei (daca îngrijorarea este suficient de mare), atunci ei pot depasi diferentele teritoriale, istorice sau etnice care îi separa.

Alianta pentru Locuire în Zona Metropolitană (MAHA) din Chicago s-a format când personalul din opt organizații s-a reunit și ei au descoperit că au aceeași problemă cu Tribunalul. Au hotărât să ceară liderilor să se reunească pentru a vedea dacă pot colabora în rezolvarea problemei. Ei au organizat o întâlnire publică și au reușit să obțină programarea unei ședințe comune a tribunalului pentru toate organizațiile membre. Această zi a fost foarte eficientă pentru organizațiile locale și ei au realizat beneficiile participării la MAHA. Prin această experiență conducătorii s-au cunoscut mai bine și MAHA a început să raporteze succese într-o serie de alte probleme.

Coalitii naționale. Este un tip de coalitie foarte nou și încă insuficient testat pentru grupările comunitare. Din fericire, primele două coalitii naționale formate de organizații comunitare în S.U.A. au avut succes. O adevărată rețea de organizații din toată țara au format Acțiunea Națională (NPA) care a avut rezultate spectaculoase. Au influențat adoptarea a două legi federale, una care prevedea despăgubiri pentru familiile care locuiau în condiții sub un anumit standard, alta care prevedea că toate instituțiile financiare să facă publice politicile lor de acordare a împrumuturilor. Acest efort a constituit o contribuție creativă și necesară în dezvoltarea organizațiilor comunitare. Probabil că pe viitor o serie de coalitii ale organizațiilor comunitare la nivel național vor oferi posibilități sporite de implicare în politica socială.

Crearea unei coalitii

Nu există un ansamblu de reguli precise privind crearea unei coalitii. Unele se realizează cum s-a întâmplat cu MAHA atunci când mai multe organizații au hotărât că este necesar să acționeze împreună. Mai adesea, o organizație se regăsește în fața unei probleme al cărui aspect inițial se dovedește a fi mult prea complex, și astfel simte că are nevoie de mai multă putere pentru a raporta succesul. Astfel, organizația începe să caute alte grupuri cu care să poată coaliza pentru a obține victoria în domeniul respectiv.

De exemplu, o organizație din Pontiac, Michigan, a aflat că Spitalul Municipal trebuia să se mute și că există o tendință ca acesta să iasă de sub influența autorităților locale pentru a deveni un spital privat. Astfel existau două probleme: 1) cine va controla spitalul, și 2) dacă spitalul se va muta. După o audiere publică în care nu a fost ascultată, organizația a început să

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

caute cai pentru a-si extinde baza de influenta.

În aceasta actiune, ei au construit o coalitie foarte interesanta si diversa. Un larg segment din populatia hispanica era îngrijorata ca nu era nimeni în cadrul spitalului care sa vorbeasca limba spaniola. Astfel ei au participat în cadrul coalitiei pentru a cere ca sa existe o persoana vorbitoare de spaniola la sectia de urgenta. O organizatie pentru apararea drepturilor persoanelor defavorizate a fost cooptata pentru ca, daca municipalitatea ar fi pierdut controlul asupra spitalului si acesta ar fi devenit privat, ei se temeau ca la spital nu ar mai fi avut acces clientii lor.

Organizatia a facut investigatii si a descoperit ca planul de mutare a spitalului necesita plata din partea municipalitatii a unei parti însemnate din costurile de constructie si teren. De aceea proprietarii de locuinte au protestat datorita faptului ca o mare parte din taxele lor ar fi fost cheltuite pentru mutarea spitalului. Persoanele care locuiau lângă spital nu doreau ca acesta sa se mute pentru ca era aproape si nu era foarte clar ceea ce urma sa se întâmple cu cladirea dupa mutarea spitalului. Astfel ca si ei au participat la actiune. Cercetarile organizatorilor au aratat ca noul spital trebuia sa aiba o sectie de psihiatrie. Atunci când oamenii care locuiau în apropierea noului amplasament au aflat acest lucru, s-au opus ca spitalul sa se mute în vecinatatea lor. Batrânii au participat si ei la coalitie pentru ca nu existau mijloace de transport convenabile catre noul amplasament.

De acum, coalitia era foarte puternica si a reusit sa faca fata la numeroase confruntari cu administratia municipala si a spitalului. Dupa acest tip de experiente, ei au contactat Sindicatul Soferilor care a trecut de partea lor. Un politician care candida pentru un post în guvern a devenit dintr-o data foarte “interesat” de problema si a trecut de partea lor, oferind mai multa greutate campaniei lor. Rezultatul a fost ca victoria a apartinut coalitiei.

Investigatiile si capacitatea organizatorului de a gasi grupuri interesate a fost cheia pentru construirea acestei coalitii. Fiecare grup a venit cu o motivatie diferita si a fost posibil sa fie focalizat pe aceeasi problema, aceea de a opri mutarea spitalului.

Pe masura ce te implici în organizarea unei coalitii pe baze tot mai largi,

investigatiile devin o parte tot mai importanta a activitatii de organizare, în primul rând pentru ca problema este mai complexa decât aceea a unei asociatii de locatari. În al doilea rând, cu cât investigatiile sunt mai complete, cu atât mai usor este sa gasesti noi cai prin care alte grupuri sa fie atrase în cadrul coalitiei.

5. Dobândirea puterii si câstigarea victoriei

Scopul oricarei actiuni de organizare comunitara este dobândirea puterii de catre oameni, astfel încât comunitatea sa poata sa-si cunoasca nevoile, sa poata sa si le organizeze si sa poata lupta pentru îndeplinirea lor. Pentru dobândirea puterii este nevoie de victorii caci doar persoanele carora le face placere sa suferă vor persevera într-o cauza pierduta. Pentru ca implicarea într-o actiune de dezvoltare comunitara sa aibe un sens, locuitorii respectivei comunitati trebuie sa se afle permanent în fata unor rezultate sau victorii. Victoria pare destul de usor de definit: echipa de fotbal cu cele mai multe goluri marcate câstiga, jucatorul de golf cu cele mai putine puncte de penalizare obtine victoria. În organizarea comunitara lucrurile nu sunt atât de simple! Scopurile se modifica, au loc negocieri, o victorie conduce la un alt scop.

5.1. Definitii

A. *Victorii intermediare.* Acestea sunt mici victorii de-a lungul drumului spre obtinerea victoriei finale. Ele ajuta la formarea organizatiei astfel încât atunci când se obtine victoria finala este implicat cel mai mare numar de oameni posibil de implicat, care simt ca victoria este a lor.

B. *Victorii finale.* Acestea sunt scopurile care au fost stabilite de organizatie si care au o semnificatie majora pentru locuitorii unei comunitati, cum ar fi construirea unei scoli sau oprirea demolarii unei cladiri de catre un constructor din afara.

C. *Urmarea victoriei finale.* Dupa cum victoriile intermediare conduc la victoria finala, victoriile finale conduc la un nou set de victorii intermediare si finale.

5.2. Exemplificare la nivel local

O organizatie poate sa-si stabileasca ca obiectiv renovarea unei cladiri.

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

Victoria finala nu este atinsa decât atunci când cladirea arata ca noua. Victoriile intermediare sunt obtinute de obicei de-a lungul acestui proces, ca de exemplu atunci când proprietarul care nu locuieste acolo accepta sa se întâlneasca cu locuitorii cladirii dupa ce acestia i-au pichetat locuinta.

Victoriile intermediare sunt foarte importante pentru ca alimenteaza interesul fata de problema, si ele sunt folosite ca instrumente organizationale pentru obtinerea victoriei finale. Interpretarea acestor victorii intermediare este foarte importanta pentru oameni, astfel încât ei sa realizeze ca exista o dezvoltare a problemei si ca ea se apropie de deznodământul final.

