

# Projekat „Žene na izborima u Bosni i Hercegovini“



## LOBIRANJE I ZAGOVARANJE

## Sadržaj

Uvod	3
Zagovaranje i lobiranje	4
Lobiranje	4
Karakteristike lobiranja	5
Zagovaranje	6
Aktivizam	6
Podizanje svijesti i uticaj na politike	6
Vjerodostojnost: zašto bi vam ljudi vjerovali?	9
Indikatori vjerodostojnosti	9
Legitimnost: ko ili što vam daje pravo da se miješate?	10
Indikatori legitimnosti	11
Odgovornost: kako možete biti zaista transparentni prema svim zainteresovanim stranama?	11
Indikatori odgovornosti	12
Orijentiranost na uslugu	12
Indikatori orijentiranosti na uslugu	13
Utemeljenost na moći	13
Četiri nivoa moći	14
Primjeri četiri nivoa moći	15
Indikatori za uticaj na politike utemeljen na moći	16
Planiranje	17
Kontekstualna analiza	17
Analiza aktera	18
Analiza faktora	18
Analiza vlastite organizacije	18
Kako prikupiti informacije?	19
Akteri lobiranja	19
Advokatske kancelarije	20
Konsultantske kompanije	21
Nevladine organizacije (NVO)	22
Privredne asocijacije	23
Tink – tenkovi (Think thanks)	24
Strategije i tehnike lobiranja	26
1. Uočavanje problema i postavljanje ciljeva lobiranja	26
2. Analiza stanja i praćenje	27
3. Razvoj strategije	27
4. Odabir instrumenata za ostvarivanje uticaja	27
5. Evaluacija i praćenje rezultata (follow up)	29
ANEKS	30
Osnovni pojmovi i bitne podjele	31

## Uvod

„Žene na izborima u Bosni i Hercegovini“ je projekt UNDP-a s ciljem jačanja ženskog liderstva i učešća u javnom životu stvaranjem baze potencijalnih žena lidera kroz prilagođene aktivnosti.

Glavni cilj projekta Žene na izborima (WiE) je ojačati žensko vodstvo i sudjelovanje u političkom životu. Vođen strogim poštivanjem najviših standarda političke neutralnosti, projekt želi omogućiti okruženje u kojem bi se biralo više žena na svim nivoima donošenja odluka u Bosni i Hercegovini. Projekt podržava angažman žena u javnom životu i procesima donošenja odluka, s ciljem da im se osigura realna i jednaka šansa za društveni angažman i političko učešće.

Jačanje ženskog vodstva i sudjelovanja u političkom životu primjenjuje dvosmjerni pristup: vertikalno, predlaganjem strukturnih prilagodbi kako bi se prilagodilo većem broju žena u politici; i horizontalno, njegujući sljedeću generaciju žena lidera u zajednicama kroz prilagođene inicijative umrežavanja i izgradnje kapaciteta.

Da bi se stvorilo ohrabrujuće okruženje za ovu društvenu transformaciju, projekat je fokusiran na izgradnju kapaciteta kroz prilagođene pakete obuke usmjerene na jačanje političkih kompetencija, mekih vještina, kampanja i vještina crowdfundinga žena lidera.

Ovaj priručnik je dio programa obuke od pet modula koji kombinuje teorijsko znanje sa praktičnim primjerima koji su usmjereni na različite nivoe znanja. Struktura svakog modula na platformi sadržava sljedeće:

- Tutorial o određenoj temi (video format)
- Priručnik (pdf format)
- Praktični primjeri (pdf ili word format)
- Zoom sesija (snimak sesije)
- Samoprocjena znanja (u formi kviza)

Pojedinačni moduli su:

- Umrežavanje (Networking)
- Finansiranje i menadžment
- Odnosi s medijima
- Komunikacija, lobiranje i zagovaranje
- Korištenje prilike za napredak

Materijal je dostupan na mrežnoj platformi [www.wf4d.ba](http://www.wf4d.ba).

## Zagovaranje i lobiranje

O čemu zapravo govorimo kada govorimo o uticaju na politike, lobiranju ili zagovaranju? Ovi pojmovi se naizmjenično koriste za različite vrste aktivnosti. Radi boljeg razumijevanja važno ih je razlikovati, pa u nastavku predstavljamo kratak uvid u njihova značenja, različitosti, sličnosti i podudaranja.

Najprije je potrebno uraditi distinkciju kod korištenja engleskih pojmova politics i policies, jer često se miješaju njihova značenja, što ponekad zbunjuje.

Politics se uglavnom definiše kao akcije i interakcije u raspravama i pregovorima među sudionicima, u kojima moć, status i uticaj uključenih igra najvažniju ulogu.

Policy se uglavnom opisuje kao pravilo ili (skupina) pravila za upravljanje odlukama i postizanje racionalnog/ih i predvidivog/ih ishoda. Politike/javne politike (policies) usvajaju vladina tijela i parlamenti ili odbori/komisije, ili upravno tijelo unutar organizacije ili kompanija.

Uobičajeni pojmovi u primjeni kada je riječ o uticaju na politike jesu lobiranje, zagovaranje i aktivizam. Ti pojmovi nisu jasno definirani ni dogovoreni, pa se može činiti da se njihovo značenje i aktivnosti koje obuhvaćaju preklapaju. Moguće je da imamo osjećaj šta aktivizam, zagovaranje i lobiranje obuhvaćaju, a da ne znamo jasno definirati te pojmove.

Ti pojmovi još više zbunjuju stoga što se često definiraju kroz određene aktivnosti. Tako sastanak s političarima neki smatraju aktivnošću koja se može svrstati u lobiranje. Objavljivanje saopštenja za javnost se više smatra zagovaranjem. Demonstriranje ili organiziranje pasivnog otpora više se ubraja u aktivizam. Razlike temeljene isključivo na vrsti aktivnosti koje obuhvaćaju ili ne obuhvaćaju nisu mnogo korisne, jer se neka aktivnost istovremeno može smatrati lobiranjem, zagovaranjem ili aktivizmom zavisno od konteksta, namjeri organizatora i načinu na koji je druga strana percipira.

## Lobiranje

Lobiranje često ima negativnu konotaciju. Priziva slike ljudi u odijelima koji sklapaju sumnjive dogovore s političarima iza zatvorenih vrata. Ta je konotacija toliko snažna da neke organizacije preferiraju pojam „zastupanje interesa“.

Evidentno postoje slučajevi u kojima lobiranje provode profesionalci unajmljeni od strane klijenata koje na neki način treba zastupati. Upravo ovakvi slučajevi načešće asociraju na pojam „lobiranje“. Bez obzira šta mislimo o tom pojmu, bitno je naglasiti da sam pojam pokriva više aktivnosti koje većina organizacija civilnog društva katkada svjesno ili nesvjesno provodi. Budući da je lobiranje termin koji je u svakodnevnoj upotrebi, u daljem tekstu ćemo ga zbog toga i koristiti.

## Karakteristike lobiranja

- Odvija se konsenzusom
- Podrazumijeva pregovore
- Zasnovan na dijalogu
- Povezuje različite strane

Činjenica je da lobiranje često uključuje neku aktivnost koja nije direktno transparentna. Izazov je, dakle, lobiranje učiniti odgovornim, jasnim i etičkim. Lobiranje u najmanju ruku obuhvaća neki oblik dijaloga između strana. Također, različite strane u većoj ili manjoj mjeri pokreće konsenzus. To znači da ima mjesta pregovorima.

Vrijednost koju u sebi nosi lobiranje, sprovedeno na profesionalan i etičan način, zavisi od konkretne mogućnosti pronalaženja pristupa donosiocima odluka i kvalitetu argumentacije i informacija koje se nude zauzvrat, a koje su vrlo često potrebne institucijama za kvalitetnije donošenje odluka.

Lobiranje je danas visoko sofisticirana aktivnost koja se sastoji od mješavine velikog broja vještina koje su neophodne za njegovo sprovođenje. Najprije su bitne ekspertize vezane za politički sistem, pravni okvir i zakonodavstvo, a onda su vrlo važne sektorske ekspertize - koje zavise od polja djelovanja lobiste. Međutim, dva su vrlo bitna alata za svakog lobistu:

- njegov lični integritet i
- mreža kontakata kojom raspolaže.

I sasvim je sigurno da je lobista osoba koja ujedno mora biti i dobar komunikator, što je posebno važno kada procedure postaju kompleksnije, pa su dosljednost i jednostavnost u komuniciranju postale neizostavne vještine za dobro obavljanje ovog posla.

## Zagovaranje

Pojam zagovaranja često se javlja u istoj rečenici kao i uticaj na politike, stoga što se ti pojmovi značajno preklapaju. Kao što je slučaj s lobiranjem, ni za zagovaranje ne postoji ujednačena definicija. Mnoge definicije gotovo su jednake radnoj definiciji uticaja na politike. Međutim, postoji jedna važna razlika između uticaja na politike i zagovaranja, a to je mogući karakter aktivnosti. Zagovaranje se odnosi na nenasilne aktivnosti osmišljene za vršenje uticaja na politike, prakse i ponašanje. Ono uključuje lobiranje (po prirodi nenasilno) i ostale aktivnosti koje nisu lobiranje ali su nenasilne i smatraju se legalnima.

## Aktivizam

Pojam aktivizam često se povezuje s demonstracijama, izlaskom na barikade, kao i duhovitim i kreativnim aktivnostima osmišljenima da skrenu pažnju na neki problem. Takve aktivnosti uglavnom nisu zamišljene za stvaranje ili predlaganje koncenzusa, nego da bi uvjerile ili obavijestile druge, na primjer za dobijanje podrške za neko pitanje ili za stavljanje pitanja na dnevni red. Poduzimanjem takvih aktivnosti može se stvoriti pritisak na određene sudionike za promjenu, koristeći se trećim stranama kao što je javnost. Takav aktivizam često se smatra suprotnošću lobiranju i/ili dijalogu te drugim aktivnostima u kojima je cilj postići konsenzus i koje su vizualno manje atraktivne. Važno je razumjeti da aktivizam mogu biti pozitivne, legalne i nenasilne aktivnosti, ali isto tako i ilegalne i nasilne.

## Podizanje svijesti i uticaj na politike

Pojam podizanja svijesti vrlo se često spominje u kombinaciji s uticajem na politike, zagovaranjem, lobiranjem i aktivizmom, kao i samostalno. Većinom se smatra da opisuje skup aktivnosti ili strategiju. U nekim slučajevima podizanje svijesti je samo sebi svrha.

Podizanje svijesti preduslov je za sve aktivnosti uticaja na politike. To je uzajamna razmjena informacija između različitih uključenih sudionika, korisnika ili donosioca odluka. Može se reći da je podizanje svijesti i održavanje osviještenosti stalan proces tokom intervencije.

Komunikacijski dio „podizanja svijesti“ prisutan je u svim projektima/organizacijama/institucijama. U lobiranju, na primjer, organizacije pružaju informacije donosiocima odluka, na taj način

podizajući njihovu svijest o određenom pitanju. U mnogim aktivnostima povezanim sa zagovaranjem i aktivizmom svijest šire javnosti ili specifične grupe s namjerom njihove uključenosti, odnosno kako bi vršili pritisak na donosiocima odluka.

I samo podizanje svijesti često je dio vaše aktivnosti. Međutim, ono treba biti samo sredstvo do specifičnijeg cilja. Uvijek morate biti svjesni razloga podizanja svijesti. Praktična iskustva drugih organizacija pokazuju da im je jedan od osnovnih ciljeva podizanje svijesti drugih u njihovim intervencijama uticaja na politike.

Podizanje svijesti jeste dio uticaja na politike, ali također s druge strane ne može se samo s tom aktivnošću postići promjena politike i ponašanja. Zbog toga podizanje svijesti ne može biti osnovni cilj intervencije uticaja na politike. Podizanje svijesti je niz aktivnosti poput distribucije brošura, pružanja popratnih materijala donosiocima odluka ili držanje određenih informativnih govora na konferenciji. Ishod je toga povećanje svijesti određenih ljudi o određenoj temi. To bi zatim trebalo pridonijeti višem cilju, ishodu ili rezultatu, a to je promjena u ponašanju koja se tiče specifične teme. Morate se usredotočiti na ono čemu ta nova osviještenost vodi, to jest kakvu promjenu želite vidjeti nakon podizanja svijesti ljudi.

Svijest se podiže kroz određene aktivnosti radi:

- pružanja informacija kako bi se nešto našlo na dnevnom redu;
- mobilizacije grupa ili šire javnosti radi vršenja pritiska na ostale da se promijene;
- poduzimanja prvog koraka prema osnaživanju korisnika.

Uticaj na politike podrazumijeva uticaj na ponašanje predstavnika u vladi, kompaniji ili sektoru civilnog društva, to jest ponašanje onih koji imaju moć donošenja odluka koje utiču na veće grupe ili na društvo u cjelini. Ako utičete na te odluke, vi postajete u određenoj mjeri suodgovorni. Donosioci odluka, s druge strane, zahtijevaju pouzdane informacije. Većina donosioca odluka svjesno ili nesvjesno primjenjuje grupu načela kako bi definirali trebaju li osobu ili organizaciju shvatiti ozbiljno.

