



ALATI ZA SAVEZNIŠTVA I KOALICIJE

Autori: Konstantin Riermeier, Dora Sivka, Bernard Ivčić
Dizajn: Ena Jurov
Izdavači: Zelena akcija, Global 2000, Zelena Istra
Godina izdanja: Kolovoz 2025.



Co-funded by the
European Union

Ovaj je sadržaj sufinanciran sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja pripadaju isključivo autorima i ne odražavaju nužno stajališta Europske unije niti Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



VLADA REPUBLIKE HRVATSKE
Ured za udruge

Projekt sufinancira Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske. Stajališta izražena u ovom priručniku isključiva su odgovornost Zelene akcije i ne odražavaju nužno stajalište Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske.

ALATI ZA SAVEZNIŠTVA I KOALICIJE

7

O PRIRUČNIKU

9

UVOD U SAVEZNIŠTVA

11

ALAT 1: MANEVRIRANJE KROZ SISTEMSKI OTPOR U KOALICIJAMA

16

**ALAT 2: ULOGA ILI POZICIJA?
ZAŠTO JE RAZLIKA VAŽNA
ZA UČINKOVIT KOLEKTIVNI
RAD?**

21

**ALAT 3: KOMBINIRANO
DONOŠENJE ODLUKA
U SAVEZIMA**

25

ALAT 4: SOCIOKRACIJA

36

ZAKLJUČAK

O PRIRUČNIKU

Ovaj je priručnik nastao u okviru projekta CPR (Civic space preservation and restoration – očuvanje i obnova građanskog prostora), kojeg vodi Zelena akcija u partnerstvu s organizacijama GLOBAL 2000 iz Austrije i Zelena Istra iz Hrvatske. Naziv projekta simbolično predstavlja hitnu potrebu za očuvanjem i obnovom prava i vrijednosti europskih građanskih prostora. Projekt je odgovor na zabrinjavajući trend sužavanja građanskog prostora diljem Europe, koji snažno pogađa organizacije civilnog društva u Hrvatskoj i Austriji.

Iskustvo projektnih partnera potvrđuje transformativnu moć **strateškog savezništva**. Kada se pojedinci i organizacije udruže, mogu objediniti resurse, znanja i politički utjecaj kako bi ostvarili daleko veće promjene nego što bi ih mogli postići samostalno.

Ovaj priručnik nastoji popuniti jaz između sve prisutnije potrebe za zajedničkim zagovaranjem i praktičnih prepreka koje često otežavaju izgradnju učinkovitih partnerstva među organizacijama. Prvenstveno je namijenjen organizacijama civilnog društva u Hrvatskoj i Austriji koje djeluju u području zaštite okoliša, klimatskog aktivizma i šire društvene pravde. Također nastoji ojačati suradničke kapacitete grassroots pokreta*, nevladinih udruga, ljudi koji su aktivni u svojim lokalnim zajednicama te aktivista i aktivistica koji žele povećati svoje mogućnosti za kolektivno djelovanje.

Priručnik odgovara na potrebu civilnog društva da govori jedinstvenim glasom – glasom koji ima daleko veći utjecaj na oblikovanje politika od fragmentiranih kampanja.

Primarni cilj priručnika jest opremiti organizacije praktičnim alatima i strategijama za izgradnju učinkovitih saveza među organizacijama koji mogu funkcionirati unutar suženog prostora za aktivističko djelovanje, a pritom napredovati prema ciljevima okolišne i društvene pravednosti. Ovaj priručnik je resurs za postupni proces koji počinje samoprocjenom organizacijskih kapaciteta i postupno napreduje prema formiranju koalicija. Primjeri pokazuju da je uspješno zagovaranje moguće čak i u ograničavajućim uvjetima kroz pažljivo planiranje, izgradnju strateških partnerstava te uz prilagodljivost u provedbi kampanje.

* Pokreti / organizacije / inicijative vođene odozdo”

UVOD U SAVEZNIŠTVA

Savezništvo, kako ga tumačimo u ovom priručniku, je **zagovaračko djelovanje** u kojem organizacije koriste svoje resurse kako bi aktivno podržale i pojačale glasove drugih skupina **čiji rad doprinosi zajedničkim ciljevima**. U okolišnim kampanjama savezništvo označava izgradnju stabilnih i trajnih koalicija utemeljena na uzajamnoj podršci i zajedničkom djelovanju. Savezi, savezništva, koalicije i partnerstva povremeno se koriste kao sinonimi. U ovom kontekstu savez i savezništvo označava dugotrajnu programsku suradnju većeg broja organizacija, koalicija također okuplja više organizacija, ali uglavnom okupljene oko neke konkretne teme, a partnerstvo može uključivati i samo dvije organizacije te biti kratkoročno.