Un organizator comunitar care actiona în problema renovarii unei cladiri avea rezultate foarte modeste. Proprietarul a refuzat sa se întâlneasca cu grupul de locuitori chiar dupa ce acestia i-au vizitat locuinta si biserica cu o numeroasa delegatie. Conducatorii erau descurajati si oamenii își pierdusera interesul în chestiunea respectiva pentru ca nu se înregistra nici un progres. Organizatorul a invitat atunci zece preoti din vecinatate sa participe la o sedinta a comitetului de initiativa. Membrii comitetului i-au invitat pe preoti sa viziteze cladirea astfel încât acestia au putut vedea conditiile de locuit. Lucrurile au fost aranjate de o asemenea maniera încât atunci când grupul de preoti a iesit din cladire acolo îi astepta un ziarist de la ziarul local. Titlul articolului publicat în ziarul de a doua zi a fost: “Preoti ofera sprijin contra unui proprietar iresponsabil”. Articolul a fost multiplicat si raspândit în vecinatate. Oamenii au început din nou sa spere întrucât aparuse un nou element în sprijinul actiunii initiate de ei. Preotii si membrii ai bisericilor lor au participat la urmatoarea adunare publica si atunci când proprietarul tot nu si-a facut aparitia grupul s-a deplasat din nou la locuinta acestuia si preotii i-au însotit. Cu ajutorul autoritatii suplimentare a reprezentantilor bisericii si a unui numar suplimentar de oameni, membrii comitetului de initiativa au fost mai agresivi si au declansat o confruntare puternica în fata intrarii locuintei proprietarului care l-a determinat pe acesta sa accepte fixarea unui plan de renovare a cladirii. Cladirea a fost apoi renovata si astfel victoria finala a fost obtinuta. Totusi aceasta nu ar fi fost obtinuta fara victoria intermediara a vizitei preotilor si fara participarea acestora la actiune. Victoria intermediara a fost folosita în mod decisiv pentru relansarea problemei si pentru marirea audientei.

5.3 Exemplificare la nivel general

O organizatie din Chicago, Alianta pentru Locuire în Zona Metropolitana (MAHA), si-a stabilit ca principal obiectiv sa determine toate asociatiile pentru economisire si împrumuturi subordonate Bancii Federale pentru Împrumuturi Casnice sa ofere o lista a tuturor împrumuturilor lor în zona metropolitana a orasului Chicago. O serie de adunari locale au fost tinute în zona din prejma orasului si în suburbiile din vecinatate. Fiecare grup local s-a prezentat la asociatia locala pentru economisire si împrumuturi pentru a cere situatia. De fiecare data raspunsul a fost: “Nu putem sa facem acest lucru fara aprobarea Bancii Federale pentru Împrumuturi Casnice.” Atunci urma, de obicei, întrebarea: “Dar daca ati avea aprobarea, ne-ati oferi informatiile cerute?”. Raspunsul a fost invariabil: “Da.”

Conducatorii grupurilor locale s-au adunat si, dupa ce au povestit ce li s-a întâmplat, au luat hotarârea sa aiba o întâlnire cu presedintele Bancii Federale pentru Împrumuturi Casnice, filiala Chicago. El a fost invitat la o întâlnire si a refuzat sa participe. O delegatie importanta s-a deplasat atunci la locuinta acestuia si a împartit “fluturasi” vecinilor. Ca urmare , presedintele a fost de acord sa participe la o întâlnire. A fost câstigata astfel prima victorie intermediara. S-a raspândit vestea prin comunitatile implicate în actiune ca eforturile lor au dat rezultate, pentru ca presedintele Bancii Federale pentru Împrumuturi Casnice a fost de acord sa participe la o întâlnire pentru a discuta despre publicarea informatiilor despre împrumuturi.

La întâlnire presedintele a spus ca daca toate institutiile locale au raspuns asa cum spun oamenii (ca vor da informatiile cerute daca Banca le va cere acest lucru), atunci el nu vede nici o problema în publicarea acestor date. Dar mai voia totusi sa discute problema cu superiorii lui din Washington. S-a convenit ca saptamâna urmatoare sa fie invitati la adunare si oficialii din Washington. O alta victorie intermediara! Washingtonul a raspuns la solicitari.

La întâlnirea urmatoare oficialii din Washington au spus ca ei cred ca un studiu privind oportunitatea si consecintele publicarii nu ar fi relevant si ca ei nu pot autoriza ceva de felul acesta. Dupa multe discutii aprinse de o parte si

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

de alta, s-a convenit sa se organizeze o alta întâlnire cu reprezentantii asociatiilor locale pentru economii si împrumuturi si cu oficialii de la Banca Federala pentru Împrumuturi Casnice din Chicago si Washington. Alta victorie intermediara – “Oficialii din Washington sunt înspaimântati si vin din nou sa se întâlneasca cu noi!”

Înainte de urmatoarea întâlnire grupurile locale s-au dus la asociatiile lor de economii si împrumuturi care au reconfirmat faptul ca daca li se va cere de catre Banca Federala pentru Împrumuturi Casnice vor fi de acord sa faca publice informatiile. Unele dintre ele au mers chiar mai departe spunând ca, dupa parerea lor, aceasta ar fi o actiune de dorit. Astfel numeroase grupuri locale au obtinut din nou victorii intermediare.

Atunci când a avut loc adunarea, oficialii asociatiilor locale de economii si împrumuturi aflati în fata locuitorilor comunitatilor au fost obligati sa declare în mod public ceea ce declarasera în particular acestor locuitori. Unitatea bancherilor a fost decisiv zdruncinata si comitetul de actiune MAHA a iesit la tribuna cerând un program pilot de publicare. Pentru ca reprezentanti ai mai multor institutii locale importante au afirmat ca nu se opun la un astfel de program pilot, oficialii Bancii Federale pentru Împrumuturi Casnice au fost de acord cu efectuarea unui studiu de acest fel victoria finala a fost astfel cucerita! Dar asta nu a însemnat ca problema s-a încheiat. Conducatorii MAHA au cerut imediat o întâlnire pentru a stabili tipul de chestionar care urma sa fie folosit si planificarea termenelor de publicare.

De la aceasta activitate a rezultat un ansamblu de actiuni desfasurate în legatura cu institutiile locale care nu ofereau împrumuturi, si, pe baza datelor studiului pilot, a fost emisa o ordonanta municipala care cerea publicarea informatiilor privind politica de împrumuturi de catre orice institutie financiara care dorea sa detina fonduri municipale. De aici s-a ajuns la Legea Federala pentru Publicarea Informatiilor despre Împrumuturi.

Aspectul cel mai important este ca, de îndata ce victoria finala a fost obtinuta, organizatia si-a stabilit noi obiective si victoria finala a dus la noi probleme si noi forme organizatorice si chiar la noi victorii. Aceasta înseamna ca nu exista victorii finale!

Bietii oameni se afla în permanent în cautarea Potirului Sf. Graal – care o data descoperit va rezolva toate problemele si va fi sfârșitul tuturor cautarilor si problemelor. Oamenii au tendinta sa vada lucrurile în acest fel: “Daca vom obtine o scoala noua atunci copiii nostri se vor bucura de o educatie mai buna.” “Daca vom obtine o lista publica, atunci împrumuturile preferentiale si arbitrare vor înceta.” Totusi liderii cu experienta si organizatorul stiu ca ca fiecare victorie duce la o noua actiune organizatorica. Astfel ca atunci când MAHA a reusit sa obtina un program pilot de publicare, victoria aceasta finala s-a transformat într-o victorie intermediara pe calea Publicarii Federale. Apoi, dupa ce publicarea Federala a fost obtinuta, victoria a fost transformata într-una intermediara pe calea reinvestirii care acum a devenit victoria finala cautata. Astfel unora li se poate parea ca nu exista un punct final al organizarii comunitare; si acest lucru este adevarat nu doar în ce priveste organizarea ci în ceea ce priveste viata însasi! Echipa de fotbal care obtine victoria sâmbata se gândeste la urmatorul meci începând de luni!

Concluzie

Pentru ca victoriile conduc la noi lupte, acest lucru înseamna ca victoriile poarta cu ele responsabilitatea continuarii actiunilor în zone noi si poate înca necunoscute. Astfel ca victoriile îi sperie pe unii oameni. Daca pierzi, atunci nu se asteapta prea mult de la tine si nu e nevoie sa actionezi în continuare. Organizatia care câștiga stie ca victoria o va conduce la noi forme de organizare si la noi lupte, astfel încât cu fiecare noua victorie apar noi responsabilitati.

6. Cum sa organizezi o adunare publica

6.1. De ce sa organizezi o adunare?

Multe situatii importante sunt rezolvate de indivizi fara sa consulte pe nimeni. Altele se rezolva printr-o scrisoare, o cerere, un telefon sau o audienta. Uneori câteva minute petrecute cu mai multe persoane separat este o actiune mai eficienta si mai productiva decât o adunare de o ora cu aceste persoane împreuna.