Pitanja na koja treba odgovoriti ukoliko se bavite zagovaranjem i/ili lobiranjem, odnosno uticajem na politike, jesu:

- Zašto bi vam ljudi vjerovali?
- Ko ili šta vam daje pravo da se uključite?

- Kako možete biti jednako transparentni prema donosiocima odluka, donatorima, svojoj bazi i korisnicima?
- Kako pomažete i jeste li usmjereni na rješenja u kojima niko nije gubitnik?
- Šta je temelj vaše moći i kako se njome koristite?

Odgovori na ta pitanja pretočeni su u pet takozvanih načela uticaja na politike, sažetih u akronim CLASP, koji označava:

**C** Vjerodostojnost (credibility)

**L** Legitimnost (legitimacy)

**A** Odgovornost (accountability)

**S** Orijentiranost na uslugu (service-orientedness)

**P** Zasnovanost na moći (power based)

Uticanje je ključ djelovanja na politike. Uglavnom je usmjereno na aktere za koje vjerujete da mogu promijeniti živote korisnika. Jedan način razmišljanja o tome na šta i zašto utičete jeste razlikovanje različitih sfera uticaja na politike.

- **Sfera kontrole** je sfera u kojoj ćete naći svoju organizaciju i svoje saveznike. Možete manje-više kontrolisati njihovo ponašanje, iako ćete za to možda morati poduzeti posebne intervencije kao što je lobiranje unutar organizacije, ili kroz izgradnju savezništva (udruživanje);
- **Sfera uticaja** odnosi se na sferu u kojoj pokušavate uticati na ponašanje političkih ciljeva s akterima u sferi kontrole. Ne možete kontrolisati njihovo ponašanje niti reakciju na svoj uticaj. Međutim, možete pokušavati, jer to je rezultat koji želite postići svojom lobističkom intervencijom;
- **Sfera interesa** bitna je jer vjerujete da će uticaj aktera u ovoj sferi donijeti željene promjene u živote vaših korisnika. Njihova promjena predstavlja vaš interes. Vaša intervencija vjerojatno neće donijeti željenu promjenu, ali će joj pridonijeti.

Što se tiče CLASP-a, morate biti svjesni da bilo koja promjena koju postignete, posebno u svojoj sferi uticaja i interesa, također može uticati na druge.

## Vjerodostojnost: zašto bi vam ljudi vjerovali?

Vjerodostojnost se odnosi na objektivne i subjektivne komponente uvjerljivosti izvora ili poruke, što se također naziva zagovaranje zasnovano na dokazima. To je važna tema od sredine devedesetih godina prošlog vijeka, otkada je Internet sve više sredstvo informisanja, jer je očito da nisu sve informacije pouzdane, tačne i sigurne. Možete razlikovati dvije ključne komponente:

1. vjerodostojnost se temelji više na subjektivnim faktorima, ali može uključivati objektivna mjerenja kao što je ustanovljena pouzdanost;
2. stručnost se može jednako subjektivno percipirati, ali također uključuje relativno objektivne karakteristike izvora ili poruke (npr. kvalifikacije, potvrda ili kvaliteta informacija).

Sekundarne komponente vjerodostojnosti uključuju izvornu dinamiku (karizmu) i fizičku privlačnost.

Kod vjerodostojnosti je riječ o pouzdanosti vaše organizacije ili vas lično u očima drugih ljudi te može biti povezana s informacijama i podacima kojima se služite. Možete povećati svoju vjerodostojnost pravilnim utvrđivanjem činjenica i istraživanjem problema. Osim toga, prilikom prenošenja poruke, važna je komponenta da ste osoba koja vjeruje u vlastitu poruku (na temelju činjenica i uvjerenja).

### Indikatori vjerodostojnosti

- učestvovanje baze (constituency) u utvrđivanju činjenica i istraživanju;
- kreiranje dostupnosti podataka o vašoj bazi;
- pružanje dokaza i utvrđivanje činjenica na naučni način;
- istraživanje politika i efekata na vašu bazu;
- planiranje sredstava za vjerodostojnost.

## Legitimnost: ko ili šta vam daje pravo da se miješate?

Definicija legitimnosti koja se koristi u političkim naukama jeste „opšte prihvaćanje upravljačkog režima ili zakona kao autoriteta“. Karakteristike legitimnosti su:

- legitimnost se koristi prilikom opisivanja sistema vlasti, privatnog sektora i samog društva – gdje se vlast može generalizirati u širu „sferu uticaja“;
- nešto postaje legitimno kada to neko odobri. Pitanja legitimnosti povezana su s pitanjima pristanka (davanje odobrenja ili saglasnosti, posebno nakon pažljivog promišljanja). Na primjer, institucija se smatra legitimnom ako su joj ljudi pod njenom vlašću dali svoje opšte odobrenje.
- legitimnost se smatra osnovnim uslovom za vladanje, a argument za to je što će bez minimalne legitimnosti vlast često nailaziti na neuspjeh ili dugoročno na slom. S druge strane, vlast nije legitimna ako nema saglasnost onih kojima vlada.
- legitiman uticaj na politike stoga se temelji na promjeni ponašanja u sferi uticaja sistema koji se temelji na promjeni konsenzusa njegovih građana.
- legitimnost u uticaju na politike razmatra kako ste vi ili vaša organizacija legitimni ili reprezentativni u zauzimanju određene pozicije. Također razmatra jeste li i kako ste uključili ljude u ime kojih vam je dozvoljeno govoriti. Vlade i komercijalni sektor poklanjaju sve veću pažnju legitimnosti lobista i učesnika u kampanjama.

Kako bi vaša organizacija bila legitimna, trebate uspostaviti proces uticaja na politike tako da se provodi:

- od strane korisnika i marginaliziranih građana;
- sa korisnicima i marginaliziranim građanima;
- za korisnike i marginalizirane građane, garantujući prethodno učešće u definisanju pozicije politika i s obzirom na povratne informacije o postignutim rezultatima.

## Indikatori legitimnosti

- uključenje vaše baze u planiranje i implementaciju, ali i u praćenje i evaluaciju;
- zajednička stajališta;
- sastanci za pripremu i povratne informacije šta se može smatrati podizanjem svijesti;
- planiranje sredstava za legitimnost.

## Odgovornost: kako možete biti zaista transparentni prema svim zainteresovanim stranama?

Odgovornost je pojam u etici i upravljanju, koji ima nekoliko značenja. Često se koristi kao sinonim za pojmove: obaveza, transparentnost, uračunljivost i ostalih termina koji asociraju na polaganje računa. Kao aspekt upravljanja, odgovornost je ključna u raspravama vezanim za probleme u javnom sektoru, neprofitnom, privatnom i korporativnom svijetu.

Za osobe koje se nalaze na rukovodećim pozicijama odgovornost je lično priznanje i obuhvata preuzimanje odgovornosti za djela, informacije i iz njih nastale posljedice. Odnosi se na proizvode, odluke i politike, uključujući administraciju, upravljanje i realizaciju u okviru uloge koja svakako obuhvata i obavezu izvještavanja.

Odgovornost je način na koji dokazujete svim sudionicima da ste pouzdani kao organizacija ili kao osoba. Taj dokaz mora biti dostupan vašim javnostima, transparentan i nedvosmislen.

## Razlikujemo internu i javnu odgovornost.

- *Interna odgovornost (backward accountability)* uzima u obzir konsultacije i uključenost vaše baze, korisnika, članova, i naravno odbora ili eventualno saveza. Postizanje interne odgovornosti podrazumijeva organizaciju sastanaka na različitim nivoima, dobijanje mandata, pripremu pozicije za lobiranje i uticaj na politike, te prikupljanje povratnih informacija o rezultatima intervencija.
- *Javna odgovornost (forward accountability)* znači transparentnost djelovanja vaše baze, odbora, odnosa s ostalim sudionicima koji su van vaše direktne sfere kontrole, organizacije, mreže ili saveza. Odvija se u sferi uticaja u kojoj želite da se desi promjena ponašanja.

Ova vrsta odgovornosti podrazumijeva objavu provjerljivih podataka, objektivnu potvrdu, transparentnost o članstvu, budžetima i potrošnji, šta sve treba biti dostupno izvan vaše organizacije ili mreže. Također, sljedeće informacije treba učiniti dostupnima javnosti korištenjem medija kao što je web-stranica:

- činjenice i brojke;
- izvještaji i istraživanja;
- finansijski podaci i revizijski izvještaji

#### Indikatori odgovornosti

- vaša vjerodostojnost može se dokazati izjavama za javnost koje mogu biti podržane provjerljivim podacima, informativnim biltenima i izvještajima o rezultatima istraživanja;
- vaša legitimnost može se dokazati informacijama o korisnicima, interesnim grupama i odborima;
- učestvovanje korisnika može se dokazati aktivnostima koje su javne;
- vaši su finansijski podaci javni, utemeljeni i transparentni;
- planirate sredstva za odgovornost.

## Orijentiranost na uslugu

Orijentiranost na uslugu je više od samog pružanja usluge, to je također vaš stav prilikom uticaja na politike pa tako i prilikom zastupanja vaših korisnika. Riječ je o vašem preuzimanju uloge vođe. Također je povezano s vašim stavom prema donosiocima političkih odluka uz poštovanje njihova ličnog integriteta i ispunjavanja dijela njihovih potreba.

Orijentiranost na uslugu ima izvor u teorijama o liderstvu služenjem u kojem je vođa taj koji služi pružajući usluge svojim sljedbenicima u korist „opšteg dobra“.

Ipak, u pružanju usluga svim uključenim sudionicima kao što su korisnici, volonteri, baze, politički ciljevi, kompanije i donatorska zajednica, presudno je da ih ne razočarate, jednostavno slijedeći neka pravila pristojnosti. To su područja kulturne osjetljivosti i, naravno mogu se značajno razlikovati od zemlje do zemlje, od regije do regije, ili unutar različitih društvenih slojeva. To znači da držite zadanu riječ.

## Indikatori orijentiranosti na uslugu

#### Indikatori stava:

- služite svojoj bazi, korisnicima ili građanima koje zastupate;
- ne tretirajte svoje donosiocje političkih odluka kao neprijatelje;
- ostavite ponos kod kuće – budite uslužni vođa;

#### Indikatori realizacije:

- ispunite obećanja, tj. pružite obećane činjenice, detalje, informacije, izvještaje i odgovore na pitanja važna za vašu bazu i političke ciljeve;
- osigurajte visoku kvalitetu onoga što pružate;
- pružajte informacije na vrijeme kako bi vaši korisnici stigli odgovoriti, a donosioci odluka mogli razmisliti i iskoristiti informacije.

## Zasnovanost na moći

Moć je sastavni dio života, ali pokazala se teškom temom za diskusiju i rad. Moć postoji u odnosima među ljudima, organizacijama, u prijateljstvima i vezama, u braku, u mrežama i savezima, u političkim strankama – te svakako u političkoj dinamici.

Moć se može činiti nedostižnom i nefleksibilnom, naročito onima koji su živjeli pod režimima koji negiraju ili potiskuju učestvovanje građana. Naše iskustvo pokazalo je da ljudi koji se prvi puta bave politikom, pa čak i iskusniji aktivisti, moć često smatraju zlokobnom i nepromjenjivom. Takva jednodimenzionalna perspektiva može paralizirati efikasnu analizu i aktivnosti.

Moć je zapravo dinamična i višedimenzionalna, mijenja se ovisno o kontekstu, okolnostima i interesu. Njezini izražaji i oblici mogu se protezati od dominacije i otpora do saradnje i transformacije, šta je dobra vijest.

Međutim, programi koji promoviraju uticaj na politike rijetko sadrže razumijevanje temeljnih odnosa i interesa moći unatoč važnosti koju analitičari poklanjaju toj dinamici. Zanemarivanje kompleksnosti moći može dovesti do propuštenih prilika i loših strateških izbora. Što je još gore,

to može biti riskantno i kontraproduktivno ne samo za zagovornike, nego i za donatore i ostale promotere razvoja i demokratije. Stručnjaci i praktičari na području rješavanja sukoba i izgradnje demokratije sve više naglašavaju važnost uključivanja moći u svoje analize i aktivnosti.

Demistifikacija i otkrivanje mnogih lica moći dat će vam mogućnost da se njome bavite svjesno i odgovorno. Na moć gledamo kao na individualnu, kolektivnu i političku silu koja može ili oslabiti ili osnažiti građane i njihove organizacije. To je sila koja naizmjenice može pojednostaviti, ubrzati ili zaustaviti proces promjene koji se promiče putem uticaja na politike.

### Četiri nivoa moći

**Zasnovanost** na moći znači da morate dokazati koliko ste snažni u smislu toga koliko ljudi predstavljate i koliko ste sigurni u pogledu svog uticaja na politike.

Korisno je analizirati moć razmatrajući četiri nivoa moći na osnovu Gandhijevih učenja:

**Moć nad** najšire je prepoznat oblik vlasti. Izaziva mnoge negativne asocijacije kao što je represija, prisila, iznuđivanje, diskriminacija, korupcija i zloupotreba. Moć u tom smislu percipira se kao odnos u kojem jedan dobiva a drugi gubi. Imati moć uključuje oduzimati je nekom drugom, a zatim je koristiti za dominaciju i sprečavanje drugih da je se domognu. U politici, oni koji kontroliraju sredstva i donošenje odluka imaju moć nad onima koji to ne čine, nemoćnima.