Savezništvo se može očitovati npr. kroz partnerstvo radničkih sindikata s okolišnim grupama ili kroz podršku koju etablirane nevladine organizacije pružaju grassroots pokretima. Transformativni potencijal leži u stvaranju multiplicirajućeg učinka, omogućavajući koalicijama da postižu rezultate u većem opsegu i rješavaju složene okolišne probleme koje nijedna organizacija ne bi mogla riješiti sama.

Izgradnja učinkovitih saveza može se suočiti s brojnim izazovima, uključujući različite metode i pristupe rješavanju problema, različite vrijednosti i interese, nedostatak povjerenja te različite načine donošenja odluka. Povjerenje predstavlja najznačajniju prepreku. Eventualni raniji slučajevi neispoštovanih dogovora narušavaju spremnost za buduće suradnje. U nekim slučajevima natjecanje za javnu vidljivost i za financijsku podršku dodatno otežava izgradnju koalicija jer organizacije mogu vidjeti potencijalne partnere kao konkurente, a ne kao saveznike. Organizacijski ego i identitet također mogu stvarati barijere kada se grupe opiru suradnji koja bi mogla umanjiti njihov prepoznatljiv imidž.

Savezništvo u borbi protiv sužavanja prostora za civilno djelovanje

Sužavanje prostora za civilno djelovanje označava represiju protiv civilnog društva kroz restriktivne zakone, pretjeranu financijsku kontrolu i invazivni nadzor koji stvara okruženje straha i autocenzure. u to spada i ignoriranje prijedloga civilnog društva, oslabljivanje institucija za suradnju između javnog i civilnog sektora, oskudne i ograničene mogućnosti financiranja zagovaranja te erodiranje mehanizama javnog sudjelovanja u donošenju odluka.

Na primjer, 2016. godine tadašnja krajnje desna Vlada u Hrvatskoj pokušala je oslabiti i ograničiti djelovanje civilnog društva stvaranjem javnog narativa protiv progresivnih organizacija i značajnim ograničavanjem javnih sredstava. Organizacije civilnog društva formirale su koaliciju „Inicijativa za snažno civilno društvo” koja se odupirala tim napadima i uspjela obraniti barem dio pozicija. Zbog toga taj napad Vlade, iako je ostavio dugotrajne negativne posljedice, nije uništio progresivno civilno društvo. Godine 2014. veliki međusektorski savez radničkih sindikata i organizacija civilnog društva u Hrvatskoj pokrenuo je nacionalnu kampanju protiv davanja hrvatskih autocesta u dugoročnu koncesiju i uspješno je zaustavio taj Vladin plan. Iako savezništvo samo po sebi, naravno, ne može riješiti problem sužavanja građanskog prostora, ono predstavlja ključnu komponentu otpornosti civilnog društva.

ALAT 1: MANEVRIRANJE KROZ SISTEMSKI OTPOR U KOALICIJAMA

U ovom alatu grupe i organizacije promatramo kao (društvene) sustave, a koalicije kao prostore u kojima se ti sustavi okupljaju i međusobno djeluju. Ključno obilježje sustava jest njihova sklonost samoočuvanju. Grupe razvijaju vlastite identitete, rituale, vrijednosti, stilove komunikacije, interna i često nepisana pravila, resurse i teorije promjene. Te strukture pružaju orijentaciju i stabilnost – ali također mogu postati prepreke kada su potrebne promjene ili suradnja s drugačijim organizacijama.

U tim slučajevima se javlja koncept **sistemske otpora**. Sistemski otpor odnosi se na svjesne ili nesvjesne mehanizme kojima se grupe brane od promjena koje bi mogle dovesti u pitanje njihove uspostavljene strukture, uloge, identitete ili svjetonazore. Čak ni pokreti posvećeni društvenoj transformaciji nisu automatski otvoreni za transformaciju unutar vlastitih sustava. To može djelovati paradoksalno, ali je uobičajena dinamika.

Sistemski otpor često se pokazuje kao nepovjerenje prema novim saveznicima, kruto pridržavanje poznatih rutina ili suptilno odbacivanje različitih stilova rada. Može se očitovati kroz teritorijalno ponašanje, nedostatak transparentnosti ili opstrukciju u zajedničkim procesima donošenja odluka. **Važno je da ovaj otpor rijetko pokreću loše namjere** – često proizlazi iz želje za sigurnošću, jasnoćom ili kontrolom u neizvjesnim okruženjima.