Desigur, multe adunari irosesc timpul si se tin din motive mai degraba rituale decât practice (ar fi o mai mare economie de timp daca unele comitete ar discuta doar o data pe an decât sa se întâlneasca lunar sau sa se desfinteze).

Dar, cu toate ca oferirea unei probleme unui comitet spre rezolvare poate fi o metoda pentru a dilua autoritatea, a împarti raspunderea si a întârzia deciziile, totusi adunarile raspund unei profunde nevoi umane. Omul este o fiinta sociala – si în orice cultura oamenii se aduna în mod frecvent în mici grupuri si, din timp în timp, în adunari de mari dimensiuni. Daca aceasta nu se petrece la locurile de munca, oamenii se aduna în asociatii, societati, echipe, cluburi sau chiar baruri, dupa ce termina programul de lucru. Aceasta nevoie de a se grupa este o tendinta mai pozitiva decât o mostenire din îndepartata perioada a vânătorii în haita. Din timp în timp, persoane obsedate de progresul tehnic propun un tip de activitate în care directorul nu-si paraseste domiciliul si urmareste totul prin ecrane video cu fibra optica din sufragerie. Dar, orice director respinge ideea ca pe o pura fictiune - nimic nu poate înlocui întâlnirile directe – nici telefoanele, nici faxurile, nici copiatoarele, nici magnetofonele, monitoarele video sau alte instrumente ale revolutiei informationale.

6.2. Functiile unei adunari

1.O adunare defineste echipa, grupul, grupa sau unitatea. Cei prezenti îi apartin, cei absentii nu. Fiecare poate privi împrejur si astfel poate sa simta identitatea colectivitatii din care face parte. Fiecare dintre noi suntem membrii ai consiliului de administratie sau al comitetului de parinti sau în grupa 2, plutonul 4, compania a 5-a.

2.O adunare este locul în care grupul revede, revizuieste, adauga sau schimba cunostintele de grup. Fiecare grup își creaza un ansamblu de cunostinte, experiente, judecati si chiar folclor. Acest ansamblu nu numai ca îi ajuta pe membrii grupului sa actioneze mai eficient dar contribuie la o eficienta sporita a comunicatiilor în cadrul grupului (fiecare stie ca unele mesaje vor fi înțelese fara a trebui sa insisti pe toate nuantele si implicatiile, asa cum ar fi necesar fata de un strain). Unii etologi numesc aceasta capacitate “înteligența socială”, concepând-o ca pe o singura gândire dispersata între mai multi indivizi, si o considera foarte creativa. Un grup care se aduna produce adesea idei, planuri si decizii mai bune decât un individ sau mai multi actionând separat (contributiile individuale sunt testate, generalizate, reformulate în contextul discutiilor de grup).

3. O adunare ajuta la înțelegerea de catre fiecare persoana a scopului grupului si a modului în care activitatea fiecaruia poate contribui la succesul grupului.

4.O adunare creeaza între cei prezenti angajamentul fata de deciziile luate si fata de obiectivele urmarite. Daca ceva s-a hotărât, chiar daca ai fost împotriva, calitatea de membru te obliga sa accepti decizia luata. Alternativa este sa parasesti grupul, lucru care se întâmpla foarte rar. De obicei opozitia fata de o hotărâre de grup provine 10% din dezacordul cu respectiva decizie si 90% din resentimentul ca nu ai fost consultat. De aceea pentru majoritatea oamenilor este suficient sa stie ca au fost auziti; vor regreta ca nu au fost ascultati, dar vor accepta hotărârea. Decizia luata de un colectiv este mai greu de contestat decât decizia luata de o singura persoana (de aceea directorii au consilii de administratie).

5.În multe situatii adunarea este singura forma în care grupul de fapt exista si actioneaza ca grup si când managerul, supervisorul sau directorul e vazut ca lider al grupului efectiv si nu formal (în unele organizatii liderul nici nu este altfel prezent ca si conducator al grupului, în restul timpului fiind un salariat ca oricare altul).

6.O adunare este o arena de afirmare a statutului personal. Nu se poate afirma ca nu exista o competitie a statutelor în cadrul unui grup – competitia fiind o alta latura a naturii umane. Este semnificativ aici faptul ca un cuvânt ca “ordine” înseamna:

- ierarhie sau asezare
- instructiuni sau comenzi

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

- stabileste felul în care trebuie sa fie lucrurile (sa ti le pui în ordine, lege si ordine...)

Într-o adunare, membrii unui grup afla care este pozitia lor relativa în cadrul grupului si tot în acest cadru ei contesta si lupta pentru modificarea acestei ordini, mai ales daca grupul este nou înfiintat.

6.3. Tipuri de adunari

Adunările se pot clasifica dupa marime:

- Mitingurile – 100 sau mai multe persoane care doar asculta pe unul sau mai multi vorbitori.

- Sedinte de consiliu – 40-50 de persoane care de obicei asculta pe unul sau mai multi vorbitori dar care intervin uneori cu întrebări si comentarii proprii.

- Comitetele – pâna la 10-12 participanti, toti iau cuvântul mai mult sau mai putin si sunt condusi de un moderator.

Adunările se pot diferentia si dupa tipul adunării. Astfel:

- Dupa frecventa: adunările zilnice sunt diferite de cele saptamânale, care la rândul lor sunt diferite de cele lunare (ca si de cele trimestriale sau anuale).

- Dupa compozitie: Lucreaza membrii grupului împreuna la acelasi proiect? Lucreaza ei la sarcini diferite dar asemanatoare? Sau sunt total straini unii de altii si sunt adusi doar pentru a realiza un obiectiv comun?

- Dupa motivatie: Au membrii un obiectiv comun? Sau sunt în competitie?

- Dupa procesul de luare a deciziei: Cum își ia grupul deciziile? Prin consens? Prin vot majoritar? Sau sunt lasate la latitudinea moderatorului?

6.4. Perioada premergatoare adunării

Cea mai importanta întrebare la care trebuie sa raspundem este: "Ce trebuie sa realizeze aceasta adunare?". Se poate pune în forme diferite: "Ce consecinte ar avea daca nu s-ar tine?" sau "Când se va încheia, cum vom putea sa determinam daca a fost un succes sau un esec?".

Definirea obiectivelor

Obiectivele se clasifica în următoarele categorii:

1. Informative. Este o evidenta pierdere de timp ca la o adunare sa se transmita doar informatii factuale care pot circula pe calea documentelor scrise. Dar daca informatiile necesita clarificari sau comentarii, sau daca au implicatii importante, este corect sa fie introduse pe ordinea de zi. Functia informativa include rapoarte privind evolutia unui proiect si revederea proiectelor încheiate pentru a trage învățăminte.

2. Constructive. Se refera la raspunsul la întrebarea “Ce vom face?” cu referire la o noua masura, o noua strategie, in nou produs, etc. În acest tip de discutie oamenii contribuie cu cunostintele, experienta si judecata lor si cu ideile proprii.

3. Executive. Se refera la raspunsul la întrebarea “Cum vom face?” dupa ce s-a decis ce va face grupul; în acest moment raspunderile executive pentru diferitele sarcini vor fi împartite membrilor grupului. Daca mai înainte erau importante contributiile în cunostinte si idei, aici importanta este asumarea raspunderilor pentru punerea în aplicare a planului. Aceste sarcini pot fi distribuite si fara a face o adunare dar este mai bine astfel pentru ca:

- poate fi discutata cea mai buna cale pentru atingerea diferitelor obiective;
- ajuta la constientizarea pentru fiecare membru a importantei activitatii lui pentru realizarea sarcinii colective;
- daca se aplica o decizie luata de catre altcineva trebuie sa obtinem si consimțământul din partea grupului de executie;

4. Context legislativ. Exista un cadru legal si un sistem de reguli, proceduri si obiceiuri care conduc actiunile grupului. Schimbarea acestui cadru si introducerea de noi proceduri poate fi deranjanta pentru membrii comitetului care își vad amenintata siguranta. Dar absentia schimbarii ar afecta adaptarea grupului la o lume în permanenta schimbare.

6.5. Pregatirea adunarii

Toate aceste obiective pot fi realizate într-o singura adunare daca ordinea de zi este clar stabilita. De aceea mediatorul trebuie sa verifice fiecare punct si sa-si noteze cerintele si obiectivele de realizat (ajuta astfel la focalizarea discutiilor).