Kada se ljudima uskrati pristup važnim sredstvima kao što je zemlja, zdravstvena zaštita i posao, moć nad potiče nejednakost, nepravdu i siromaštvo. U nedostatku alternativnih modela i veza, ljudi ponavljaju šablon moći nad u svojim privatnim odnosima, zajednicama i institucijama. Tako je i s ljudima koji dolaze iz marginalizirane ili „nemoćne“ skupine. Ukoliko takvi ljudi steknu moć na vodećim pozicijama katkada oponašaju ugnjetača. Zato zagovornici ne mogu očekivati da će iskustvo isključenosti pripremiti ljude da postanu demokratski vođe. Novi oblici liderstva i donošenja odluka moraju se eksplicitno definirati, poučiti i nagraditi kako bi se promovisali demokratsniji oblici vlasti.

Tri alternative ovoj moći – **moć sa**, **moć da** i **moć unutar** – nude pozitivne načine izražavanja moći koji stvaraju mogućnost formiranja pravednijih odnosa. Potvrdom ljudske sposobnosti za kreativno djelovanje, one pružaju neka osnovna načela za razvoj strategija osnaživanja u vašoj intervenciji uticaja na politike.

**Moć sa** odnosi se na pronalaženje dodirnih točaka različitih interesa i izgradnju kolektivne snage. Zasnovana na uzajamnoj podršci, solidarnosti i saradnji, moć sa povećava broj individualnih talenata i znanja. Moć sa može pomoći u izgradnji mostova između različitih interesa kako bi se društveni sukob transformirao ili smanjio te kako bi se promovisali pravedni odnosi. Grupe za zagovaranje traže saveznike i grade koalicije na osnovu moći sa.

**Moć da** odnosi se na jedinstven potencijal svake osobe da oblikuje svoj život i svijet. Zasnovana na uzajamnoj podršci, otvara mogućnosti zajedničke akcije ili djelovanja na principu moći sa. Obrazovanje građana i razvoj vodstva za uticaj na politike zasnivaju se na uvjerenju da svaki pojedinac posjeduje moć da nešto promijeni.

**Moć unutar** odnosi se na osjećaj i mišljenje osobe o njoj samoj i o razumijevanju sebe. Ona uključuje sposobnost prepoznavanja individualnih razlika istodobno poštujući druge. Moć unutar je sposobnost zamišljanja i nadanja. Ona potvrđuje zajedničku ljudsku potragu za dostojanstvom i ispunjenjem.

### Primjeri četiri nivoa moći

**Moć nad:** svako na službenoj hijerarhijskoj poziciji u društvu, poput predsjednika, političkog vođe ili voditelja organizacije.

**Moć da:** primjer su istraživanja i izvještaji.

**Moć sa:** primjer su sve konsultacije s korisnicima, saradnja sa volonterima, udruživanje i umrežavanje, učestvovanje odbora i interesnih grupa.

**Moć unutar:** moć vjerovanja u vlastitu poruku i uvjeravanje drugih.

### Indikatori za uticaj na politike utemeljen na moći

- **Moć nad:** položaj koji imate u društvu, organizaciji ili politici, o kojem se najčešće govori kao o jedinom temelju moći, povećava i održava sliku vaše organizacije i njezin odnos s interesnom grupom i korisnicima;



- **Moć sa:** vaši korisnici i saveznici, saraduju u zajedničkoj i usklađenoj akciji, što je snažniji način rada nego kada radite sve sami, te učestvuju u ili saraduju sa mrežama i savezima na vašim pitanjima uticaja na politike;
- **Moć da:** vaše znanje o temi politike i razvoj istraživanja zasnovanog na dokazima uz učestvovanje korisnika;
- **Moć unutar:** vaš stav, pouzdanost i samopouzdanje te posjedovanje stila rada vođe koji je na usluzi o koji umrežava i utiče na politike;
- Planiranje sredstava za pripremu i osnaživanje vašeg osnova moći, kroz umrežavanje i udruživanje, komunikaciju i transparentnost na web- stranicama, istraživanje itd.

## Planiranje

Uticaj na politike, zagovaranje i lobiranje nisu linearan proces i ne mogu se uvijek jasno razlikovati pojedini koraci. Prije nego šta počnete proces vrlo je važno da se pripremite, odnosno da temeljito razumijete kontekst u kojem djelujete i kontekst u kojem ćete raditi na identifikovanom pitanju.

## Kontekstualna analiza

Kontekstualna analiza predstavlja osnov vašeg rada. To je polazna tačka za planiranje vaših budućih intervencija. Kvalitetna kontekstualna analiza omogućava vam da napravite objektivni i racionalan izbor, zasnovan na informacijama i činjenicama, a za vaše intervencije. Kontekstualna analiza reflektuje situaciju onakvom kakva je sada i pruža osnov za razmišljanje kakva bi trebala biti. Na osnovu ove analize počinjete bolje razumijevati problematiku na kojoj radite precizirajući je i razrađujući šta i koga promijeniti, te zašto treba doći do te promjene.

Kontekstualna analiza trebala bi sadržavati barem tri vrste analize, koje se katkada preklapaju:

- analizu aktera;
- analizu faktora;
- analizu vlastite organizacije.

## Analiza aktera

Analiza je usmjerena na određivanje najvažnijih i najuticajnijih aktera vezanih uz vašu problematiku. Dvije su njezine svrhe, koje se mogu preklapati:

- S kime ćete raditi tokom intervencije planiranja i realizacije. Kako ćete s njima raditi, na kojem nivou učestvovanja u planiranju i realizaciji;
- osmišljavanje strategije, ili koji je cilj vaše intervencije, s kime ćete to raditi i na koji način.

U ovom stadiju, u analizi konteksta trebate imati ideju o tome ko su javnosti koje igraju ulogu u toj problematici. Najbolje je da počnete sastavljati popis sudionika kako biste dobili grubu ideju o njihovoj ulozi što se tiče problematike, odredite njihov uticaj i važnost s obzirom na pitanje na kojem radite. Potrebno je da analizu uradite i za ostale grupe, uključujući i korisnike. Odluka koga će analiza obuhvatiti zasniiva se na vašem vlastitom znanju i iskustvu o predmetu. Ipak, vaše znanje i iskustvo neće biti dovoljni, te ćete za njihovu nadogradnju i dopunu trebati saradivati s drugima. U provođenju brojnih analiza radi određivanja s kim ćete raditi u fazi planiranja i realizaciji svoje intervencije i kako ćete s njima raditi, možda ćete više puta trebati provesti analizu sudionika, te ćete je vjerovatno i naknadno nadopunjavati i precizirati.

## Analiza faktora

Druga faza kontekstualne analize jest analiza faktora. To su faktori koji bi mogli uticati na vašu organizaciju i/ ili vašu intervenciju uticaja na politike što se tiče same problematike. Oni mogu biti unutar, kao i izvan vaše organizacije. Uobičajen alat za identifikaciju bitnih faktora jest PESTLE analiza koja sadrži sve vrste faktora koje biste trebali uzeti u obzir prilikom analize konteksta. PESTLE analiza kao oblik analize faktora također se koristi kao dio SWOT analize koja obuhvata analizu, snaga i slabosti organizacije, te prilika i prijetnji iz okruženja.

*PESTLE je akronim riječi: politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, legalni i ekološki.*

Prilikom provođenja takve analize možete se prilično brzo izgubiti u velikoj količini informacija i na kraju previše analizirati. Zato je važno razmatrati samo kontekst bitan za vaše konkretno pitanje. U analizi faktora konkretna problematika može postati određenija. Tako vam sam proces analize može pomoći u daljnjem definisanju pitanja politike.

Analiza faktora može se nadopuniti pregledom, odnosno analizom okruženja. Takvo istraživanje posebno je korisno kada imate specifičniju ideju planirane intervencije, što vam omogućava da shvatite faktore u kontekstu analize konkretne intervencije:

- vjerojatnost faktora (ukoliko je vjerojatno da faktor poput rata, prirodnih katastrofa ili političkih promjena u budućnosti utiče na intervenciju);
- potencijalni uticaj faktora ako se desi;
- vaš uticaj na faktor.

### Analiza vlastite organizacije

Ovaj dio često se zaboravlja, ali smatramo ga važnim u kontekstualnoj analizi. Analiza vlastite organizacije pomaže vam da sebe postavite u kontekst, posebno u pogledu problematike. Također pomaže odrediti jeste li u najboljem položaju za intervenciju na temelju unutarnjih aspekata organizacije, te pomaže identificirati potencijalna uska grla ili nedostatak kapaciteta u radu na tom pitanju.

Uvijek je korisno provesti potpunu analizu svoje organizacije. Međutim, vrijeme i sredstva često predstavljaju problem.

Razmislite o slijedećem:

- **struktura:** struktura organizacije može se definirati kao formalna i neformalna podjela i koordinacija aktivnosti i odgovornosti;
- **sistemi:** obuhvaćaju interne procese koji reguliraju funkcioniranje organizacije;
- **stil upravljanja:** najbolje se može opisati kao karakteristični uzorak ponašanja rukovodstva;
- **strategija:** način nakoji se misija pretvara u konkretne ciljeve i pristupe;
- **osoblje:** obuhvata sve aktivnosti, pravila i propise vezane za motivaciju osoblja te za korištenje i razvoj njihovih kapaciteta;
- **kultura:** zajedničke vrijednosti i norme članova organizacije.

### Kako prikupiti informacije?

- Kod zagovaranja i uticaja na politike jako je važno stalno provjeravati kontekst, jer kontekst postavlja osnov za vaš uticaj na politike i kao takav daje ulazne informacije za problematiku na kojoj radite, kako na njoj radite i s kime. Promjene u kontekstu kao što su faktori, akteri i vaša organizacija utjecat će na sve te aspekte. Postoji mnogo više varijabli koje mogu utjecati na kontekst, a mnoge su od njih vjerojatno izvan vaše kontrole. Ovo veoma otežava mjerenje efikasnosti uticaja na politike. Pogledajte poglavlje o praćenju i evaluaciji uticaja na politike.
- Prikupljanje relevantnih informacija je stoga jako važno. Postoji nekoliko praktičnih načina provođenja kontekstualne analize u vezi pitanja na kojem ćete raditi. Možete provesti ankete, upitnike, rasprave s fokusnom grupom, analize ili akademsko istraživanje. Možete se konsultovati sa sudionicima kao što su vladini zvaničnici, državni službenici, ostali NVO-i i istaknute osobe. Mediji mogu biti korisni, a mnogo informacija može se pronaći na Internetu.
- Dobar način prikupljanja informacija nije samo od ostalih sudionika, nego i zajedno sa njima. Sticanje drugačije perspektive o tipu informacija koje prikupljate može biti vrlo korisno u vašoj analizi, ono gradi odnose koje ćete možda trebati njegovati i stvara uzajamno razumijevanje problema.

### Akteri lobiranja

Iako postoje određene razlike u akterima lobiranja u EU i SAD, no ipak one nisu toliko značajne da se moraju posebno objašnjavati. Najveća razlika je uočljiva kod advokatskih kancelarija. One su u SAD-u vrlo aktivne i direktno uključene u sprovođenje lobiranja, dok su u EU pasivnije i više se bave pravnim savetovanjem klijenata u vezi sa komplikovanim evropskim pravom i smjerom u kojem se ono kreće.

Druga značajna razlika vezana je za finansiranje posebnih instituta koje nazivamo tink tankovima (think tanks). Dok se u SAD-u oni po pravilu u potpunosti finansiraju iz brojnih privatnih donacija ili iz svoje izdavačke djelatnosti, u EU uglavnom zavise od novca koji im obezbjeđuje javni sektor, pa samim tim imaju i manji stepen nezavisnosti, a time i kredibiliteta.

Ostale razlike temelje se uglavnom na različitosti konteksta u kojem se lobiranje dešava. Politički, ekonomski, institucionalni i pravni okviri su različiti i time uslovljavaju i razlike u pristupu lobiranju. Ovo su samo neke od razlika između SAD-a i EU kad govorimo o lobiranju.

U suštini je vrlo teško nabrojati sve aktere koji se bave lobiranjem, te ćemo se zadržati na najbitnijim i najčešćim učesnicima koji su prisutni na oba kontinenta. To su advokatske kancelarije, konsultantske kompanije, nevladine organizacije, privredne asocijacije i tink tankovi. U nastavku teksta, predstavljen je način funkcionisanja svakog od ovih aktera pojedinačno.

### Advokatske kancelarije

Primarna aktivnost advokatskih kancelarija svakako nije lobiranje već standardno pružanje pravnih usluga. Međutim, u posljednje vrijeme velike advokatske kancelarije (naročito one koje su smještene u Briselu) počinju da se bave i određenim aktivnostima koje se mogu podvesti pod lobiranje. Naime, one se bave praćenjem i analizama zakonodavstva i pozitivnog prava, prema specifičnim interesima svojih klijenata koji na osnovu tih i drugih pokazatelja pripremaju strategije za lobiranje. Napominjemo još jednom da je lobiranje najčešće usmjereno na promjenu nekog zakona, pa je stoga pravilna analiza postojećih zakona i uočavanje pravca u kom se kreiraju budući zakoni nezaobilazno.