Ovaj alat ima za cilj pružiti aktivistima **okvir za razmišljanje i razgovor o takvim izazovima** – i unutar vlastitih skupina i u širim koalicijama.

Razumijevanje sistemskog otpora može nam pomoći prepoznati temeljne napetosti bez pripisivanja krivnje. Cilj nije označiti otpor kao „pogrešan”, već ga učiniti vidljivim i otvorenim za raspravu.

U sljedećem dijelu nudimo skup razlika – napetosti ili spektara koji se često javljaju u kolektivnom radu. **Umjesto da ih vidimo kao binarne suprotnosti, predlažemo da ih promatramo kao spektre.** Ovaj pomak u perspektivi omogućava skupinama da sebe i svoje saveznike lociraju na ovoj skali, što otvara vrata za uzajamno razumijevanje i konstruktivan dijalog.

Potičemo postavljanje sistemskih pitanja poput:

- Što naša grupa pokušava očuvati?
- Koje dijelove našeg identiteta ili strukture se opiremo mijenjati?
- Koji su strahovi povezani s promjenom načina na koji radimo?
- Gdje su naše granice – i pomažu li ili ometaju suradnju?

Sistemski otpor nije inherentno negativan – može služiti važnim zaštitnim funkcijama, pomažući organizacijama da održe koheziju, strukturu i izbjegnu preopterećenost. Međutim, ako se ne ispita, može ometati smislenu suradnju. **Cilj nije eliminirati sistemski otpor, već ga osvijestiti i naučiti raditi s njim.**

Stvaranjem prostora u kojima se te dinamike mogu promišljati, savezništva se mogu kretati prema dubljem povjerenju, jasnijim očekivanjima i otpornijim oblicima solidarnosti. Aktivisti koji postanu svjesni sistemskog otpora vlastite grupe spremniji su za manevriranje kroz izgradnju koalicija i kolektivnog djelovanja.

Široka vizija – jasna misija

Organizacije se često opiru širenju njihovih ciljeva (npr. radi pronalaska više saveznika za omasovljenje podrške) jer to ugrožava jasnoću i fokus koji su izgradile oko određene misije. Široko postavljene ciljevi mogu djelovati previše apstraktno, neodređeno ili čak destabilizirajuće, osobito kada su resursi ograničeni. Sistemski otpor nastaje kada se skupine drže svoje misije kao zaštitne granice, izbjegavajući nove narative ili koalicije koje bi mogli promijeniti ili proširiti njihov identitet. S druge strane, normalno je braniti vlastite poruke i pokušati osigurati da ne budu razvodnjene. **Balansiranje između ciljeva i misije zahtijeva od organizacija da budu otvorene prema suradnji, ali bez gubitka smjera djelovanja.**

Odnos mainstream – radikalizam u koalicijama

Mainstream organizacije sklone su određivati što se smatra „središnjim” pitanjima u koaliciji, često marginalizirajući glasove manje vidljivih ili radikalnijih skupina. Sistemski otpor javlja se kada dominantni akteri odbacuju brige s margina kao „previše uske i specifične” ili „razdvajajuće”. Taj pristup održava postojeće odnose moći pod krinkom jedinstva ili pragmatizma. **Adresiranje ovog sistemskog otpora ključno je za izgradnju istinske solidarnosti koja uključuje dijeljenje moći.**

Centralizirane – decentralizirane taktike

Organizacije s centraliziranim strukturama često se opiru decentraliziranim pristupima, bojeći se gubitka kontrole ili neučinkovitosti. Suprotno tome, decentralizirani akteri mogu se opirati koordinaciji kao prijetnji svojoj autonomiji. Ova razlika otkriva sistemski otpor u oba smjera: u pretjeranom naglašavanju hijerarhije ili u odbacivanju strukture. **Uspješni savezi zahtijevaju povjerenje u zajedničke ciljeve uz omogućavanje različitih taktika.**

Autonomija – kontrola

Sistemska otpor čest je kada grupe osjećaju da im je ugrožena autonomija – osobito u koalicijama gdje koordinacija zahtjeva kompromis. Organizacije usmjerene na kontrolu i usklađivanje poruka i metoda mogu suptilno potkopavati neovisnost drugih aktera pritiskom na prilagođavanje ili usklađivanje. Istovremeno, obrana autonomije pod svaku cijenu može blokirati suradnju i produbiti fragmentaciju. **Manevriranje kroz ovaj problem traži proces koji štiti raznolikost uz omogućavanje kolektivnog pristupa.**