Participantii: Beneficiul si succesul unei adunari sunt pereclitate daca sunt

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

prea multi participanti. Între 4 si 7 este cifra ideala, 10 este tolerabil, 12 este limita maxima. Mediatorul trebuie sa mentina cifra între aceste limite si uneori sa refuze pe cei care mai doresc sa participe. Îi trebuie tact, dar uneori oamenii se simt exploatați participând la tot felul de adunari si acest fapt trebuie folosit. Daca numarul nu poate fi mentinut între aceste limite, pot fi folosite urmatoarele metode:

☞ Analizati ordinea de zi pentru a vedea daca toti trebuie sa participe la toate punctele (la mijlocul întâlnirii unii pot pleca si altii le pot lua locul!);

☞ Analizati daca nu se pot organiza mai bine doua adunari mai mici în locul uneia mari;

☞ E de dorit ca unele probleme sa fie discutate pe grupuri mai mici si la adunare sa fie prezenti doar reprezentantii acestora, care sa sustina propunerile facute!

6.6. Pregatirea documentelor

Ordinea de zi este de departe cel mai important document. Daca este bine realizata poate sa impulsioneze si sa clarifice scopurile unei adunari (nu trebuie facuta prea scurta sau prea abstracta). Un mediator, nu trebuie sa se teama de o ordine de zi prea lunga, care este de fapt rezultatul analizei si definirii exacte a fiecărei probleme (e mai bine decât sa adaugi noi probleme în timpul desfasurarii adunarii). Fiecare problema trebuie sa aibe o justificare a includerii ei; de asemenea trebuie sa poarte o scurta mentiune de exemplu: “pentru informare”, “pentru discutie” sau “pentru a se decide”, etc. Ordinea de zi nu trebuie difuzata cu prea mult timp înainte pentru ca problemele se uita (2-3 zile este intervalul cel mai potrivit!). Ordinea problemelor: întâi cele mai urgente, cele în legatura cu care trebuie luata o decizie. Trebuie sa tinem cont de urmatoarele:

1. Prima parte a unei adunari tinde sa fie mai animata si mai creativa decât ultima asa ca, daca o problema necesita energie mentala, idei îndraznete si capete limpezi, ea trebuie inclusa printre primele pe lista. De asemenea, daca exista probleme de larg interes pentru toti participantii poate fi inclusa mai târziu, dupa primele 15-20 de minute.

2. Unele probleme îi unesc pe participanti într-un front comun, în timp ce altele îi dezbină. Mediatorul va dori sa înceapa cu unirea participantilor pentru ca apoi sa porceada la dezbinarea lor sau invers. Problema este sa fii constient

de alegerea facuta si sa o utilizezi corect (de obicei e de dorit ca la final sa gasesti o problema unificatoare!).

3. O greseala foarte raspândita este sa pierzi prea mult timp cu problemele curente dar urgente si sa pierzi din vedere subiectele de importanta fundamentala cu semnificatie pe termen lung (aceasta tendinta poate fi contracarata prin fixarea de limite de timp pentru diferitele probleme, limite care trebuie respectate!).

4. O ora si jumătate este suficienta pentru discutarea oricaror probleme!

5. Este o idee buna sa se anunte în prealabil ora de început si ora de încheiere a adunarii!

6. Daca adunarea are tendinta sa se lungeasca prea mult, atunci trebuie sa fixam adunarile cu aproximativ o ora înainte de încheierea programului sau vinerea dupa amiaza, iar problemele la care nu dorim sa se piarda prea mult timp pot fi introduse cu cca. 10 minute înainte de ora preconizata de încheiere.

7. Este un obicei bun sa existe liste de propuneri care sa se completeze înainte adunarii. Daca însa sunt prea lungi, mediatorul trebuie sa le citeasca, sa le analizeze si sa le rezume în prealabil.

8. Daca se prezinta materiale scrise, trebuie sa fie scurte si simple (este total contraindicat sa citesti la o adunare 6 pagini dactilografiate – ele pot fi mult mai simplu afisate!)

9. Pentru fiecare problema trebuie analizat daca ea trebuie sau nu discutata. Sa pui pe ordinea de zi “diverse” este o invitatie la pierdere de timp. Sigur ca pot aparea probleme urgente si neasteptate care pot modifica ordinea de zi initiala. Si, de asemenea, dupa încheierea adunarii formale, membrii mai pot ramâne la o discutie informala.

6.7. Rolul Mediatorului

Dupa ce ai fost propus si ales mediatorul unei adunari, desi de obicei dai semne exterioare de neplacere, esti multumit si mândru de aceasta. Aceasta numire îi influenteaza pe oameni în sensuri diferite. Unii folosesc prilejul pentru a-si impune dorintele unui grup pe care se simt îndreptatiti sa-l domine.

Altii se simt ca si sefii de dormitoare din taberele scolare (ei organizeaza si le place sa organizeze chiar daca nu produc nimic). Si mai exista mediatorii

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

anxiosi sau lenesi care asteapta adunarile pentru a-si gasi un sprijin pentru ineficienta si inactivitate si pentru a împarti raspunderea pentru decizii sovaiele. Oricum ar fi mediatorii se simt foarte bine atunci când iau loc pentru prima data pe locul de onoare. Dar aceasta nu trebuie sa-l tenteze sa se autoaprecieze exagerat în dauna adunarii (un semn clar de primejdie este acela daca se aude vorbind mai tot timpul pe parcursul discutiilor). O regula ar fi sa încerci sa reduci interventiile proprii la maximum doua fraze pentru fiecare problema.

Daca mediatorul doreste realizarea unor obiective ar fi de dorit sa se considere mai degraba în slujba decât la conducerea adunarii si a grupului de participanti. Rolul lui este sa asiste grupul pentru a ajunge la cea mai buna concluzie sau decizie în cel mai eficace mod posibil: prin interpretari si clarificari, prin impulsivitatea discutiei, prin promovarea unei concluzii, etc.

Adevarata sursa de autoritate este forta atasamentului sau fata de obiectivele grupului si abilitatea cu care conduce grupul spre realizarea lor. Controlul si disciplina devin atunci nu acte de impunere a vointei proprii, ci acte de impunere a vointei grupului fata de indivizii care pun în pericol realizarea obiectivelor de grup.

Atunci când membrii realizeaza ca liderul este condus de atasamentul fata de obiectivele comune, nu trebuie o mare forta a personalitatii lui pentru a controla adunarea. Atunci el poate controla discutia arătând ca exista un timp pentru a discuta o anumita idee, ca nu este timp pentru discursuri, ca aceasta problema se poate amâna pâna la întâlnirea viitoare, etc.

Exista multe modalitati politicoase prin care un mediator poate sa indice o usoara nerabdare chiar atunci când altcineva vorbeste: se apleaca în fata, își încordeaza muschii, ridica sprâncenele, da din cap aprobator în semn ca s-a înțeles. Si atunci când raspunde poate arata prin fluenta, intonatie si laconism ca trebuie sa se mearga mai departe. Invers, folosind expresii si intonatii opuse poate arata ca este destul timp si încurajeaza astfel vorbitorul sa-si dezvolte punctul de vedere.

Dupa câteva adunari, cei prezenti vor înțelege acest limbaj nonverbal al

mediatorului și vor fi formați în privința “comportamentului la adunare” – mediatorul este încă în slujba grupului dar, ca și ghidul montan plătit de excursioniști, este cel care cunoaște cel mai bine destinația, drumul, semnele vremii și durată. Astfel încât, dacă sugerează ca trebuie grabit ritmul, sugestia lui este acceptată.

Chiar dacă mediatorul nu este șeful grupului, el trebuie văzut ca persoana prin care grupul își poate realiza cel mai bine scopurile. Mediatorul trebuie să conducă toate discuțiile grupului; pot exista însă și responsabili pe diferite probleme. Rolul mediatorului poate fi acela de a menține grupul centrat pe sarcină și să medieze conflictele fără a fi expert într-o anumită problemă.

6.8. Structura discuțiilor

Se pare că nu există metoda bună și metoda rea de structurare a discuțiilor într-o adunare. Se propune un subiect, oamenii spun ce cred și apoi se ia o decizie și se încheie discuția. Însă nu se poate impune aceeași formulă pentru toate problemele.

Există totuși o logică a unei discuții de grup și, deși există excepții, ea trebuie cunoscută:

☞ “Care pare să fie problema?” – este ca un simptom pentru care mergem la doctor. Ceva nu este în regulă și trebuie să luăm o măsură pentru a rezolva problema.