Procenjuje se da u Briselu radi oko 260 advokatskih kancelarija i savjetodavnih kompanija koje su uskospecijalizovane za evropsko pravo na polju konkurencije, a one čine oko 14% ukupnog broja lobija. Ove vrste advokatskih kancelarija ne samo da poznaju pravo već znaju kako će se konkretna pravna norma odraziti na poslovni interes njihovih klijenata. Na neki način one predstavljaju sistem ranog upozoravanja na legislativnu opasnost za svog klijenta, koji time dobija mogućnost da pokuša uticati na norme prije nego one budu donesene u formi obavezujućeg zakona.

Iako se ne bave lobiranjem u pravom smislu riječi kao njihove kolege u SAD-u, advokatske kancelarije su svakako nezaobilazan fenomen i čine integralni dio lobi scene u Briselu.

### Konsultantske kompanije

Profesionalni lobisti sastavni su i krucijalni dio Evropske lobi arene. Njih možemo posmatrati kao određenu sponu između privatnog i javnog sektora, koja uspostavlja dvosmjernu komunikaciju između ova dva, često, vrlo udaljena sektora.

Generalno, ovaj tip kompanija bavi se savjetodavnim poslovima i pruža specijalizovanu podršku klijentima u njihovim odnosima sa institucijama, kako na EU tako i na nacionalnim nivoima. U tom procesu svaki klijent je poseban i ne može se reći da postoji standardan tip usluge koje ove kompanije pružaju. U svakom slučaju, neke od najčešćih usluga su identifikacija najboljih strategija i kanala za komunikaciju sa javnim sektorom kao i praćenje zakonodavnih trendova, javnog mijenja, političkog raspoloženja i rada institucija koje su značajne za pojedine klijente.

Ono što je uvijek bitno napomenuti je da konsultantske kompanije ne lobiraju za sebe, već samo artikulišu i formulišu interese klijenata i pomažu da se ti interesi čuju na pravim mestima u pravo vrijeme. Za obavljanje ovih aktivnosti, kompanije odnos sa svojim klijentima regulišu ugovorno i uvijek mora biti jasno u čije ime one komuniciraju i sa kojom namjerom. Konsultantske kompanije, dakle, samo prenose određeni interes za koji se lobira od strane klijenta.

Kada neki nosioci privatnog interesa (privredna društva, asocijacije, regioni ili opštine) imaju određen interes koji žele da ispolje, moraju svakako odlučiti da li će to učiniti individualno sa svojim resursima ili će angažovati profesionalne kompanije koje se time bave – a to su upravo konsultantske kompanije. Odluka o individualnom nastupu ili nastupu uz pomoć profesionalnih lobista zavisi od mnogo faktora, ali prije svega od prirode cilja (dugoročni ili kratkoročni), ekonomske i operativne snage klijenta kao i iskustva u lobiranju. U slučajevima kada je potreba kratkoročna aktivnost, obično će se angažovati profesionalna kompanija, dok u slučaju dugoročne potrebe i sam klijent može da se specijalizuje za samostalno lobiranje za vlastite interese.

Bitno je također istaći da konsultantske kompanije ne pružaju samo usluge lobiranja, već se bave i ozbiljnom političkom i ekonomskom analitikom koja im omogućava da daju savjete svojim klijentima o izboru strategija ili razvojnih planova.

Postoji nekoliko tipova klijenata ovih kompanija za profesionalno predstavljanje privatnog interesa. Dvije su osnovne grupe klijenata : industrijski i javni sektor.

U industrijskom sektoru radi se o većim kompanijama koje obično zahtijevaju dodatnu podršku za aktivnosti koje direktno sprovode, dok manje kompanije imaju potrebu za potpunijim pa-

ketom usluga. Kod javnog sektora to su najčešće pojedini evropski regioni ili opštine koje promovisu svoje potencijale ili se bore za određene subvencije koje dolaze sa nivoa EU.

Savjetodavne kompanije se također bave i naučno-istraživačkim aktivnostima, ali u stepenu nižem od tink tankova kojima je to osnovna aktivnost. Kod konsalting kompanija ova vrsta posla sužena je samo na slučajeve kada je potrebno pronaći dodatne argumente bazirane na nauci, a koji idu u prilog potrebama klijenta. Na taj način se užu specifični interes pokušava predstaviti javnim i time se vrši dodatni pritisak na institucije nadležne za interes klijenta.

Pored dugoročnih praćenjazaakonodavnih i političkih kretanja, osnovna prednost ovih kompanija je to što raspolažu znatno širom mrežom ličnih kontakata u brojnim institucijama i drugim industrijama, u odnosu na neku kompaniju koja je nova u poslu i želi eventualno sama zastupati svoje interese. Upravo ova mreža kontakata koja se vremenom gradi prije svega na povjerenju, omogućava klijentima profesionalnih lobista lakši pristup institucijama onima. Ove kompanije uvijek paze na svoj reputacijski kapital i u svom radu se obično rukovode visokim etičkim principima. Iako to na prvi pogled ne izgleda tako, lobisti bez obzira na želje svog klijenta gotovo nikada neće preći granice dobrih poslovnih običaja jer se jednom izgubljen lični kredibilitet teško ponovo stiče.

### Nevladine organizacije (NVO)

Nevladine organizacije imaju vrlo različite uloge, i djeluju kako na nacionalnim tako i na EU nivou, ali najčešće u formi aktivnosti koje nazivamo javno zagovaranje (advocacy). Nevladine organizacije su gotovo uvijek neprofitne. To znači da one najčešće ne djeluju sa ciljem odbrane ekonomskih interesa već odbrane i promocije društvenih vrijednosti. Stoga se radije povezuju sa zagovaranjem (koje svakako može biti dio lobiranja) a ne sa lobiranjem u pravom smislu te riječi. One, dakle, promovisu određene vrijednosti kroz zagovaranje, a rjeđe konkretne interese kroz lobiranje. To naravno ne znači da se velike međunarodne organizacije ne bave i lobiranjem, najčešće na polju ljudskih prava i ekologije.

Da bi se bolje shvatilo šta je zagovaranje navešćemo neke od primjera. To su recimo aktivnosti koje za cilj imaju podizanje javne svijesti i promociju ciljeva poput unapređivanja poštovanja međunarodnog prava u pogledu ljudskih prava, uslova rada, okoline, političke odgovornosti, transparentnosti i slično.

Iako su NVO uglavnom male organizacije lokalnog tipa, nekada se one veće i uspješnije organizuju i na nivou EU u krovne organizacije koje zagovaraju iste vrijednosti na nacionalnim i EU nivou. One imaju tu prednost da mogu lako mobilisati građane u više zemalja tako da oni postanu vidljiviji institucijama EU. S druge strane, preko EU nivoa u određenim slučajevima lakše mogu uticati na situaciju u nacionalnim okvirima. Neke od tih organizacija koje su posebno aktivne na EU nivou imaju milionske budžete i desetine zaposlenih samo u Briselu.

To su, na primer Greenpeace, Amnesty international, Oxfam.

### Privredne asocijacije

Privredna udruženja (trade unions, trade associations) su organizacije koje predstavljaju određenu industrijsku granu i omogućavaju da se kroz ovaj oblik organizacije artikulišu, promovišu i brane interesi te industrije. Ova udruženja se finansiraju novcem svojih članova, kompanija ili preduzetnika koji ujedno i biraju rukovodstvo asocijacije. Kako u nacionalnom tako i u nadnacionalnom okviru, ova udruženja su aktivna i u lobiranju po pitanjima za koja se očekuje da mogu imati uticaj na poslovanje industrije koju zastupaju. To mogu biti unija proizvođača piva, unija proizvođača automobila, pekar-ska industrija, unija poslodavaca i slične asocijacije koje se staraju da pravni okvir bude povoljan za njihovo poslovanje.

Pored osnovnih funkcija koje smo spomenuli, ova udruženja su također i forum putem koga se koordinisano šalje poruka i edukuje javnost o značaju industrije i njenih proizvoda za društvo, jer su ova udruženja upravo i specijalizovana za agregaciju i ujednačavanje interesa svojih članova prema spoljnom okruženju bilo da je ono nacionalno, evropsko ili svjetsko.

Privredne asocijacije državnog tipa imaju dobre kanale komunikacije sa vladama i one zastupaju opšte interese svojih članova pred institucijama države kojoj pripadaju, ali i u udruženjima međunarodnog tipa. Iako im integracija daje priličnu snagu pri nastupu, opšti pristup i komplikovane procedure odlučivanja u državnim asocijacijama su ujedno i ograničavajući faktor za aktivniju i efikasniju odbranu interesa industrije na većim nivoima. Pod pojmom opšti pristup misli se na nemogućnost asocijacija da se obraćaju u ime svakog člana zasebno, te one zastupaju samo interese koje dijele svi njihovi članovi a to su najčešće vrlo široko definisani interesi. To je ujedno i osnovni razlog zašto mnoge kompanije nastupaju samostalno u promociji ili zaštiti svog interesa, i pored toga što su učlanjene u neku asocijaciju. Kod privrednih udruženja evropskog

nivoa slični faktori predstavljaju ograničenje, mada takva udruženja uspješno zastupaju interese industrije na širem evropskom planu.

Na evropskoj lobi sceni postoje brojna privredna udruženja, te je njihova prednost to što su ona zvanični predstavnici industrije i imaju olakšan pristup informacijama i zaposlenima u EU u odnosu na konsultantske firme koje nemaju tu vrstu legitimizacije. Neka od ovih udruženja koja su velika, dobro organizovana i čiji članovi imaju mahom jednake preference (recimo to bi mogla biti asocijacija restorana) su vrlo efektivna kako kod Komisije, tako i pri Parlamentu, dok većina ipak djeluje usporeno zbog velike heterogenosti članstva i njihovih preferenci, ali i zbog komplikovanog i dugotrajnog mehanizma odlučivanja.

Za preduzeća koja su članovi asocijacija to je svakako prednost, posebno za manje članove u određenim situacijama. Kroz asocijaciju oni imaju zagarantovanu odbranu određenog interesa na državnom ili evropskom nivou na kom to sami nikad ne bi uspjeli zbog ograničenih resursa kojima raspolažu.

Ovo naravno važi samo u slučajevima kada su ciljevi malih i velikih članova podudaraju, što nije baš uvijek slučaj. S druge strane, uvek im je otvoren kanal za individualno lobiranje ukoliko se za to ukaže mogućnost. Velike firme taj kanal sve više koriste otvarajući posebne sektore za odnose sa institucijama ili koristeći usluge profesionalnih lobista i konsalting firmi.

### Tink – tenkovi (Think thanks)

Neobično ime ove vrste lobi aktera potiče od engleskih reči think što znači misliti i thanks što bi se moglo prevesti kao rezervoar. Jednostavno rečeno, to su određene organizacije koje akumuliraju znanja iz određenih oblasti, najčešće iz oblasti javnih politika (u oblastima ekonomije, sigurnosti, socijalnih politika i slično).

U poslednje vrijeme je primjetan rast ovog tipa organizacija (vrlo često se radi o samoproglashenim) u evropskom kontekstu. Istovremeno se sve više gube konture po kojima su ove organizacije prepoznatljive pa je danas vrlo teško objektivno reći ko su klasične civilne organizacije a ko je tink tank, mada su tink tankovi prepoznatljiviji jer su njihovi članovi obično istaknuti individualci u akademskom svijetu, novinarstvu, kulturi i slično.

Tink tankovi su stalne organizacije koje su, na osnovu vlastitog naučno-istraživačkog kapaciteta, specijalizovane u savjetovanju vezanom za donošenje javnih politika. Njihova aktivnost je

usmjerena ka javnosti, ali prije svega ka nosiocima vlasti kojima se sugerise određena politika utemeljena na naučnim osnovama. Tink tankovi nemaju ambiciju da sprovedu politiku niti na bilo koji način žele da preuzmu odgovornost za nju, ali su tu da daju savjete kako se određene javne politike mogu unaprijediti. Njihova uloga također nije ni podržavanje određenog uskog interesa, već se generalno trude da održe poziciju nezavisnosti i nepristrasnosti, iako se nerijetko može reći da određeni tink tankovi imaju prizvuk liberalnog, socijalnog, konzervativnog i slično. Zvanično, oni su tu da doprinesu opštem boljitku cijelog društva.

Generalno govoreći, evropski tink tankovi se bave: promovisanjem dublje analize politika kroz sagledavanje dobrih praksi, informisanjem i poticanjem građana da budu politički aktivniji, spajanjem političara sa akademskom zajednicom i kreiranjem foruma za javno-privatnu interakciju. Publikacije koje stvaraju tink tankovi su po pravilu vrlo sažete i pristupačne, ali povremeno se rade i ozbiljnije studije.

Što se tiče finansiranja ovih organizacija, one imaju veliki spektar izvora prihoda, što privatnih što javnih, te namjenskih i nenamjenskih. Neki od izvora su:

- javno finansiranje: kroz budžet nekog ministarstva, iz državnih naučnih fondova kojima se prijavljuju i slično;
- Evropska komisija: koja ima poseban budžet za tink tankove;
- privatni sektor: posebno od velikih multinacionalnih kompanija koje posluju u Evropi;
- fondacije i zadužbine;
- istraživački ugovori: koje sklapaju sa javnim ili privatnim – klijentima u čije ime izrađuju posebne studije.
- razne donacije, prodaja publikacija i slično.