Identitet organizacije – identitet koalicije

Koalicije se često suočavaju s otporom kada se pojedinačni ili skupni identiteti „upijaju” u kolektivni narativ. Organizacije se mogu suprotstaviti očekivanjima da se prilagode, bojeći se gubitka jedinstvenosti ili političke jasnoće. Suprotno tome, kolektiv može pružati otpor prihvaćanju različitih identiteta. **Rješavanje ovog problema ostvaruje se procesom koji štiti različitost te stavlja fokus na zajedničku strategiju.**

ŠIROKA
VIZIJA

JASNA
MISIJA



MAINSTREAM

RADIKALIZAM



CENTRALIZIRANE
TAKTIKE

DECENTRALIZIRANE
TAKTIKE



AUTONOMIJA

KONTROLA



IDENTITET
ORGANIZACIJE

IDENTITET
KOALICIJE



ALAT 2: ULOGA ILI POZICIJA? ZAŠTO JE RAZLIKA VAŽNA ZA UČINKOVIT KOLEKTIVNI RAD?

U aktivističkim skupinama i pokretima okupljaju se ljudi različitih pozadina – često s ograničenim vremenom i velikim ciljevima, u smislu postizanja društvenih promjena. U tom napetom okruženju bitno je stvoriti jasnoću ne samo o **sadržaju**, već i o **strukтури**. Jedan često pogrešno shvaćen aspekt jest razlika između *uloge* i *pozicije*. Razumijevanje te razlike može poboljšati procese suradnje i pomoći učinkovitijem balansiranju kroz složenu dinamiku rada unutar široke koalicije.

Uloga: Ono što radiš

Uloga opisuje funkciju ili zadatak koji netko preuzima u timu ili skupini. Uloge su obično usmjerene na zadatke, **fleksibilne** i mogu se mijenjati ovisno o kontekstu ili potrebi. Primjeri uključuju: moderator_ica, zapisničar_ka, osoba za sigurnost/podršku, osoba koja snažnije potiče druge da preuzmu neki zadatak, osoba koja raščlanjuje važne odluke, osoba koja prva pristupa rješavanju sukoba u skupini... Uloge se odnose na ono što osoba radi, a ne nužno na to tko ta osoba jest ili koju službenu poziciju u organizaciji zauzima.

Uloge mogu biti formalne ili neformalne. U dobro organiziranim skupinama transparentno je **tko** drži koju ulogu i **kako** je obavlja. To olakšava preuzimanje odgovornosti, davanje povratnih informacija i osiguravanje glatkih predaja. Važno je da jedna osoba može držati više uloga istovremeno ili ih dijeliti s drugima.

Pozicija: formalno mjesto iz kojeg nastupaš

Pozicija opisuje tvoj stav i formalne odgovornosti unutar strukture – dakle govori nam gdje stojiš i iz koje perspektive gledaš na stvari. Pozicije su često vezane za institucije, skupne identitete ili odnose društvene moći.

U savezima osoba u poziciji govori ili djeluje ne samo kao pojedinac, već također predstavlja (eksplicitno ili implicitno) skupinu, kolektiv, organizaciju ili politički stav. Pozicije su manje fleksibilne od uloga i često su opterećene **predstavničkim teretom**.

Napomena: Uloga je ono što radiš, pozicija je tko jesi (u tom određenom kontekstu). Često se poistovjećujemo s našim djelovanjima, zato smo osobito u aktivizmu skloni miješati te stvari.

Zašto je razlika važna

U praksi nesporazumi i sukobi često nastaju kada se uloge i pozicije zamijene ili zamagle, osobito kada predstavljanje organizacija i skupina komplicira funkcioniranje koalicije. Na primjer:

- Osoba preuzima ulogu moderatora, ali sadržajno govori u ime svoje organizacije – narušavajući neutralnost prostora.
- Netko zauzima istaknutu poziciju (npr. kao predstavnik velike udruge), ali ne preuzima nikakvu operativnu ulogu (nikakav zadatak) – potencijalno usporavajući proces.
- Osoba preuzima neku od ključnih uloga u savezu, ali je također viđena kao predstavnik neke problematične organizacije koja je dio saveza, što potkopava povjerenje drugih organizacija prema toj osobi

Ako svjesno ne razdvojimo te razine, odgovornosti postaju nejasne, donošenje odluka postaje neodređeno, a povjerenje se može nagristi.