☞ “De cât timp tine problema?” – așa cum doctorul face anamneza cazului, adunarea cercetează istoricul problemei. Au mai existat astfel de probleme? Cum s-au rezolvat anterior? Ce pericole există? Etc.

☞ “Cum se prezintă situația în prezent?” Se întreprinde vreo acțiune? Care sunt ultimele evoluții? Care sunt resursele disponibile? Etc.

☞ “Care este diagnosticul?” – sunt excluse explicațiile nerealiste și se face o scurtă listă cu explicațiile plauzibile.

☞ “Care este soluția?” – așa cum doctorul prescrie tratamentul, adunarea indică un curs al acțiunii. Dacă nu este clar se folosesc etapele:

a) se construiește o listă cu opțiuni: nu sunt respinse nici unele de la început; se încearcă o combinație a elementelor promitatoare de la toate sugestiile până apar alternative coerente și plauzibile.

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

b) când aceste optiuni pertinente au fost elaborate se trece la alegerea uneia dintre ele prin discutie de grup.

6.9. Conducerea adunarii

Asa cum soferul are doua sarcini – sa urmareasca drumul si sa-si controleze vehicolul – rolul mediatorului poate fi divizat în doua sarcini: sa trateze cu oamenii si sa trateze cu problema.

Tratarea problemei

Esenta acestei sarcini consta în urmarirea structurii discutiei, care implica ascultarea atenta si mentinerea discutiei centrata pe problema.

La începutul discutarii fiecărei probleme, mediatorul trebuie sa arate cu claritate unde trebuie sa se ajunga în final (o decizie, o propunere, un subiect de meditatie, etc.). Eventual se ofera o alternativa: “e bine daca putem decide; daca nu, trebuie sa stabilim cine va trebui sa studieze problema pentru a recomanda o cale de actiune, pâna la întâlnirea viitoare”.

Mediatorul trebuie sa se asigure ca toata lumea înțelege despre ce e vorba si de ce trebuie discutata problema – daca nu, trebuie oferite scurte explicatii.

El trebuie sa conduca discutia treptat (sa-i opreasca pe cei care propun solutii când înca nu s-a decis care e problema). Trebuie sa opreasca discutiile sterile sau pe cele alaturi de problema (de exemplu daca deciziile anterioare au fost bune sau gresite, pentru ca acestea tot nu se mai pot schimba, sau implicarea unor perspective prea generale, îndepartate de situatia actuala). El trebuie sa previna neînțelegerile si confuziile cerând precizari de la cel care vorbeste sau sa intervina daca doua persoane spun acelasi lucru folosind expresii diferite. Din când în când trebuie sa rezume stadiul la care a ajuns discutia.

Uneori se discuta un document care poate avea greseli: mediatorul însarcineaza pe cineva sa-l refaca, nu se încearca corectarea pe loc a greselilor!

Una dintre principalele greseli este sa nu termine discutia atunci când s-a ajuns la o solutie acceptata de toti. O discutie trebuie încheiata si atunci când:

✍ E nevoie de mai multe date pentru a putea progresa;

- ☞ Discuția arată că este nevoie de părerea unor persoane absente;
- ☞ Membrii au nevoie de timp ca să se gândească la problema și să discute cu alții;
- ☞ Evenimentele prezente sunt pe cale să se modifice;
- ☞ Nu este timp suficient pentru a discuta în mod adecvat problema;
- ☞ Devine clar faptul că 2-3 membrii pot rezolva problema fără a mai consuma din timpul celorlalți;

Dar faptul că o decizie e dificilă sau e disputată sau că nu face plăcere unora nu este un motiv de amânare! La sfârșitul discuției fiecărei probleme mediatorul oferă un scurt rezumat al ceea ce s-a decis, lucru care de obicei se consimțea și ajută participanții să înțeleagă faptul că adunarea a fost eficientă. Dacă hotărârea implică acțiunea unui membru acesta trebuie să confirme că este de acord.

Tratarea oamenilor

Există o singură cale de a te asigura că adunarea începe la timp: să o începi la timp! Cei care întârzie văd că a început la ora fixată și nu vor mai întârzi! Altfel cei punctuali vor observa că adunarea începe întotdeauna cu 10-15 minute mai târziu și vor acționa în consecință. Punctualitatea poate fi sprijinită și arătând întârziatilor că unele decizii s-au luat fără ei, și fără să li se mai ceară ulterior opinia.

În legătură cu poziția membrilor:

- ☞ Dacă stai față în față cu o masă între ei, aceasta facilitează opoziția, conflictul (mediatorul trebuie să fie atent vis-a-vis de cine stă);
- ☞ Dacă stai unul lângă altul, confruntarea e mai dificilă (mediatorul trebuie să se înconjoare de aliați, prieteni);
- ☞ Locul cel mai dificil este la dreapta mediatorului;
- ☞ Ca regulă generală apropierea de mediator este semn de favoare și onoare (mai ales în cazul în care membrii stau în jurul unei mese lungi și înguste);

În multe întâlniri există cineva care folosește mult timp pentru a spune foarte puțin. Ca mediator, trebuie să indicîți necesitatea esențializării. Dacă nu răspunde atunci trebuie să alegi o frază, indiferent care și să-l întrerupi spunând ceva la modul: "Interesant, George tu ce părere ai despre asta?"

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

În adunari, majoritatea membrilor vor tacea cea mai mare parte din timp. Tacerea poate indica aprobare, sau faptul ca nu au ceva important de spus, sau nevoia de a auzi mai multe înainte de a-si forma o opinie, sau pur si simplu faptul ca au avut o masa prea îmbelsugata! Dar exista doua tipuri de tacere care trebuie întrerupte de catre mediator:

a) Cineva poate avea o contributie importanta dar este destul de nesigur privind efectul pe care îl va face interventia lui. Atunci când solicitati o astfel de contributie trebuie sa ai grija sa arati interes, satisfactie si astfel sa încurajezi astfel de contributii viitoare.

b) Ostilitatea cuiva, nu fata de ideile exprimate ci fata de mediatorul adunarii si procesul de luare a deciziilor. Acesta este de obicei efectul unui sentiment de nedreptate pe care daca-l investighezi va exploda, dar este mai bine asa decât sa-l lasi sa mocneasca.

Protectia celor slabi – uneori membrii mai tineri pot provoca reactii de dezaprobare din partea celor mai vârstnici – ceea ce constituie un fenomen foarte firesc. Dar conflictul poate degenera în evaluarea privind cine este mai îndreptatit sa participe la adunare. Mediatorul poate nota opinia îndrazneata a tinerilor si se poate referi la aceasta ulterior pe timpul discutiilor din cadrul adunarii.

O adunare eficienta nu este o suma de dialoguri între membrii si mediator ci o discutie de grup coordonata de mediator. Trebuie sa fie totusi o competitie între idei si nu între oameni! Daca doi membrii se încing încearca sa degajezi atmosfera solicitând contributia unui neutru, preferabil cu o întrebare care are nevoie de un raspuns factual.

Cercetatorii care au studiat adunarile au redus tot ceea ce poate fi spus la: întrebări, raspunsuri, reactii pozitive si reactii negative. Întrebările si raspunsurile sunt de trei tipuri: informatii, opinii si sugestii. Aproape întotdeauna sugestiile contin schita viitoarelor succese. Desi putine sugestii pot conduce la ceva constructiv, trebuie sa li se ofere tuturor aceasta posibilitate. Problema care se pune e aceea ca sugestiile pot fi mult mai usor ridiculate decât faptele sau opiniile. Daca oamenii simt ca oferirea unei sugestii va provoca o reactie negativa, daca vor fi criticati sau se va râde de ei, nu o vor mai face. De aceea

mediatorul trebuie să-i încurajeze, să le arate căldura și să descurajeze remarcile malicioase (eventual să ceară o sugestie mai bună).

Încheierea adunării

Chiar dacă ultima problemă a rămas nerezolvată poți să te referi la penultima atunci când închei ședința și mulțumești participanților. Trebuie anunțată data, ora și locul viitoarei întâlniri.

Procesul-verbal trebuie să includă:

- ✍ Data, locul și mediatorul adunării
- ✍ Numele celor prezenți
- ✍ Ordinea de zi – problemele discutate și hotărârile adoptate, persoanele responsabile pentru acțiunile decise.
- ✍ Ora de încheiere
- ✍ Data, ora și locul viitoarei întâlniri.