Osnovni izazov kod ove vrste organizacija je očuvanje njihove nezavisnosti. U SAD-u one se najčešće finansiraju isključivo preko dobrovoljnih priloga pojedinaca i time dobijaju veći stepen nezavisnosti, bar teoretski. Iz tog razloga i evropski tink tankovi po kušavaju imati konstantan ali širok spektar izvora prihoda kao ključ za nezavisnost. Osnovni prigovor koji im se najčešće upućuje je da previše zavise od sredstava EU, te im to najviše ugrožava kredibilitet za razliku od američkih tink tankova koji najčešće nimalo ne zavise od pomoći federalne vlade.

## Strategije i tehnike lobiranja

Kad govorimo o tome kako lobiranje izgleda u praksi, potrebno je znati da su aktivnosti i primjenjene strategije lobiranja prilično uslovljene konkretnim političkim, društvenim i ekonomskim faktorima. Iz tog razloga je vrlo teško govoriti o standardnim načinima lobiranja koji su svugdje u potpunosti isti. S druge strane, proces lobiranja ima svoju posebnu logiku koja je nezavisna od političkog konteksta, pa je sa te strane dosta lakše sagledati njegove osnovne elemente koji se u različitim kontekstima ispoljavaju na različite načine.

Također je vrlo bitno da li lobiranje posmatramo kao kratkoročan (ad hoc) ili dugoročan proces. Kod kratkoročnog lobiranja strategije znaju biti prilično ad hoc, dok kod dugoročnog lobiranja može da se govori o prepoznatljivim koracima koji su dio svakog profesionalnog pristupa lobiranju. U nastavku se obrađuje dugoročno lobiranje i njegovi elementi.

Prema Goergenu, nezaobilazni dijelovi svakog postupka lobiranja su:

- uočavanje problema i postavljanje ciljeva lobiranja, – analiza stanja i praćenje,
- razvoj strategije,
- odabir instrumenata za ostvarivanje uticaja,
- evaluacija i praćenje učinaka (follow up).

### Uočavanje problema i postavljanje ciljeva lobiranja

Polazna tačka svakog lobiranja je postojanje pravnog okvira koji zainteresovana strana ocjenjuje kao negativan ili postoji sumnja da će pozitivni pravni okvir uskoro biti promijenjen na štetu onoga za koga se lobira. Ovdje se prvenstveno misli na nepovoljne poreske okvire, nametanje novih ekoloških standarda koji mogu dovesti do povećanja cijene proizvodnje, promjena standarda u vezi emisije štetnih gasova, smanjene subvencija i slično. Razlog za reakciju ne mora biti nužno negativan, on može biti i pozitivna promjena kada se eventualno lobira sa ciljem davanja podrške zakonodavnoj promjeni.

Ciljevi koji se postavljaju kod lobiranja mogu biti donošenje nove regulative, izmjena postojeće ili spriječavanje donošenja određenih propisa ili njihove realizacije.

### Analiza stanja i praćenje

Tokom analize stanja i praćenja vrši se prikupljanje relevantnih informacija svih kategorija – pravnih, političkih, socioloških, ekonomskih i drugih. Sagledava se puls javnog mišljenja i medijska pokrivenost pitanja. Vršiti se sinteza svih informacija, koje se potom stavljaju u širi kontekst (to je moment kada se užu interes povezuje sa širim društvenim interesom) i na osnovu toga se pripremaju ključni argumenti za lobiranje u praksi.

### Razvoj strategije

Nakon što je utvrđeno koji su konkretno propisi u pitanju i ko je odgovoran za njihovo donošenje, utvrđuju se precizni ciljevi lobiranja, najčešće u dokumentu koji se naziva position paper a koji definiše koji su postojeći ili anticipirani problemi i kakav je stav lobiste prema njima, što se potkrepljuje izrađenom konkretnom socio-ekonomskom i tehničkom argumentacijom. Dio ovog dokumenta je u kasnijim fazama dostupan javnosti. Sagledavaju se budžetski okvir i potrebni resursi, određuju se jasni ciljevi i vremenski okvir za realizaciju lobiranja.

U ovom dijelu se donose odluke da li je potrebno ići u koaliciju sa drugim grupama koje bi mogle imati slične interese, ili bi trebalo nastupiti samostalno, ali i koji je optimalan moment za djelovanje. Također, razrađuju se detaljni planovi sa kojim institucijama i odgovornim osobama je potrebno organizovati susrete, sagledavaju se svi dostupni izvori informacija kako bi primjenjena strategija imala u vidu i one koji lobiraju u suprotnom smjeru i kako bi se pravovremeno i argumentovano umanjio značaj njihovih nastojanja.

Posebna se pažnja posvećuje odabiru odgovarajućih akcija za vršenje uticaja – konferencije za štampu, istraživanja javnog mišljenja, gostovanja eksperata u medijima i sl.

### Odabir instrumenata za ostvarivanje uticaja

Lobistima su na raspolaganju zaista neograničena sredstva putem kojih mogu djelovati u smjeru ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ta sredstva, napominjemo, nikako ne uključuju novčane ili druge nadoknade odgovornim licima u javnom sektoru. Lobisti u SAD-u i EU se nešto razlikuju u odabiru instrumenata i njihovom korišćenju, i smatra se da je lobiranje u SAD-u kratkoročno

orijentisano, suprotstavljenog karaktera i generalno agresivnije – dok je ono u EU više okrenuto ka konsenzusu suprotstavljenih strana i javnog sektora, dugoročnije je usmjereno i manje agresivno.

Imajući u vidu navedeno osnovne strategije mogu biti:

- **Konsezualne** – gde se u najranijim fazama zakonodavnog puta pokušava kroz dijalog uspostaviti balans između svih zainteresovanih strana. To i zakonodavcu dosta olakšava zakonodavni postupak.
- **Suprotstavljene** – gde se svim raspoloživim sredstvima pokušavaju izdejtstvovati pozitivne promjene isključivo vodeći računa o svom interesu. Tu zakonodavac vrednuje argument posebno za svaku stranu i pokušava da ih inkorporira u javni interes u mjeri u kojoj je to prihvatljivo.

Dalje, u smislu ostvarivanja uticaja lobiranja može biti direktno i indirektno.

Direktno je ono gde se lobisti samostalno susreću sa predstavnicima zakonodavne ili izvršne vlasti i pokušavaju dobiti podršku za svoje ciljeve. Vršenje uticaja putem političkog pritiska preko javnog mišljenja, medija i drugih posrednih kanala se naziva indirektno lobiranje. U zavisnosti od okolnosti, zavisice i odabir pristupa u ovom smislu, ali ovdje ćemo dati prikaz nekoliko najosnovnijih pristupa u lobiranju iz SAD prakse:

- **Lobiranje odozdo (Grassroots lobbying)** je vrsta lobiranja u kojoj se mobiliše javnost da na izabrane predstavnike organa vlasti vrši pritisak u pravcu promjene nekog pravnog akta ili njegovog izvršenja. Ovom vrstom lobiranja se organizuju i koordinišu druge grupe ili pojedinci koji pritiskom na institucije dovode do promjene određene politike. Lobisti, na primjer, organizuju aktivnosti kojima se informiše javnost određenog mjesta o negativnim posljedicama koje može da ima izgradnja pogona za preradu nikla. Tada javnost vrši politički pritisak na donosioce odluka da se takva vrsta industrijske proizvodnje ne dozvoli. Kod ove vrste lobiranja interesi lobista i većine građana su gotovo paralelni, pa je lobiranje samim tim znatno olakšano.
- **Lobiranje odozgo** – je klasično lobiranje u kom lobisti direktno stupaju u kontakt sa predstavnicima zakonodavne i/ili izvršne vlasti. Za efektivno lobiranje na ovaj način potrebno je da lobista ima dobru reputaciju i da raspoláže uvijek provjerenim i dobrim informacijama i pouzdanim argumentima koji mogu biti od koristi i državnom

organu. U ovakvim slučajevima lobisti se prevashodno susreću sa predsjednicima relevantnih odbora, sa pomoćnicima ministara, direktorima nezavisnih agencija sa kojima mogu voditi dijalog o konkretnim tehničkim pitanjima vezanim za neki zakon.

- **Astroturf lobiranje (astroturfing)** – je vrsta indirektnog lobiranja vrlo slična lobiranju odozdo. Razlika u odnosu na lobiranje odozdo je što se stav javnosti oblikuje na način koji će podržati argumente lobista iako za to nema osnova u realnosti. Dakle, kod određenog dijela javnosti oblikuje se neki stav sa kojim se lako identifikuju te ga i usvajaju kao vlastiti stav. U tom slučaju, javnost predstavlja političku polugu za uticaj na donosioce odluka. Kao što se da primjetiti, ovakav način lobiranja je vrlo neetičan.
- **Upotreba medija** – ovo sredstvo lobiranja postaje sve važnije jer se njime podiže svijest o određenom pitanju. Pored upotrebe klasičnih medija, od kojih su lokalni mediji od suštinske važnosti, lobiranje putem upotrebe socijalnih mreža u posljednje vrijeme nije ništa manje bitno. Ovaj indirektni kanal se obično koristi kao dopuna nekom od ranije pomenutih metoda.
- **Izgradnja koalicija** – kako je već ranije napomenuto, koaliciono lobiranje je vrlo česta pojava koja prezentiranim argumentima daje dodatnu snagu. Ukoliko postoji više zainteresovanih strana koje dijele isti stav povodom određenog pravnog pitanja (recimo promjena zakona o strancima) one se udružuju na kratkoročnoj osnovi sa ciljem postizanja zajedničkog cilja. Čim se cilj za koji lobiraju ostvari, koalicija prestaje da postoji. Ukoliko je potreba za integrisanim nastupom trajne prirode, onda će za te potrebe biti formirana posebna asocijacija koja će stalno lobirati za potrebe svojih članova.

### Evaluacija i praćenje rezultata (follow up)

Ovaj dio posla realizuje se po završetku aktivnosti, što je obično trenutak kada je neki zakon usvojen. Tada se analizira u kom stepenu su ostvareni ciljevi, sagledavaju se eventualne greške, sagledava se kolika su sredstva utrošena i da li je budžet premašen, određuju se eventualni dodatni koraci ka osnaživanju postignutih rezultata, prave se izveštaji koji se šalju članovima (ako se radi o asocijaciji) i medijima, i slično.

# ANEKS

## Osnovni pojmovi i bitne podjele

Za dobro razumijevanje lobiranja važno je pojasniti osnovne pojmove vezane za ovu oblast. Budući da je kod lobiranja uvijek u pitanju promocija određenog interesa, bitno je reći kada se nešto može nazvati lobiranjem a kada ne, s obzirom na prirodu interesa i način na koji se on ostvaruje.

**Javno zagovaranje** – odnosi se na promociju i zaštitu određenih vrijednosti, kroz sprovođenje različitih građanskih inicijativa i aktivnosti kojima se primarno utiče na podizanje javne svijesti i pridobijanje podrške javnosti po nekom pitanju. Javno zagovaranje ne mora imati elemente lobiranja (nije mu nužan cilj promjena kroz uticaj na zakonodavnu ili izvršnu vlast), dok lobiranje gotovo uvijek ima elemente javnog zagovaranja. Organizovanje neformalnih protesta ili gostovanje u medijima grupe građana kako bi se ukazalo na neki problem bi se moglo podvesti pod zagovaranje.

**Interesna grupa** – je grupa pojedinaca ili organizacija, obično formalno organizovanih, koja pokušava uticati na javne politike. To je grupa okupljena oko promocije nekog zajedničkog interesa.

**Lobiranje** – označava aktivnosti usmjerene ka profesionalnoj promociji, unapređenju ili zaštiti posebnog interesa sa primarnim ciljem da se utiče na rad zakonodavne ili izvršne vlasti.

**Lobista** – je fizičko ili pravno lice koje se bavi lobiranjem u svoje ime ili u ime i za račun klijenta na osnovu ugovora o lobiranju.

**Korporativno lobiranje** – je lobiranje gde se zastupa, promoviše i brani određen uski privatni interes neke industrije ili kompanije. Ovo je najdominantnija vrsta lobiranja i vrši se ili direktno od strane industrije ili preko profesionalnih lobista. Može se odnositi kako na proces stvaranja tako i na proces sprovođenja pravila.

**Institucionalno lobiranje** – je lobiranje u javnom sektoru, obično kod nekih viših državnih, regionalnih ili međunarodnih institucija. Institucionalno lobiranje podrazumijeva da niži nivoi vlasti lobiraju kod viših. Najčešće se odnosi na proces raspodjele javnih sredstava unutar neke političke cjeline.

**Političko lobiranje na međunarodnom nivou** – je posebna vrsta institucionalnog lobiranja gde najviši politički organi jedne zemlje lobiraju prevashodno za ostvarenje političkih ciljeva



kod međunarodnih institucija ili institucija neke druge zemlje. Ovo lobiranje ima elemente neformalne diplomatske aktivnosti.