Savezi: uloge i pozicije u međudjelovanju

U savezima – suradnjama više skupina ili organizacija – mogućnost za nastanak komplikacija povećava se s većim brojem sudionika i/ili njihovom različitosti. U takvim prostorima do izražaja ne dolaze same razlike među pojedincima, već i kolektivnim identitetima, društvenim vrijednostima, razlike u resursima kojima raspolažu, kao i posljedice ranijih odnosa među uključenim akterima. U tim kontekstima uloge i pozicije moraju se još pažljivije razjasniti.

Na primjer, predstavnik organizacije ima poziciju predstavljanja te organizacije, ali može također imati i ulogu unutar strukture samog saveza – poput članstva u koordinacijskom tijelu, moderatora sastanka ili organiziranja neke konkretne aktivnosti. Ovo preklapanje uloga i pozicija može biti izazovno:

- Jesu li vrijednosti njihove matične organizacije usklađene s odgovornostima njihove funkcionalne uloge? (npr. predstavnik horizontalne grassroot skupine zadužen je za komunikaciju saveza prema van. Potreban je brzi odgovor i stoga se oslanja na brze, hijerarhijske odluke. Zbog toga se može nalaziti u osobnoj dilemi: ili će doći u sukob s organizacijom koju predstavlja jer će odlučivati hijerarhijski, tj. neusklađeno s načelima vlastite organizacije, ili će biti prespor i manje učinkovit, i time dolaziti u sukob s ostatkom saveza koje očekuje brzu reakciju).
- Postoji li sukob između njihovih osobnih stavova, stava njihove organizacije i njihovog zadatka u savezu? (npr. delegirana osoba iz organizacije koja inače stvara probleme i podjele u savezu, sada krene gurati jedinstvo u savezu)

Kada uloge i pozicije nisu usklađene

Stvari postaju posebno izazovne kada netko preuzme ulogu u koordinaciji saveza koja nije usklađena s očekivanjima ili vrijednostima organizacije koju službeno predstavlja, što vodi u predstavničku disonancu i može zakomplicirati funkcioniranje saveza.

Primjer: Netko predstavlja horizontalnu grassroots skupinu, ali se u ulozi te osobe unutar saveza od nje očekuje donošenje brzih, hijerarhijskih odluka.

Suprotno, predstavnik visoko strukturirane organizacije može se pri donošenju odluka u svojoj ulozi unutar saveza percipirati kao previše direktan i nedovoljno uključiv

Te napetosti nisu samo teorijske – imaju stvarne posljedice za povjerenje, donošenje odluka i dugoročnu suradnju. Ako nije jasno govori li netko „iz uloge” ili „iz pozicije”, odnosi mogu eskalirati – osobito u emocionalno nabijenim aktivističkim kampanjama.

Balansiranje kroz procese suradnje

Nekoliko praktičnih savjeta:

- 1. Učinite uloge transparentnima:** Na svakom sastanku i u svakom procesu treba biti jasno tko drži koju ulogu – i preklapa li se ta uloga s predstavničkom pozicijom.
- 2. Eksplicitno dodijelite uloge:** Izbjegavajte neformalno proširivanje zadataka. Jasni opisi uloga pomažu s odgovornošću.
- 3. Osvijestite pozicije:** Predstavnici trebaju biti svjesni vrijednosti, moći i očekivanja koja unose u koaliciju – i kako to oblikuje percepciju drugih.

4. **Omogućite meta-komunikaciju:** Stvorite prostore za razgovor o tome kako uloge i pozicije funkcioniraju – i kako utječu na skupnu dinamiku.
5. **Omogućite fleksibilnost uloga:** Strukture koje omogućavaju rotaciju ili predaju uloga pomažu izbjeći ukopavanje i potiču osjećaj vlasništva nad procesom

Napomena I: To je korisno primijeniti ne samo u svojoj matičnoj organizaciji, već i s ljudima s kojima dugoročno surađujete u širokim koalicijama.

Napomena II: *Stvari su složene.* Balansiranje kroz složenost suradnje samo je po sebi izazovno. Pobrinite se uložiti dovoljno vremena u jačanje (osobnih) odnosa s ljudima s kojima surađujete, jer to gradi povjerenje i omogućava integraciju različitih perspektiva.