7. Strategia relatiilor cu mass media

Sa ai de-a face cu reporteri si redactori este în buna masura o actiune asemanatoare cu aceea de a trata cu finantatori. Publicitatea prin mass-media este o resursa importanta a unei organizatii, dar obtinerea ei impune o activitate laborioasa. Principiul fundamental care trebuie retinut atunci când ai de-a face cu mass-media este sa-ti folosesti bunul simt. Asa cum te interesezi despre finantator înainte de scrie un proiect pentru a obtine o suma importanta, tot astfel trebuie sa cunosti agentia de stiri si pe reporteri, redactori sau director cu care speri sa lucrezi înainte de a cere sa fie publicata o stire despre organizatia proprie. Daca este vorba de un ziar trebuie cunoscut specificul acestuia, trebuie sa cunoastem domeniul fiecarui reporter sau redactor, ca si preferintele si punctele de vedere ale acestora.

Ziarele mai mari au reporteri care au sarcini specifice în anumite domenii. Trebuie sa aflam care sunt acesti reporteri si sa studiem tipul de reportaje pe care acestia le fac. Un reporter ar putea fi interesat de asociatia dvs. fie pentru un singur reportaj sau pentru un ciclu de reportaje. Ziarele mai mici au mai putini reporteri si de aceea este poate mai usor sa sa ajungeti sa cunoasteti redactorii unui domeniu sau chiar pe redactorul-sef.

La posturile de radio si televiziune personalul este de obicei limitat si foarte ocupat si de aceea ei se intereseaza mai ales de stiri de senzatie cu posibilitati de imagini. Este de aceea mai greu sa obtii accesul la aceste posturi dar ele reprezinta resurse importante de mediatizare si este important sa stabilesti si sa mentii relatii cu acestea. Reporterii sunt foarte putini si de aceea trebuie sa stabilesti legaturi cu directorul departamentului de stiri sau cu seful productiei.

Întotdeauna posturile de radio, televiziune si ziarele cauta stiri importante si actuale care au relevanta la nivelul comunitatii. Studiati ce tipuri de reportaje difuzeaza agentii respective si, când se iveste posibilitatea, sugerati-le pentru avantajul reciproc al ambelor parti. Este o idee buna de a stabili contactul cu un reporter sau un redactor înca înainte de a avea un subiect concret pentru un material. Dar amintiti-va ca reporterii si redactorii sunt oameni foarte ocupati; de aceea dati telefon pentru a va fixa o întâlnire si veniti pregatiti cu un material pe care sa-l lasati. Fiti pregatit sa fiti expedit si fiti gata sa puteti expune

foarte pe scurt ceea ce doriti: uneori se poate sa reusiti doar sa lasati pe biroul lui material pe care l-ati pregatit!

Urmatorul pas este sa stabiliti si sa cultivati o relatie cu reporterul sau redactorul respectiv. Dupa contactul initial e bine sa încercam sa invitam persoana la o cafea sau la o gustare. Atunci când faceti invitatia explicati ca doriti doar sa oferiti câteva informatii despre organizatia dvs. si problemele cu care se confrunta. Daca invitatia este refuzata putem sa ne oferim sa venim noi la biroul reporterului sau redactorului pentru o discutie scurta, de 15 minute. Este important sa pastram contactul initial si sa nu ne simtim frustrati daca suntem refuzati; avem de-a face cu persoane foarte ocupate! Obiectivul este sa stabilim o relatie. Chiar daca reusim sau nu o discutie mai lunga, trebuie sa încercam sa propunem organizatia noastra ca resursa în legatura cu problemele în care este implicata. Daca reporterul sau redactorul lucreaza la un material legat de o problema conexa trebuie sa-i punem la dispozitie toate informatiile pe care le avem, chiar cele mai complexe. Trebuie de asemenea sa-i facilitam legaturile cu toti partenerii pe care îi are organizatia dvs. sau chiar contactele dvs. personale. Si în fine, daca un reporter face o treaba buna în prezentarea oricarui aspect din organizatia dvs. scrieti-i o scurta scrisoare de multumire. Reporterii sunt foarte obisnuiti cu feed-back-ul negativ dar rareori li se spune ca au facut o treaba buna! Reporterii își schimba adesea locul de munca: chiar daca ati investit mult timp si energie pentru cultivarea unei relatii cu o persoana care a plecat din oras fiti pregatit sa o luati de la capat cu cel care îi va lua locul!

7.1 Comunicatul de presa

Atunci când aveti noutati trebuie sa le faceti cunoscute presei. Cea mai eficienta cale de a face aceasta este printr-un comunicat de presa adica un enunt scris care relateaza evenimentele pe scurt si le explica importanta. Un comunicat de presa trebuie sa contina toate informatiile de care un reporter are nevoie ca si numele si numerele de telefon ale persoanelor de contact care pot oferi informatii suplimentare.

Pentru a decide care informatii sa le includem în comunicatul de presa si cum sa îl scriem trebuie sa ne folosim bunul simt. Trebuie sa ne gândim ce

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

mesaj dorim sa transmitem si cum ne prezentam organizatia; o regula importanta este aceea ca trebuie permanent sa încercam sa ne limitam la fapte si sa excludem comentariile si aprecierile în exces. Reporterii cu experienta stiu ca trebuie sa raspunda la urmatoarele întrebări:

- ☞ Cine?
- ☞ Ce?
- ☞ Când?
- ☞ Unde?
- ☞ De ce?
- ☞ Cum?

Încercati sa va amintiti în permanenta ca scopul scrierii unui comunicat de presa este sa îl convingeti pe reporter sau pe redactor sa publice un material despre organizatia dvs. Deci în prima instanta materialul dvs. le este destinat lor si nu cititorilor (desi uneori materialele publicate au la baza comunicatele transmise sau acestea pot fi uneori chiar reproduse aidoma!)

Când trebuie sa scrieti un comunicat de presa, gânditi-va cum ati explica evenimentul unui prieten sau unei rude. Cu alte cuvinte folositi termeni obisnuiti si un stil cât mai direct. Treceti cât mai repede la subiect evitând introducerile prea ample si amintiti elementele importante înca de la început. Utilizati detalii: daca este vorba de bani spuneti câti sau câti participanti, între ce ore, etc. Evitati jargonul profesional si acronimele. Daca trebuie sa folositi un termen specific domeniului dvs. de activitate încercati sa-l explicati. Uneori este important sa dati detalii despre organizatia dvs. si activitatile ei, dar nu va lasati dusi de val, nu trebuie sa fie o prezentare exhaustiva!

Încercati sa va rezumati la o singura pagina; în felul acesta sunteti sigur ca ati rezumat suficient de mult stirea si reporterul o va accepta. Când scrieti un comunicat de presa nu trebuie sa o faceti prea complicat. Trebuie sa respectati urmatoarele recomandari:

- ☞ Nu presupuneti nimic.
- ☞ Nu fiti prea sofisticati.
- ☞ Stabiliti pentru cine scrieti.
- ☞ Determinati care este importanta stirii.
- ☞ Explicati legatura dintre datele prezentate, persoane, organizatii, cauze

si efecte.

- ☞ Spuneti oamenilor ceea ce doriti în termeni pe care sa-i poata înțelege.
- ☞ Mentineti o perspectiva asupra viitorului, relatând ceea ce se petrece si ceea ce se va petrece.
- ☞ Stabiliti ceea ce trebuie omis. Nu citati afirmatii doar pentru ca persoanele respective sunt importante pentru organizatia dvs.
- ☞ Scrieti pentru cititori, nu pentru dvs., sau pentru seful dvs.
- ☞ Gânditi-va la eventuale ilustratii sau fotografii care ar putea sa însoteasca stirea.

Înainte de a trimite un comunicat de presa luati legatura cu redactorul sau cu reporterul pentru a-l anunta ca urmeaza sa-l primeasca prin posta, fax sau e-mail (poate fi înmânat si personal). Dupa aceea telefonati pentru a va asigura ca a fost receptionat si asigurati-va ca persoana de contact indicata este disponibila.

7.2 Desfasurarea interviurilor

Daca doriti publicitate fiti pregatit sa o primiti. Daca ati scris un comunicat de presa fiti pregatit si sa dati un interviu (trebuie sa fiti pregatit pentru aceasta chiar daca nu ati dat nici un comunicat de presa).

Într-un interviu, cea mai buna tactica este sa sa fii direct si sincer. Trebuie sa fii pregatit atât pentru întrebările pe care ai dori cel mai tare ca reporterul sa le puna dar si pentru cele pe care ai dori foarte tare sa nu le puna. Stai la dispozitia reporterului pentru orice întrebări ulterioare verificării pe teren a faptelor. Totusi nu solicitati sa vedeti forma finala a interviului înainte publicării lui: reporterii nu agreeaza aceasta practica.