### Pravni položaj lobiste u profesionalnom smislu

Pravno gledano, lobista koji pruža usluge klijentu (po pravilu na osnovu ugovora), je vezan obli- gacijom sredstva, a ne obligacijom cilja. To znači da se lobista ne može pravno obavezati i usloviti postizanjem nekog preciznog cilja, ali da obavljanje povjerenog posla mora uraditi u skladu sa dobrim poslovnim običajima i na profesionalan način vodeći strogo računa da ne ugrozi položaj svog klijenta ni na koji način. Odgovornost lobiste bi se mogla postaviti samo u slučaju kada bi se dokazalo da je grubom nepažnjom i neprofesionalnim odnosom narušio ugovorni odnos i time naneo štetu reputaciji ili poslovanju klijenta.

Iz ovakve prirode obligacije proizlazi i način kompenzacije lobista. Lobisti su u svijetu najčešće plaćeni fiksno za svoje usluge bez obzira na rezultat njihovog rada jer ga oni svakako ne mogu garantovati. Ono što mogu garantovati je da će upotrijebiti sva profesionalno i moralno prihvat- ljiva sredstva i sve znanje i kontakte kako bi se valjano postarali o interesu svog klijenta. Uz fiksnu naknadu ponekad se dodatno obračunavaju troškovi koje lobista ima, a vezani su za kon- kretne aktivnosti za račun klijenta (putni i drugi troškovi). Također, ugovaranje posebne nagrade za postizanje nekog konkretnog cilja nije praksa što se da videti iz većine ugovora, ali sasvim sigurno postoje i izuzeci od tog pravila.

### Literatura:

1. „Vodič kroz lobiranje“, Duško Krsmanović, Fondacija Konrad Adenauer, 2013
2. „Zagovaranje i lobiranje u svrhu društvenih promjena“, TACSO projekat, 2011

# Projekat „Žene na izborima u Bosni i Hercegovini“



## KOMUNIKACIJE I DEBATA

## Sadržaj

Uvod	35
Osnovna svojstva debate	36
Važno	36
Zašto debatirati	36
Komunikacija	37
Vrste komunikacije	38
Proces komunikacija	39
Komunikacijski kanali	39
Kodiranje poruke	40
Dekodiranje poruka	40
Povratne informacije	41
Komunikacijski stilovi	41
1. Asertivni komunikacijski stil	41
2. Agresivni komunikacijski stil	43
Kako možete efikasno raditi sa agresivnim komunikatorom?	44
3. Pasivni komunikacijski stilovi	44
4. Pasivno-agresivan stil komunikacije	46
Kako možete efikasno raditi sa pasivno-agresivnim komunikatorom?	47
Utjecaj komunikacijskih stilova na poruku	47
1. Analitički komunikator	47
2. Intuitivni komunikator	48
3. Funkcionalni komunikator	49
4. Personalni komunikator	49
Asertivna komunikacija	50
Karakteristike asertivnosti u komunikaciji	50
Tehnike asertivne komunikacije	51

## Uvod

„Žene na izborima u Bosni i Hercegovini“ je projekt UNDP-a s ciljem jačanja ženskog liderstva i učešća u javnom životu stvaranjem baze potencijalnih žena lidera kroz prilagođene aktivnosti.

Glavni cilj projekta Žene na izborima (WiE) je ojačati žensko vodstvo i sudjelovanje u političkom životu. Vođen strogim poštivanjem najviših standarda političke neutralnosti, projekt želi omogućiti okruženje u kojem bi se biralo više žena na svim nivoima donošenja odluka u Bosni i Hercegovini. Projekt podržava angažman žena u javnom životu i procesima donošenja odluka, s ciljem da im se osigura realna i jednaka šansa za društveni angažman i političko učešće.

Jačanje ženskog vodstva i sudjelovanja u političkom životu primjenjuje dvosmjerni pristup: vertikalno, predlaganjem strukturnih prilagodbi kako bi se prilagodilo većem broju žena u politici; i horizontalno, njegujući sljedeću generaciju žena lidera u zajednicama kroz prilagođene inicijative umrežavanja i izgradnje kapaciteta.

Da bi se stvorilo ohrabrujuće okruženje za ovu društvenu transformaciju, projekat je fokusiran na izgradnju kapaciteta kroz prilagođene pakete obuke usmjerene na jačanje političkih kompetencija, mekih vještina, kampanja i vještina crowdfundinga žena lidera.

Ovaj priručnik je dio programa obuke od pet modula koji kombinuje teorijsko znanje sa praktičnim primjerima koji su usmjereni na različite nivoe znanja. Struktura svakog modula na platformi sadržava sljedeće:

- Tutorial o određenoj temi (video format)
- Priručnik (pdf format)
- Praktični primjeri (pdf ili word format)
- Zoom sesija (snimak sesije)
- Samoprocjena znanja (u formi kviza)

Pojedinačni moduli su:

- Umrežavanje (Networking)
- Finansiranje i menadžment
- Odnosi s medijima
- Komunikacija, lobiranje i zagovaranje
- Korištenje prilike za napredak

Materijal je dostupan na mrežnoj platformi [www.wf4d.ba](http://www.wf4d.ba).

## Osnovna svojstva debate

U najširem smislu, debata se definiše kao rasprava koja ima svoju strukturu i argumente. Struktura podrazumijeva da je unaprijed dogovoreno koliko govornika učestvuje u debati, kojim redoslijedom i koliko vremena imaju za svoje govore.

Bitna razlika ovakve rasprave od rasprava koje nam se dešavaju u svakodnevnom životu jeste da u ovom slučaju sagovornici ne upadaju jedni drugima u riječ, ne drže duge monologe, ne mjenjaju temu o kojoj govore i slično. Formalna debata nam pruža mogućnost da na organizovan i civilizovan način raspravljamo o određenim idejama.

Debata je rasprava gdje se koriste argumenti, gdje svoje stavove trebamo obrazložiti na racionalan način. Ali na takav način da ne uključujemo naše lične stavove i vjerovanje ili anegdote, nego govorimo samo one stvari koje možemo da potkrijepimo logički održivim razlozima i provjerenim naučnim informacijama. To nam daje mogućnost da u debati raspravljamo objektivno i da stavove koje zastupamo branimo na što kvalitetniji način.

Da bi se uopšte upustili u debatu, neophodna je kvalitetna priprema. Potrebno je pročitati relevantnu literaturu, naći potrebne informacije, ukoliko je potrebno potražite savjet od stručnjaka za temu o kojoj ćete raspravljati.

## Važno

U debati nekad ne zastupamo vlastite stavove, tako da je izuzetno važno pripremiti svoje argumente, ali neophodno je da razmotrite i da se pripremite za argumente koji su suprotni onima koje ćete vi zastupati.

## Zašto debatirati?

Rasprave u koje smo uključeni u svakodnevnom životu prirodno su uvijek slabije strukturirane od debate. Usprkos tome, obrazovanje iz područja debatiranja donosi mnoge pozitivne efekte koje možemo ugrubo podijeliti u dva područja:

- lično i
- društveno područje.

Na ličnom nivou, vještina debatiranja je korisna, jer razvija kritičko razmišljanje, efikasnu komunikaciju, vještine nezavisnog istraživanja i timskog rada. Samim tim, debata nas uči vještinama koje su podjednako potrebne u školi, na radnom mjestu, u političkom životu i u ispunjavanju uloge odgovornih građana u demokratskom društvu. Ukoliko razumijete osnove debatiranja svakako ćete biti u stanju da kritično posmatrate djelovanje raznih aktera u javnom životu.

Osnovna vještina za uspješnu debatu jeste komunikacija, ali je isto tako činjenica da debitovanjem usavršavamo svoju komunikaciju. Da bismo uspješno vodili debatu i bili dobar sagovornik, nužno je upoznati osnovne komunikacijske principe, stilove, te potpuno svjesno pristupiti komunikaciji da bi naša poruka bila shvaćena onako kako želimo.

## Komunikacija

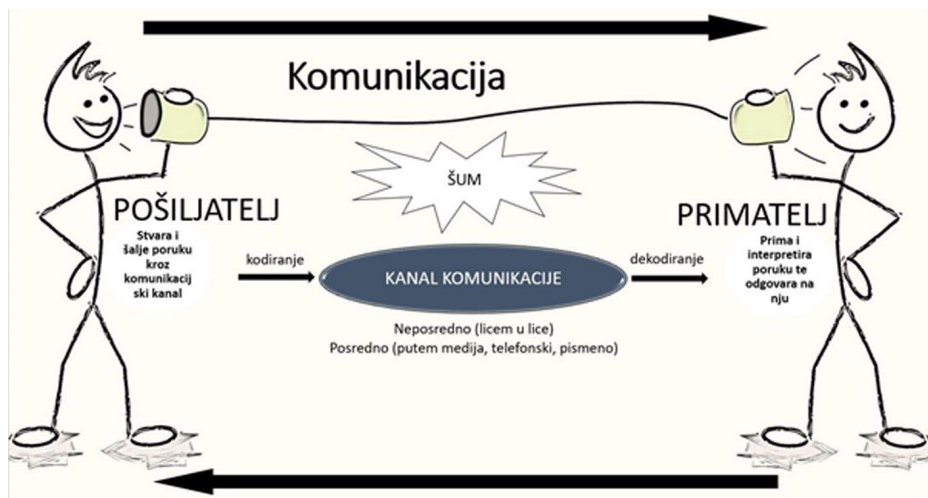
Komuniciramo stalno i svakodnevno, svjesno i nesvjesno, verbalno i neverbalno. Komunikacija je, u stvari, čin prenošenja informacije sa jednog mjesta, ili od jedne osobe prema nekoj drugoj grupi.

Prikazano na jednostavan način svaka komunikacija uključuje najmanje jednog pošiljaoca, poruku i primatelja. Međutim u stvarnosti komunikacija je vrlo kompleksan proces.

Prijenos poruke od pošiljaoca do primatelja može biti promjenjen pod uticajem cijelog niza stvari, a to uključuje emocije, kulturu, sredstvo kojim se prenosi poruka, čak i lokaciju.

Ovo znači da komunikacija ipak nije tako jednostavna jer je potrebno ostvariti uspjeh u prenošenju razumljive poruke bez obzira da li je riječ samo o informaciji, idejama ili emocijama. Komunikacija se sastoji od tri dijela: pošiljaoca, poruke i primaoca. Pošiljalac kodira poruku, to kodiranje je obično kombinacija riječi i neverbalne komunikacije. Sljedeći korak je prenošenje poruke na neki način (na primjer govor ili pismo), a onda to primatelj dekodira. Naravno da možemo imati više primatelja i kompleksnost komunikacije znači da svaki primatelj može malo drugačije da razumije poruku. Dvije osobe mogu imati potpuno drugačije razumjevanje riječi i/ili neverbalne poruke. I vrlo je moguće da će to shvatanje biti potpuno različito od onoga što je pošiljalac imao na umu kada je poslao poruku.

U komunikaciji licem u lice, uloge pošiljaoca i primaoca nisu jasno razgraničene, odnosno imamo stalnu razmjenu tih uloga između dvije osobe za vrijeme razgovora. Obje osobe komuniciraju jedna s drugom, pa makar to bilo na vrlo subtilan način na primjer pogledom ili izbjegavanjem pogleda. U pisanoj komunikaciji distinkcija između tih uloga je uočljivija.



## Vrste komunikacije

Postoji cijeli niz načina na koji komuniciramo, i vrlo često nesvjesno odaberemo više načina za komunikaciju u jednom trenutku.

Razlikujemo sljedeće vrste komunikacije:

**Verbalna komunikacija** – uključuje direktnu komunikaciju (licem u lice), telefon, radio ili televiziju i druge medije.

**Neverbalna komunikacija** – obuhvata govor tijela, geste, oblačenje, gdje i kako se stoji, pa čak i miris tijela. Subtilni načini na koje komuniciramo (možda i ne namjerno) sa drugima. Na primjer, naš ton glasa može odati naše raspoloženje, dok naše geste mogu naglasiti poruku koju govorimo.

**Pisana komunikacija** – uključuje pisma, e-maileve, društvene medije, knjige, magazine, Internet i druge medije.

**Vizuelna komunikacija** – grafikoni, mape, logotipi i drugi načini vizuelizacije mogu komunicirati poruke.

Proces interpersonalne komunikacije se ne može posmatrati kao fenomen koji se jednostavno desi. To je proces koji uključuje učesnike koji pregovaraju o međusobnim ulogama, svjesno ili nesvjesno.

U kontekstu poruke koju šaljemo u komunikaciji, pošiljalac najprije treba uobličiti poruku da odgovara komunikacijskom kanalu koji se koristi, a primatelj potom dekodira poruku kako bi shvatio njenu suštinu i značenje.

Šumovi u komunikaciji, odnosno nesporazumi se mogu desiti u bilo kojem trenutku komunikacijskog procesa. Efektivna komunikacija podrazumjeva smanjivanje mogućih nesporazuma i prevazilaženje barijera u komunikaciji u bilo kojem trenutku komunikacijskog procesa. S druge strane, efektivan komunikator razumije i shvata svoju publiku, i prilagođava svoju poruku za odgovarajući kanal, i kodira poruku na takav način da smanji mogućnost bilo kakvih nesporazuma. Takav komunikator će tražiti povratnu informaciju od svoje publike kako bi se provjerilo da li je poruka dobro shvaćena i da ispravi bilo kakav neporazum.

## Proces komunikacija

### Komunikacijski kanali

Komunikacijski kanal je termin koji koristimo da bi opisali način na koji komuniciramo, to je u stvari način na koji se naše poruke prenose primatelju, ili način na koji mi primamo poruke od drugih.