ALAT 3: KOMBINIRANO DONOŠENJE ODLUKA U SAVEZIMA

Kulture donošenja odluka razlikuju se među različitim organizacijama te uvelike ovise o autonomiji skupine, kontekstu i potrebama. Razumijevanje ove činjenice ključno je za izbjegavanje nezadovoljstva, sukoba ili nejasnih odgovornosti unutar pojedinih organizacija.

Ovisno o razini autonomije koju neka skupina ima, postoji više stvari koje treba uzeti u obzir. Odluke se moraju donositi stalno i različitih su tipova – od svakodnevnih, operativnih, do iznimno važnih za budućnost i napredak skupine. Procesi donošenja odluka uvijek postoje, ali mnoge skupine ih uopće ne raspravljaju na strukturiran način; radije su procesi implicitni ili se uzimaju zdravo za gotovo. To nije idealno jer dio skupine može biti nezadovoljan načinom na koji se odluke donose, što dugoročno može dovesti do sukoba i odlaska dijela članstva. Može se dogoditi da skupina tek naknadno shvati da je netko izostavljen iz donošenja odluka, ili da, iako odluka postoji, nitko od članova ne želi preuzeti odgovornost za nju. Kako bismo ispravno razumjeli procese donošenja odluka, potrebno je znati koji oblici postoje i kako ih optimalno koristiti u različitim situacijama.

Postoje različiti modeli donošenja odluka u savezima:

- **Koordinator/voditelj kampanje donosi odluku bez rasprave.** Jedna osoba odlučuje bez potrebe savjetovanja sa skupinom. Na primjer, koordinator prosvjeda koji je upravo u tijeku ima pregled situacije i donosi odluku na licu mjesta, a partnerske organizacije imaju povjerenja da je to najbolja odluka u tom trenutku.

Ovo u pravilu nije ustaljeni model odlučivanja jer okolišne organizacije civilnog društva uobičajeno su sklone poticati sudjelovanje u odlučivanju i protive se autokratskom donošenju odluka. Ali u rijetkim slučajevima, kada je potrebno donijeti brzu i nestratišnu odluku poput primjera iz prethodnog odlomka, može se koristiti i prihvatiti u skupini.

- **Koordinator/voditelj kampanje odlučuje nakon rasprave.** Jedna osoba donosi odluku nakon rasprave i savjetovanja sa cijelom skupinom. Na primjer, voditelj kampanje odlučuje, nakon savjetovanja s aktivistima, o vrsti akcije koju ćemo poduzeti kao sljedeći korak u kampanji.

Ovo se može koristiti u okolišnim skupinama kada rasprava nije rezultirala zajedničkom odlukom.

- **Stručni član skupine donosi odluku.** Odluku donosi osoba koja je stručnjak u određenom području, bez potrebe savjetovanja sa skupinom.

Slično kao gore, ovo se obično ne koristi pri donošenju vrlo važnih i dugoročnih odluka. Stručna stajališta o određenom pitanju mogu imati veću vrijednost, ali se često raspravljaju s partnerima. Međutim, postoje određene odluke oko kojih se cijela skupina može složiti da ih donese stručnjak, na primjer, web-dizajner odlučuje o pitanjima web-dizajna.

- **Prosječno mišljenje sudionika grupe.** Kada imamo nekoliko opcija, kao odluka se uzima najpopularniji izbor, ponekad i bez rasprave.

U okolišnim mrežama i platformama ovaj se model obično koristi nakon pažljive i razrađene rasprave gdje svi partneri postanu upoznati s prednostima i manama svake opcije. Na primjer, između 4 slogana za transparent, članovi glasaju za najbolji, a pobjeđuje onaj s najviše glasova. Slično funkcionira s anketama poput Doodlea.

- **Manjinska odluka** Radna skupina sastavljena od dva ili više predstavnika, ali manje od 50% cijele skupine, koja ima mandat odlučivanja, odlučuje o svom opsegu rada. Na primjer, 'dizajnerska skupina' Ekološkog filmskog festivala odlučuje o glavnom vizualu festivala. Ovaj se model često koristi u velikim koalicijama i dinamičkim kampanjama gdje se radne skupine bave određenim zadacima.
- **Većinska odluka** Cjelokupno članstvo glasuje za opciju, s raspravom ili bez nje. Klasična forma demokracije, opcija s najviše glasova pobjeđuje. Ponekad je ovaj model prilagođena verzija prethodne (manjinskih odluka), gdje radna skupina predlaže, ali formalnu odluku mora donijeti cjelokupno članstvo, a pobjeđuje većina.
- **Konsenzus** Nitko u skupini se ne protivi odluci, iako mogu postojati različite razine slaganja. Ali u načelu, svi su za! Ovo je model koji je najusklađeniji s vrijednostima okolišnih organizacija civilnog društva. Ponekad nije moguće postići konsenzus, pa se koriste neki od nabrojanih načina.