Daca un reporter va solicita pe dvs. sau oricarei alte persoana din organizatia dvs. pentru un interviu si nu sunteti pregatiti sa raspundeti, explicati aceasta. Întrebat reporterul ce informatii doreste si oferiti-va sa va documentati si sa-l anuntati când ati realizat aceasta. Întrebat-l cât de repede doreste raspunsurile si fiti pregatit sa va raspunda: “ în câteva ore sau chiar câteva zeci de minute”. Reporterii sunt obisnuiti sa plece întotdeauna cu ceva scris, de aceea este o politica proasta sa duceti cu vorba sau sa mintiti un reporter.

7.3 Conferinta de presa

Desi primul impuls atunci când aveti stiri care vi se par importante este sa convocati o conferinta de presa, trebuie totusi sa va gânditi daca o astfel de conferinta va servi cel mai bine interesele organizatiei dvs. Reporterii tind sa considere conferintele de presa ca evenimente remarcabile si nu le place sa piarda timpul. Daca un comunicat de presa va relatea suficient de bine informatiile pe care doriti sa le difuzati nu convocati nici o conferinta de presa. Dar daca aveti anunturi deosebit de importante care vor avea un impact deosebit asupra multor oameni, atunci o conferinta de presa se impune. Un alt factor de luat în considerare este daca puteti aduna mai multe personalitati care sa raspunda reporterilor în cadrul conferintei de presa. O astfel de conferinta nu trebuie folosita doar pentru a face anunturile pe care seful dvs. sau consiliul de administratie le considera ca potrivite pentru un astfel de eveniment. Cand aveti îndoieli, consultati-va cu un reporter sau un redactor pe care îl cunoasteti în privinta oportunitatii unei astfel de conferinte de presa.

Atunci când va decideti sa organizati o conferinta de presa, oferiti cât mai multe elemente agentilor mass-media invitate: telefonati, trimiteti comunicate privind conferinta de presa si asigurati-va ca invitatiile au fost primite si ca participarea este asigurata.

Forma si continutul conferintei de presa trebuie planificate. Cine va lua cuvântul si ce va spune? Pregatiti un comunicat care sa fie difuzat la conferinta, multiplicati-l si oferiti-l participantilor. Pregatiti schite biografice ale celor care vor lua cuvântul ca si materiale despre organizatia dvs. si despre programul sau evenimentul mediatizat. Oricine vorbeste sau participa la conferinta de presa trebuie sa fie pregatit sa raspunda la o serie de întrebări, inclusiv din cele foarte incomode. Fiti pregatit pentru întrebările dure precum si pentru întrebări ulterioare care vi se vor adresa telefonic!

7.4 Cum sa tratam momentele de criza

Când avem ceea ce considerăm a fi vesti neplacute nu este recomandabil să încercăm să le ascundem. În astfel de cazuri este în general mai bine să preluăm noi inițiativa fără să așteptăm ca reporterii să descopere problemele din alte surse. Evitând să tratăm problemele ca inexistente (ceea ce constituie primul nostru impuls) vom avea o serie de avantaje. În primul rând fiind sincer și deschis vom avea o credibilitate crescută și ne va crește respectul oferit de reprezentanții presei. În al doilea rând vom evita situațiile în care un reporter descoperă faptele incriminate și apoi, dacă are o relație cu dvs. pe care o cultivați mai de mult, se întreabă de ce nu le-am relatat încă de la început. Și în fine vom putea susține versiunea noastră în știrea pe care o va difuza reporterul.

Totuși, înainte de a chema un reporter într-o situație de criză, trebuie să ne planificăm acțiunile. Strategia noastră mediatică trebuie să includă un plan de criză. Planul trebuie să includă un șir de acțiuni de realizat. Acțiunea de bază va fi informarea și consultarea cu consiliul de administrație și cu conducătorii de departamente; va trebui să decidem ce spunem; să decidem cine va vorbi în numele organizației; să ne pregătim pentru întrebările presei; să redactăm un comunicat de presă și eventual scrisori explicative către principalii finanțatori, voluntari sau parteneri; să pregătim scrisori către agențiile de presă locale și eventual să convocăm o conferință de presă. Scopul este să ne implicăm prin încercarea de a controla eventuala campanie defavorabilă prin acțiuni rezonabile, deschise și responsabile și nu să așteptăm în mod pasiv ca faptele să fie descoperite.

Indiferent cât de bine planificăm acțiunile în momentele de criză, unele lucruri nu le putem controla. Un membru al personalului poate să fure din fondurile de ajutorare a săracilor, sau un finanțator important ne poate întrerupe subvenția. Dar pentru acțiunile pe care le putem controla, este întotdeauna bine să ne gândim la următorul lucru: dacă suntem uneori în dilema în privința moralității unei acțiuni trebuie să ne imaginăm cum ne vom simți dacă acțiunea noastră va fi descrisă pe prima pagină a ziarului nostru local.

Nu putem întotdeauna să obținem ceea ce dorim. Uneori vom avea

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

publicitate favorabila, dar putem sa o avem si defavorabila. Se întâmpla sa descoperim ca un reporter anume sau o agentie mass-media ne prezinta întotdeauna într-o lumina negativa. Sau ca, în ciuda tuturor eforturilor dvs., nu publica informatiile pe care le transmiteti. În aceste situatii este în general de dorit sa încercam sa ne întâlnim cu reporterul implicat si sa discutam despre materialul publicat (sau cel pe care nu l-a publicat). Daca reporterul refuza sa se întâlneasca cu dvs., desi a publicat ceva care este nedrept si neadevarat despre organizatia dvs., atunci trebuie sa încercam sa discutam cu superiorii lui. O alta posibilitate în cazul unei tratari nefavorabile din partea presei este sa scriem o scrisoare redactorului sef sau directorului sau sa cerem dreptul la replica. Si daca toate aceste actiuni esueaza puteti sa cumparati un spatiu publicitar sau de emisie si sa prezentati versiunea dvs. asupra evenimentelor.

Reporterii si agentiile mass-media încearca permanent sa fie mai buni decât concurenta. Aceasta competitie poate fi în avantajul nostru, dar, daca nu suntem atenti, poate fi si un dejavantaj. E bine sa nu favorizam în mod special vreo agentie sau reporter (doar daca nu exista motive speciale pentru a proceda astfel). Reporterilor le place foarte mult sa fie ei primii care primesc stirea, de aceea o politica buna este sa le-o trimitem simultan tuturor, fara discriminare. Se poate de asemenea întâmpla ca un reporter (redactor) sa fie mai receptiv în scrierea de reportaje despre organizatia dvs. si mai interesat de evenimentele relatate de dvs. Daca trasmiteti stirea în primul rând acestui reporter celelalte agentii mass-media se vor simti lezate. De aceea trebuie sa încercam sa fim deschisi si cooperati cu mass-media si sa putem furniza explicatii rezonabile fata de toate actiunile pe care le întreprindem.

8. Alte tehnici folosite în dezvoltarea comunitara

8.1 Brainstorming

Brainstorming-ul este o tehnica excelenta de folosit în grupuri care cauta modalitati de a realiza un obiectiv. O definitie comuna a brainstorming-ului spune ca este vorba de procesul de generare a ideilor cu privire la o problema. Termenul denumeste o tehnica specifica de a furniza idei, posibilitati sau cursuri alternative ale actiunii. Prin folosirea brainstorming-ului se încearca identificarea a cât mai multor alternative de atingere a unui scop. Aceasta tehnica a fost dezvoltata de Alex Osborn, 1963 care a evidentiat urmatoarele reguli de baza:

1. Brainstorming-ul poate dura de la un minut si pâna la o jumatate de ora.
2. Sedinta continua atât timp cât sunt generate idei.
3. Fiecare sedinta este deschisa si neconventionala.
4. Conteaza cantitatea ideilor si nu calitatea lor. Cu cât va creste numarul ideilor va creste si posibilitatea ca idei folositoare sa se iveasca.
5. Membrii sunt încurajati sa construiasca pe baza ideilor altor membri ori de câte ori este posibil, astfel încât sa se formeze noi combinatii de idei.
6. Membrii se concentreaza pe o singura problema sau un singur aspect. Ei n-ar trebui sa sara de la o problema la alta sau sa încerce aceasta tehnica pentru o situatie care implica mai multe probleme.
7. Ar trebui promovata o atmosfera relaxata, cooperativa.
8. Toti membrii (nu conteaza cât sunt de timizi sau necooperanti) ar trebui încurajati sa contribuie.
9. Este de preferat ca membrii sa se limiteze la o singura idee o data astfel încât vorbaretii sa sa simta mai putin încurajati sa-si comunice ideile.
10. Ar trebui explicate ratiunile si regulile de brainstorming noilor membri nefamiliarizati cu aceasta tehnica.
11. Daca se formeaza grupuri special pentru brainstorming este de folos sa se caute membri care au opinii diverse si o oarecare experienta în acest

Teodor Mircea Alexiu si Teodora Anăstăsoaei

domeniu.