Danas koristimo više komunikacijskih kanala, od direktne komunikacije licem u lice, telefonskih poziva, poruke, e-mailevi, Internet (što uključuje društvene medije kao što su Facebook ili Twitter), radio i TV, pisma, brošure i izvještaji.

Odabir odgovarajućeg komunikacijskog kanala je vitalno za efektivnu komunikaciju. Različiti komunikacijski kanali imaju različit odnos dobrih i loših strana. Na primjer, ako napišete pismo

i najavite događaj, poruka će biti poslana na samo nekoliko pojedinca. Pisanje pisma u ovom slučaju nije možda najbolji način da se događaj oglasi velikom broju ljudi. S druge strane prenošenje kompleksnih tehničkih informacija je mnogo lakše putem pisanog medija, nego ako prenosite te informacije samo govorom. Na taj način primatelji će imati priliku da usvoje informaciju na način koji njima najviše odgovara.

## Kodiranje poruke

Sve poruke trebaju biti kodirane u oblik koji im dozvoljava da budu prenešene komunikacijskim kanalom koji je odabran za tu poruku.

Kodiranje poruke radimo svakodnevno tako što naše misli izražavamo riječima, bilo govorom ili pisanjem. Međutim, kodiranje je različito u zavisnosti od odarabanog komunikacijskog kanala. Tekst koji ste napisali za izvještaj neće odgovarati ukoliko poruku želite poslati u nekoj radio ili TV emisiji. Kompleksne informacije se najbolje prenose korištenje grafika ili na neki drugi vizuelni način. Efektivni komunikatori kodiraju svoje poruke na način da odgovaraju i kanalu i ciljanoj publici. Koriste odgovarajući jezik, prenose informaciju na jednostavan i čist način. Istovremeno predviđaju i eliminišu bilo kakve moguće nerazumljivosti koje se mogu javiti u procesu dekodiranja poruke. Dobar komunikator treba biti svjestan očekivanja primatelja kako bi mogao kodirati poruku tako da bude dobro primljena.

## Dekodiranje poruka

Da bi se poruka razumjela nakon prijema, potrebno je da bude dekodirana. Dekodiranje poruke je važna komunikacijska vještina. Zahvaljujući različitim iskustvima kojima smo izloženi, velika je vjerovatnoća da ćemo jednu poruku razumjeti na različite načine.

Obaveza je komunikatora da predvidi sve moguće razloge nerazumjevanja poruke i da ih otkloni prije nego što pošalje poruku.

## Povratne informacije

Posljednji dio komunikacijskog procesa je povratna informacija, gdje primatelj obavještava pošiljaoca da je poruka primljena i shvaćena. Povratna informacija može biti poslana verbalno ili neverbalno. Komunikatori trebaju obratiti pažnju na povratne informacije jer je to jedini način da se sazna da li je poruka dobro primljena i shvaćena na pravi način. Naravno da će povratna informacija zavisiti od komunikacijskog kanala kojeg ste odabrali za inicijalno slanje poruke. Ukoliko niste sigurni kakva je povratna informacija uvijek možete pitati. Kratko pitanje je dobro za početak: „Da li je to u redu?“ ili „Da li si razumjela šta sam ti rekla?“

Ukoliko vam je potrebna detaljnija povratna informacija, možete uraditi sljedeće:

„Da još jednom ponovim. Koliko sam ja shvatila, ja ću uraditi x, a ti ćeš uraditi y. Da li si i ti isto razumjela?“

## Komunikacijski stilovi

Neke situacije traže da primijenimo određeni komunikacijski stil, ili možda već imate jedan stil koji je posebno efikasan za razgovor sa samo jednim kolegom? U svakom slučaju komunikacijski stilovi se preklapaju, i vrlo rijetko osoba koristi samo jedan stil u svom komuniciranju sa drugima.

### 1. Asertivni komunikacijski stil

Ovaj stil se smatra najučinkovitijim stilom komunikacije. Osoba koja koristi ovaj stil sigurna je u svoja uvjerenja, ali pazi da ne omalovažava ili ne vrijeđa druge u razgovoru. Ne pribjegavaju manipulaciji ili pomicanju granica, već traže kompromis i konsenzus aktivnim slušanjem i jasnim izražavanjem svojih želja ili potreba. Asertivni komunikatori imaju prirodno visoko samopoštovanje i ne skreću u pasivnu ili agresivnu komunikaciju.

Karakteristika asertivne komunikacije je upotreba „Ja“ izjava, poput „Osjećam, da kad me prekidate za vrijeme sastanka, negirate moju stručnost“, umjesto „Morate biti tihi za vrijeme sastanka s klijentima jer me stalno ometate“.

Asertivnu komunikaciju možete prepoznati u sljedećim ponašanjima:

- Sposobnost izražavanja želja i potreba s povjerenjem
- Poticanje uravnoteženih razgovora u kojima obje strane imaju priliku da razgovaraju
- Upotreba izjava „ja“ (npr: osjećam se frustrirano kad osobe kasne.)
- Imaju sposobnost reći „ne“
- Održavanje dobrog kontakta očima

Asertivnu komunikaciju možete prepoznati putem fraza poput:

- „Ja sam odgovorna za svoju sreću.“
- „Poštujem potrebe i mišljenja drugih.“
- „Svi imamo pravo na iskreno i iskreno izražavanje.“

Ovaj komunikacijski stil se preporučuje u profesionalnom okruženju.

Ukoliko ste mirni, odmjereni i pozitivni, mnoge situacije se mogu riješiti proaktivnom upotrebom asertivne komunikacije.

Kako možete postati asertivniji komunikator?

- Govorite s mjesta povjerenja. Ako niste prirodno samouvjereni osoba, „pretvarajte se“ do ne steknete povjerenje! Vi najbolje znate šta vam treba za uspjeh, vjerujte u sebe.
- Uzmite u obzir i svoje potrebe i potrebe onih s kojima komunicirate. Pokušajte biti usmjereni na rješenje, pozitivni i osjetljivi na gledišta druge osobe.
- Pogledajte svoje glagole. Ne „šećerite“ stvari niti ih omeđavajte. Recite “hoću” umjesto “mogao” ili “trebao”.

Obratite pažnju kako različito zvuče naredne dvije rečenice zvuče:

“Ja ću voditi ovaj projekt.”

“Mogla bih preuzeti vodstvo na ovom projektu.”

Za uspješnu saradnju sa asertivnim komunikatorom, potrebno je da znate sljedeće:

- Dajte im prostora za razgovor. Obavijestit će vas o svojim idejama i rješenjima, samo trebate slušati i pružiti im priliku za komunikaciju.

- Pitajte ih što misle i ne odbacujte ih ako su kritični. Ako misle da gube vrijeme sa vama, neće se truditi biti vam od pomoći.
- Očekujte da će tražiti i vaše mišljenje. Žele razgovor i usmjereni su na rješenje. Iznesite svoja rješenja i kritike i očekujte razgovor s poštovanjem.

## 2. Agresivni komunikacijski stil

Ovaj stil komunikacije može biti neprijateljski, prijeteći i predstavlja osobu koja želi pobijediti pod svaku cijenu.

Agresivni komunikator ponaša se kao da je njihov doprinos razgovoru važniji od bilo koga drugog, a sadržaj njihove poruke često se gubi zbog tona na koji prenose poruku. Ova vrsta komunikacije može rezultirati time da se sugovornici osjećaju omalovaženo i zastrašeno.

Možete prepoznati agresivnog komunikatora na osnovu sljedećih postupaka:

- U razgovoru nadglašava druge osobe
- Ne sluša, često prekida
- Pokušava nametnuti kontrolu ili postavlja zahtjeve
- Intenzivno gleda
- Mršti se
- Kritikuje, zastrašuje ili prijeti drugima

Agresivnu komunikaciju možete prepoznati putem fraza poput:

- “Bit će kako ja kažem ili nikako.”
- “Ja sam u pravu, ti nisi.”
- “Jer sam ja tako rekla.”
- “Imam pravo.”

U svakodnevnim komunikacijama ovo nije stil zbog kojeg će vas kolege voljeti i savjetuje se da se taj stil u većini slučajeva izbjegava.

Kako izaći na kraj sa agresivnim komunikatorom

- Samopouzdanje agresivnog komunikatora vrlo je blizu samopouzdanju asertivnog komunikatora. Velika je razlika u tome što asertivni komunikator cijeni osjećaje druge osobe, a agresivni komunikator to ne čini. Promijenite svoj stil uzimajući u obzir kako će vaš zahtjev – i način na koji ga dostavljate – utjecati na osobu s kojom razgovarate.
- Vodite računa o govoru svog tijela. Agresivni komunikatori koriste fizičku blizinu, ton glasa i geste kako bi podcrtali svoju moć u razgovoru. Ovo neće doprinijeti vašoj uspješnoj komunikaciji. Odmaknite se i umanjite ton. Kolege će puno bolje odgovoriti na novi, smireniji stil razgovora.
- Promijenite svoje gledište. Ne želite ‘pobijediti’ u razgovoru, želite riješiti problem. Mnogo su veće šanse za to ako radite s drugima.

### Kako možete efikasno raditi sa agresivnim komunikatorom?

- Ovo je teško. Sa agresivnim komunikatorima je nevjerojatno teško raditi. Ako im ne možete pomoći da prilagode stil, pripremite se za njihov tupi ton i neugodnu isporuku.
- Ako ste u poziciji da možete savjetovati osobu o njenom ponašanju, upoznajte je sa stilovima komunikacije i ponudite neke savjete za njegovo prilagođavanje, to bi mogao biti dobar razgovor.
- Budite direktni i pokušajte usmjeriti razgovor kako ne bi zalutao u neugodne ili nebitne teme.

### 3. Pasivni komunikacijski stilovi

Ova vrsta komunikacije poznata je i kao submisivni stil komunikacije. Ova vrsta komunikacije je samozatajna, izbjegava sukobe i lagana je.

To ne znači da je pasivni komunikator uvijek sretan – u stvari, ovaj stil komunikacije, s vremenom, može dovesti do stvaranja ogorčenja, jer osoba nije u stanju jasno komunicirati svoja mišljenja, potrebe i želje.

Pasivni komunikatori imaju tendenciju da se povuku i puste druge, asertivnije ili agresivnije ljude da vode.

Može im biti teško da se efikasno izraze i žele izbjeći sukob po svaku cijenu. To može direktno dovesti do toga da se njihove dobre ideje nikada ne čuju ili može doći do nerazumjevanja.

Pasivni komunikatori se mogu prepoznati na sljedeći način:

- Poteškoće u uspostavljanju kontakta očima
- Nemogućnost odbijanja, odnosno ne može reći „ne“
- Loše držanje tijela

Pasivnu komunikaciju možete prepoznati putem fraza poput:

- “Nije toliko važno.”
- “Samo želim da se svi slažu.”

U poslu se ovaj stil komunikacije može koristiti kao reakcija na agresivnu komunikaciju, posebno kada se radi s klijentom ili drugom osobom s kojom drugi stilovi komunikacije ne pomažu.

Međutim, unutar tima ili odjela, menadžeri bi trebali raditi na tome da pomognu pasivnim komunikatorima da pristupe asertivnijem stilu, tako da se njihovi vrijedni uvidi i ideje ne prenose.

Kako prilagoditi svoj pasivni stil za bolju komunikaciju

- Budite sigurni u vrijednost svog doprinosa. Ako vam je ovo teško, vježbajte. Počnite s malim koracima i izgradite svoje samopouzdanje.
- Naučite vrijednost riječi “Ne”. Možete preuzeti samo određenu količinu posla, a postavljanje zdravih granica na radnom mjestu pomoći će vam da budete sigurni da nećete biti preopterećeni onima koji žele iskoristiti vašu dobru prirodu.
- Već ste dobri u kompromisima, ali pripazite da sve ne postane kompromis. Potražite rješenja u kojima svi mogu pobijediti i ponudite ih.

Kako možete efikasno raditi s pasivnim komunikatorom?

- Direktno tražite njihovo mišljenje. Dajte im prostora u razgovoru da iznesu svoje stavove i ostavite im vremena da ih pravilno izraze.
- Ne odbacujte njihove ideje. Trude se da izgrade svoje samopouzdanje, ako ideja neće uspjeti, istaknite vrijednost ideje i istaknite njene pozitivne aspekte, umjesto da im samo kažete “Pa, to neće uspjeti”.
- Neka razgovori budu pozitivni i orijentirani na rješenje. Nemojte se ljutiti ili sukobljavati, zbog čega će se potpuno isključiti.

#### 4. Pasivno-agresivan stil komunikacije

Ovaj stil komunikacije, kao što mu samo ime govori, kombinuje aspekte pasivnog i agresivnog komunikacijskog stila. Pasivno postoji na površini, dok agresivno krčka odozdo. Izvana, komunikator djeluje slatko i lagano, ali oni djeluju iz mjesta bijesa i ogorčenja.

Ovaj bijes i ogorčenje se najčešće ogledaju u upotrebi sarkazma, pokroviteljstvom, pokretanjem glasina ili ogovaranjem.

Njihova frustracija dolazi ovim posrednim putevima, ali imat će isti učinak kao neko ko je direktno agresivan - kolege neće htjeti raditi s njima.