Procesi donošenja odluka često su implicitni, ali trebaju se eksplicitno raspravljati da se izbjegne isključenost i sukob. Različite situacije zahtijevaju različite pristupe donošenju odluka ovisno o hitnosti, stručnosti, veličini skupine i važnosti

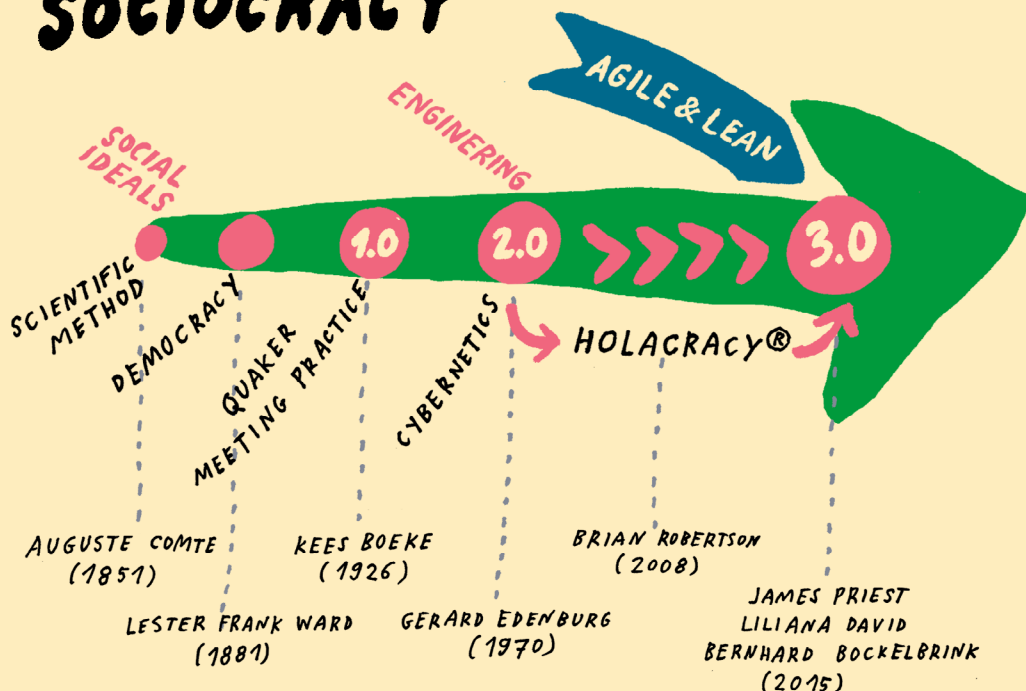
odluke. Prikladno uključivanje partnerskih organizacija povećava zadovoljstvo, odgovornost i koheziju unutar koalicije. Transparentnost i jasni postupci o tome tko i kako donosi odluke pomaže spriječiti zabunu i probleme dijeljene i nejasne odgovornosti. Kulture donošenja odluka obuhvaćaju spektar od autokratskih do potpuno participativnih i konsenzualnih metoda, s mnogim hibridnim oblicima prilagođenima kontekstu i potrebama skupine.

ALAT 4: SOCIOKRACIJA

Sociokracija je sustav upravljanja u kojem ljudi, mreže i organizacije djeluju kao jedna zajednica, i to suradnički te učinkovitije, otpornije nego bi to bilo u zasebnom djelovanju. U svojoj srži primjena sociokracije osnažuje ljude koji dijele cilj ili radni proces da sudjeluju u odlukama koje na njih utječu i osiguravaju da grupa koristi svoju kolektivnu inteligenciju za dobrobit cjeline.

Kao teorija i metodologija, sociokracija se razvijala kroz vrijeme te sada postoje njeni različiti oblici.

SOCIOCRACY



"S3 Ilustracije" Bernharda Bockelbrinka, korištene pod [CC BY SA](#). "Alati za savezništvo i koalicije" je licenciran pod CC BY SA od strane Zelene akcije.