12. După încheierea sesiunii de brainstorming, grupul selectează cele mai bune idei (sau o sinteză a acestora) legate de problema.

Brainstorming-ul are un număr de avantaje:

1. Crește implicarea și participarea tuturor membrilor.
2. Reduce dependența față de o singură figură de autoritate.
3. Asigură o modalitate de a obține un mare număr de idei într-un timp relativ scurt.
4. Reduce presiunea legată de a spune "lucrul potrivit" pentru a-și impresiona pe ceilalți membri ai grupului.
5. Face întâlnirea mai interesantă, distractivă și stimulată.
6. Încurajează un schimb deschis de idei.
7. Ajută în crearea unui climat non-evaluativ.
8. Ideile unui membru pot lua naștere pe baza ideilor altui membru astfel încât sunt sugerate combinații unice și creative.

Trebuie să se țină seama de unele interpretări ale acestei tehnici. Pentru mulți oameni brainstorming-ul reprezintă o experiență ciudată și îi poate duce spre o stare inițială de disconfort. Pentru un grup timid brainstorming-ul poate împiedica participarea deoarece forțarea membrilor să adopte noi tipuri de comportament.

Invers, brainstorming-ul poate fi folosit pentru a sparge gheata într-un grup inhibat și a-l deschide. Efectul de inhibitor sau de deschizător depinde, parțial de abilitățile liderului și momentul în care se va încerca tehnica.

3.2 Networking-ul

Scopul acestei tehnici este de a stabili contact cu grupuri de interes mai puțin conventionale, sau cu cele care în mod normal nu sunt contactate sau implicate în luarea deciziilor (mame, vârstnici, persoane de anumi te etnii, persoane din grupuri dezavantajate).

Este important sa fie contactati liderii informali (persoanele considerate de altii ca lideri de opinie, chiar daca nu ocupa pozitii sociale înalt evaluate). Ei pot introduce în retea multe persoane deoarece sunt sociabili si au multe cunostinte. “Nodurile de retea sociala” pot fi în mediul rural proprietarii/vânzatorii de magazine, medicul uman si cel veterinar, asistenta medicala, învatatoarea, preotul etc. Aceste persoane pot propune la rândul lor alte nume iar în final trebuie sa se formeze o retea de persoane care are urmatoarele avantaje:

- ofera informatii si feed-back referitor la anumite probleme de interes (e.g. ce parere ar avea oamenii referitor la promovarea satului lor ca zona de agroturism)
- poate disemina informatii (e.g. în mediul rural publicitatea prin afise pentzru este foarte puțin eficienta si un producator istet care vrea sa vânda un produs “da sfoara în tara” prin retelele existente)
- poate mobiliza lumea pentru actiune (învatatoarea anunta un grup de parinti, care la rândul lor anunta alti parinti din zona satului în care locuiesc, despre organizarea unei serbari scolare vizitata de oficialitati la care parintii sa contribuie cu produse si munca voluntara si iar satenii sa participe în numar cât mai mare)

Networking-ul este un proces informal si tinteste sa implice în adâncime comunitatea si nu sa fi atinga doar pe reprezentantii traditionali ai administratiei. Aceasta tehnica este dezirabila atunci când comunitatile se simt neglijate, indepartate de actul decizional, devenind apatice. Oamenii raspund pozitiv în acest context pentru ca în sfârsit lise da o identitate. De asemenea oamenii se simt mai confortabil sa vorbeasca decât sa scrie, (fapt profund neglijat de modul de organizare a administratiei publice care reactioneaza doar la sesizari scrise) si informatiile circula foarte usor pentru ca cei din comunitatile mici se cunosc si pot intra usor în legatura unii cu altii.

9. Despre activitatea politica si lobby

Chauncey Alexander a declarat ca profesia de asistent social, înca de la început, a avut o relatie controversata cu politica. Acest lucru s-a întâmplat în parte datorita faptului ca interesele si interactiunile asistentilor sociali sunt de tipul 1 la 1, si pe de alta parte, datorita lipsei de abilitati în domeniu a asistentilor sociali, fapt care i-a îndepartat de arena politica. Cu toate acestea, datorita muncii pe care o desfasoara în prima linie, asistentii sociali cunosc cel mai bine inechitatile si caracterul inadecvat al legislatiei.

Recent, în profesia de asistent social, s-a observat o acceptare mereu crescândă a nevoii de a înțelege procesul politic si de a intra în interactiune cu el. Asistentii sociali activeaza în probleme care le privesc direct profesia- cum ar fi lobby-ul- si acest lucru are repercusiuni si asupra clientilor.

Arena asistentei sociale si a politicii e prea larga pentru a fi acoperita în acest capitol. Exemple despre cum asistentii sociali pot fi activi politic, includ scrierea si introducerea de legi, urmarirea lor de-a lungul procesului legislativ si implicare în alegerea candidatilor. Uneori asistentii sociali sunt implicati în astfel de activitati. Asistentii sociali si agentiile de servicii sociale locale pot încerca sa influenteze organele de stat locale sau nationale.

Încercările de a influenta reprezentantii statului sunt activitati ce sunt, de obicei, asociate cu imaginea unor persoane puternice, platite bine si îmbracate în costume scumpe. Cu toate acestea, acestea sunt lucruri pe care orice asistent social le poate face.

Urmatoarele principii sunt foarte folositoare:

1. Cunoasteti corpurile legiuitoare. Agentiile pot invita reprezentantii alesi ai statului la întâlniri cu întreaga echipa pentru a se realiza un schimb de informatii în timpul în care corpurile legiuitoare nu sunt în sesiune de lucru.

De multe ori se întâmpla ca acesti reprezentanti alesi sa nu stie prea multe despre activitatile asistentului social sau a asociatiilor ce ofera servicii sociale si în acest fel apreciaza cunostintele acestora.

2. Luati ligatura cu corpurile legiuitoare nu numai atunci când vreti ca ei sa faca ceva, ci si atunci când sunteti de acord cu ceea ce au facut.

Reprezentantii alesi ai statului nu primesc prea multe scrisori de multumire, de aceea vor aprecia gestul si-si vor aminti de dvs.

3. Nu excludeti niciodata pe nimeni. Un lobby-st pe care îl cunosc spune “nu exista prieteni sau inamici permanenti, exista numai probleme permanente”. Oameni care nu sunt de acord cu pozitia dvs. îti pot schimba opinia, pâna la urma, mai ales daca nu-i tratati ca si cum v-ar fi dusmani. Valoarea asistentului social conform careia fiecare persoana trebuie tratata cu respect trebuie sa fie respectata nu numai în relatia cu clientii.

BIBLIOGRAFIE

- HOLLINGSHEAD, A.B. and REDLICH, F.C. – *Social Class and Mental Illness: A Community Study*, New York, John Wiley ed. , 1958
- Fr. TÖNNIES – *Communaute et Societe*, PUF, Paris, 1944.
- W. and L. BIDDLE – *The Community Development Process*, New York, Holt, Rinehart & Winston Inc., 1965.
- FARIS, R.E.L. si DURNHAM, H.W. – *Mental Disorders in Urban Areas*, Chicago, University of Chicago Press, 1939
- ANDERSON, J - *Social Work Methods & Practice*, Belimont CA Wadsworth, 1981
- RUBIN, H.S. & Rubin, S - *Commumunity organizing & Development*, New York, McMilsollson 1992
- ZASTROW, Charles - *The practice of Social Work*, 6th ed. Brooks/Cole Publishing Company 1999.

Tehnoredactare si pregatire pentru tipar: Mircea Albai & Vlad Georgescu

Tiparit la S.C. WALDPRESS – Timisoara; Tel. 056-122247