Ovaj stil ima tendenciju da bude vrlo toksičan na radnom mjestu, šireći nezadovoljstvo i u cijelom timu ili odjelu.

Pasivno-agresivnu komunikaciju možete prepoznati u sljedećim ponašanjima:

- Česti sarkazam
- Riječi se ne poklapaju s radnjama
- Izrazi lica ne podudara se s riječima
- Poteškoće u prepoznavanju emocija

Pasivno-agresivnu komunikaciju možete prepoznati putem fraza poput:

- „Dobro, kako god.“
- Nakon što kažu nešto bezobrazno, sarkastično ili štetno, dodaju „samo sam se šalio.“

Ovaj stil komunikacije nije nikad prikladan u poslovnom okruženju. Ako u vašoj organizaciji postoje komunikatori koji koriste ovaj stil, ključno je da im se pomogne da se prilagode kako bi koristili neki manje ometajući stil.

Kako prilagoditi svoj pasivno-agresivni stil kako biste bolje komunicirali:

- Odredite odakle dolazi vaša ljutnja. Imate li osjećaj da vas vaš tim ne sluša? Da li smatrate da se vaši doprinosi previđaju? Otkrijte problem i komunicirajte sa svojim menadžerom.
- Pogledajte svoju motivaciju tokom komunikacije. Da li vam je polazna osnova rješavanje problema ili da se nervirate? Prilagodite način pristupa razgovorima i pokušajte se umjesto toga usredotočiti na pozitivne izjave orijentirane na rješenje.

- Shvatite da poslovni odnosi mogu biti složeni. Samopouzdanje i dosljedno pristupanje razgovorima na pozitivan i ugodan način može izuzetno poboljšati vaš radni život. Ne možete kontrolisati kako se ljudi ponašaju prema vama, ali možete kontrolisati kako reagirate na njih. Promjena stila komunikacije može unijeti veliku promjenu u vaše odnose na poslu.

#### Kako možete efikasno raditi sa pasivno-agresivnim komunikatorom?

- Pokušajte razumjeti njihove motivacije, ako je moguće. Ako postoji vanjski faktor koja ih tjera da komuniciraju na ovaj način, onda bi vam moglo pomoći da riješite taj problem. Da li dosljedno koriste ovaj stil kada imaju posla s agresivnim komunikatorom? Da li se to događa samo kada su suočeni s kratkim rokovima? Razmislite o tome šta uzrokuje da se ovo dogodi.
- Ne odgovarajte im na isti način, bez obzira koliko vam to može biti primamljivo, ali i to nastavlja nezdrav ciklus komunikacije. Umjesto toga, usredotočite se na asertivnu komunikaciju. Ako ponudite odgovore koji ističu njihov doprinos, nudite win-win rješenja i ne omalovažavate ih, shvatit će vrijednost drugog tipa komunikacijskog stila.
- Usredotočite se na njihovu poruku i preformulirajte je na asertivan način. Promenite ton dok demonstrirate stil komunikacije u kojem želite da se njihova poruka isporučuje.

## Utjecaj komunikacijskih stilova na poruku

Ovi se stilovi više fokusiraju na to kako govornik prenosi informacije u razgovoru.

Svaka osoba ima svoj omiljeni način komunikacije. Bez obzira kakav je vaš komunikacijski stil možete ga prilagoditi osobi s kojom komunicirate.

### 1. Analitički komunikator

Analitički komunikator voli podatke i brojeve. Traže informacije koje se mogu izraziti kvantitativno, i ne mare mnogo za emotivne izjave i smatraju ih neodređenim i ne važnim.

Njima su razumljive informacije koje su precizne i napisane u stilu „prošlog mjeseca smo uspeli da ostvarimo 6.7% našeg plana prikupljanja sredstava“, dok izjava „ide nam pravo dobro u namicanju sredstava“ njima ne znači ništa.



Dobra je strana toga što analitički komunikator logično gleda na probleme. Neće biti problema s osjećajima i emocijama. Ako analitički komunikator ne radi dobro, pokažite im brojeve koji pokazuju šta im nedostaje ili šta trebaju uraditi drugačije, a oni će prihvatiti da se trebaju poboljšati u tim područjima.

Loša strana je što se mogu percipirati kao hladni ili bez osjećaja. Kolege se mogu osjećati nelagodno, ovakav komunikator možda ne može shvatiti osobe koje ne komuniciraju na isti način. To može izazvati neke probleme u timovima koji imaju različite stilove komunikacije, poput personalnih komunikatora. Također ponekad im treba previše vremena za analizu, izračunavanje i provjeru detalja, što dovodi do sporosti prilikom odgovora na probleme.

## 2. Intuitivni komunikator

Intuitivnog komunikatora privlači samo velika, sveobuhvatna slika.

Ovo je tip osobe koja ne voli da se uvlači u sitne detalje projekta, oni više vole uopšteni pregled. Oni brzo vide široku sliku i lako mogu preći na zaključak, ponekad pružajući sjajne uvide o tome kako najbolje dovršiti projekt.

Dobra stvar je što ovaj tip komunikatora brzo razumije ideje i već predlaže rješenja za moguće izazove. Često mogu doći do ideja koje su kreativne i postavljaju izazove sebi i drugima.

Loša strana je što ovo nestrpljenje može dovesti do grešaka. Intuitivni komunikatori mrze ako moraju prolaziti kroz dosadne detalje, i preskaču ih, i u tome mogu propustiti ključne informacije. Intuitivni komunikatori nisu dobro prihvaćeni od komunikatora koji trebaju objasniti ideje ili projekte korak po korak, poput funkcionalnih komunikatora.

## 3. Funkcionalni komunikator

Funkcionalni komunikator se nalazi s druge strane spektra od intuitivnog komunikatora.

Oni više vole prolaziti kroz pojedinačne korake procesa, ocrtavajući svaki dok ne dođu do zaključka i sve to mogu povezati u jedan uredan paket.

Orijentirani su na detalje, dobri u razumijevanju koji će procesi biti od najveće pomoći u osiguravanju uspjeha, a može im se vjerovati da će stvoriti funkcionalne vremenske rokove, dodijeliti zadatke i pokrenuti projekte.

Kada razgovarate s funkcionalnim komunikatorom, budite sigurni da ste spremni!

Oni će htjeti znati sve detalje o projektu, ne žele osjećaje ili razmišljanje o širokoj slici, umjesto toga morate doći s izloženim projektom i spremni za propitivanje.

Dobra strana funkcionalnog komunikatora je njihov um usmjeren na detalje i sigurno neće propustiti nijedan važan korak. Lako im je fokusirati se na provedbu projekata i razumijevaju šta će sve trebati za postizanje. Njihova temeljita priroda pobrinut će se za uspješno izvođenje projekta.

Loša strana ovoga je što njihov usredotočeni fokus na proces, poboljšavajući svaki korak i fazu, ponekad može dovesti do toga da izgube iz vida veliku sliku i ne ostvare stvarne ciljeve projekta.

## 4. Personalni komunikator

Personalni komunikator u ovom spektru komunikacijskih stilova, je suprotan analitičkom komunikatoru

Oni više vole da koriste emocionalni jezik i cijene ljudsku vezu, tražeći da znaju kako se njihove kolege osjećaju kao i šta oni misle.

Ova vrsta komunikatora nastoji biti diplomata, pomažući u rješavanju sukoba i tražeći mirna rješenja za sva pitanja unutar organizacije.

Dobra strana ovog stila je to što će personalni komunikator bez napora izgraditi duboke veze unutar svog tima. Fokusirani su na izgradnju kohezije i često će ući u ulogu rješavanja problema kada drugi imaju poteškoća u komunikaciji.

Loša strana ovog stila komunikacije je što bi mogao postati previše emotivan za druge komunikatore. Analitički komunikatori posebno neće cijeniti ovaj pristup i možda će zanemariti ono što kažu lični komunikatori, što može dovesti do povrijeđenih osjećaja ili ogorčenja.

## Utjecaj komunikacijskih stilova na poruku

Za asertivnu komunikaciju potrebno je

- Samopouzdanje
- Jasnoća
- Kontrola

## Prednosti asertivnih vještina

Mnoge su prednosti asertivne komunikacije, ali su sasvim sigurno napoznatije sljedeće:

- Asertivnost nam pomaže da se osjećamo dobro, kada smo mi sami u pitanju ali i u odnosu prema drugima
- Asertivnost dovodi do razvoja uzajamnog poštovanja u odnosu s drugima
- Asertivnost povećava naše samopoštovanje
- Asertivnost nam pomaže u postizanju ciljeva
- Asertivnost umanjuje povređivanje i otuđivanje drugih ljudi
- Asertivnost smanjuje anksioznost
- Asertivnost nas štiti od toga da nas drugi ne iskoriste
- Asertivnost nam omogućava donošenje odluka i slobodan izbor u životu
- Asertivnost nam omogućava da izrazimo širok spektar osjećaja i misli

Međutim ne možemo ignorirati neke ne tako dobro strane asertivne komunikacije. Naime, druge osobe možda ne odobravaju ovaj stil komunikacije ili ne odobravaju stavove koje iznosite.

Takođe, zdravo poštivanje prava druge osobe znači da ćete uvijek dobiti ono što VI želite.

Također možete otkriti da ste pogriješili u pogledu stajališta koje ste zastupali.

Ali najvažnije, kao što je ranije spomenuto, uključuje rizik da drugi možda neće razumjeti i stoga neće prihvatiti ovaj stil komunikacije.

## Karakteristike asertivnosti u komunikaciji

U karakteristika asertivnosti u komunikaciji ubrajamo:

1. Kontakt očima:  
Pokazujete interes i iskrenost.
2. Držanje tijela  
Kongruentan govor tijela poboljšat će značaj poruke.
3. Geste  
Odgovarajuće geste pomažu naglasiti poruku.

### 4. Glas

Nivo, modulirani ton je ubjedljiviji i prihvatljiviji i ne zastrašuje.

### 5. Vrijeme

Koristite svoju procjenu da maksimizirate prijem poruke i uticaj.

### 6. Sadržaj

Kako, gdje i kada se odlučite za komentar, vjerojatno je važnije od onoga ŠTA kažete.

### Važnost izjava "Ja"

Dio asertivnosti uključuje sposobnost da na odgovarajući način izrazite svoje potrebe i osjećaje.

To možete postići upotrebom "ja" izjava.

Oni ukazuju na vlasništvo, ne pripisuju krivnju, fokusiraju se na ponašanje, identificiraju efekte ponašanja, direktne su i iskreno i doprinose rastu vašeg međusobnog odnosa. Tri su elementa jakih „ja“ izjava

- Ponašanje
- Osjećaj
- Osjetljivi efekti (koje ćete posljedice osjetiti)

## Tehnike asertivne komunikacije

### 1. Proba ponašanja

U ovom slučaju doslovno vježbate kako želite izgledati i zvučati.

To je vrlo korisna tehnika kada prvi put želite koristiti izjave "ja", jer pomaže u osjećaju bilo koje emocije povezane sa iskustvom i omogućava vam precizno prepoznavanje ponašanja s kojim se želite suočiti.

### 2. Ponovljena tvrdnja („pokvarena ploča“)

Ova tehnika asertivnosti omogućava vam da se osjećate ugodno zanemarujući manipulativne verbalne zamke sa strane, potencijalne mamce i nebitnu logiku dok se držite svoje poente.

Da biste najučinkovitije koristili ovu tehniku asertivnosti, upotrijebite smireno ponavljanje i recite ono što želite i budite fokusirani na problem.

Otkrit ćete da nema potrebe za uvježbavanjem ove tehnike i da nema potrebe da se dodatno ohrabrujete kako biste imali posla s drugima.

### 3. Magla

Ova tehnika vam omogućava ugodno primanje kritike, bez uznemirenosti ili odbrane, i bez nagrađivanja manipulativne kritike.

Da biste to učinili, morate prihvatiti kritiku, složiti se da možda postoji istina u onome što govore, ali i ne zaboravite da ste vi osoba koja će napraviti svoj izbor.

### 4. Negativni upit

Ova tehnika asertivnosti pretpostavlja da ćete vi tražiti kritiku prema vama od bliskih osoba potaknuvši izražavanje iskrenih, negativnih osjećaja da poboljšaju komunikaciju.

Da biste ga efikasno koristili, trebate saslušati komentare, razjasniti svoje razumijevanje tih kritika, upotrijebiti informacije ako će biti korisne ili zanemariti informacije ako su manipulativne.

### 5. Negativna tvrdnja

Ova tehnika asertivnosti omogućava vam ugodnije gledanje negativna u vašem ponašanju ili ličnosti bez osjećaja odbrane ili tjeskobe, što također smanjuje neprijateljstvo kritičara.

Trebali biste prihvatiti svoje greške, ali ne i izvinjavati se. Umjesto toga, okvirno se i sa simpatijom složite s neprijateljskom kritikom vaših negativnih kvaliteta.

### 6. Izvodljiv kompromis

Kada smatrate da vaše samopoštovanje nije upitno, razmislite o izvodljivom kompromisu s drugom osobom.

Uvijek se možete cjenkati za svoje materijalne ciljeve, osim ako kompromis ne utječe na vaše osobno osjećaje samopoštovanja.

Međutim, ako krajnji cilj uključuje pitanje vaše vlastite vrijednosti i samopoštovanja, NE MOŽE BITI KOMPROMISA.