Praksa crpi nadahnuće iz prirodnih sustava, promatrajući kako složene organizacije funkcioniraju kao decentralizirani sustavi koji su istovremeno autonomni i međuovisni. Kao metaforu za to, možemo promatrati dišne i živčane sustave u ljudskom tijelu. Sociokracije se također nadovezuje na kvekerske procese donošenja odluka, poznate po snažnoj predanosti inkluzivnosti i egalitarnim vrijednostima, kao i na kibernetiku i uvažavanje povratnih informacija koje nam pomažu razumjeti utjecaj naših postupaka.

Sociokracija nije krut i strogo određen model, već zbirka fleksibilnih „uzoraka” – isprobanih i provjerenih koncepata, načela i praksi – koje različite organizacije i grupe ljudi mogu postupno usvojiti.

U ovom priručniku koristit ćemo predloške i načela iz **Sociokracije 3.0**, prilagodljive metode koja nudi brojne besplatne alate na internetu na različitim jezicima pod Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International licencom, licencom slobodne kulture.

Ovo je kratak i vrlo osnovni uvod u ključne elemente sociokracije kako ih predstavlja Sociokracija 3.0. Za potpuno upoznavanje s materijalom i drugim konceptima, proučite poveznice na dnu ili potražite pomoć iskusnih praktičara i moderatora. Sociokraciju je najbolje razumjeti kroz praksu.

Prema sociokraciji, sedam temeljnih načela oblikuje ponašanje i kulturu organizacije ili neke grupe ljudi:

- 1. Učinkovitost:** Usredotočite se na ono što vašu grupu približava njezinim ciljevima, optimalno koristeći vrijeme, energiju i resurse. Sve što ne doprinosi ciljevima smatra se rasipanjem vremena.

2. **Pristanak:** Odluke se donose kada nema valjanog razloga protiv njihovog donošenja. To je drugačije od konsenzusa (gdje se svi moraju složiti) ili većinske odluke. Prijedlog se usvaja ako nitko nema elaboriran i validan prigovor koji dokazuje da bi određena odluka štetila cilju organizacije. Prigovori se smatraju vrijednom povratnom informacijom za poboljšanje, tj. ne smatraju se blokadama odluke.
3. **Empirizam:** Sve pretpostavke tretiraju se kao hipoteze koje se testiraju kroz eksperimente i kontinuiranu reviziju. Time se potiče kultura učenja i prilagodbe, omogućavajući aktivističkim grupama da manevriraju kroz kompleksne situacije
4. **Kontinuirano poboljšavanje:** Redovito preispitivanje rezultata i uvođenje postupnih promjena na temelju naučenog. Ovo načelo potiče stalno dotjerivanje procesa, osiguravajući da grupa ostane responzivna kroz duži period vremena
5. **Ekvivalencija:** Ljudi su uključeni u donošenje i razvoj odluka koje utječu na njih; svi imaju pravo glasa i priliku utjecati na odluku. To načelo potiče veću angažiranost i odgovornost pojedinaca u grupi, dok grupa profitira od različitih perspektiva.
6. **Transparentnost:** Sve informacije vrijedne za aktivističku grupu dostupne su svim članovima grupe, osim ako postoji jasan, opravdan razlog za povjerljivost. Ovaj otvoreni protok informacija omogućava pojedincima donošenje informiranih odluka
7. **Odgovornost:** Pojedinci i timovi odgovaraju na nastale potrebe u grupi, ispunjavaju dogovore i preuzimaju odgovornost nad svojim doprinosima i smjerom u kojem ide grupa. To osigurava da se zadaci završavaju, odgovornosti su jasne i svatko proaktivno doprinosi integritetu i učinkovitosti skupine.

Ova načela su isprepletena i međusobno doprinose jedno drugome te stvaraju koherentan okvir za agilnu suradnju. Internaliziranjem i primjenom ovih načela aktivističke grupe mogu razviti kulturu koja prirodno podržava samoorganizaciju, kontinuirano učenje i učinkovito donošenje odluka.

Sociokracija u praksi

Prema Sociokraciji 3.0, implementacija sociokratskih metoda nije u nagloj, radikalnoj preobrazbi, već o iterativnom pristupu „povlačenja”. Skupine se potiče da identificiraju svoje najveće potrebe i zatim „povuku” (usvoje) određene uzorke sociokracije koji adresiraju te potrebe. Ovaj fleksibilan pristup omogućava postupnu transformaciju, integriranje novih praksi prikladnim tempom bez nepotrebnog remećenja postojećih operacija.

Ključni praktični elementi i uzorci uključuju:

1. Modularno usvajanje

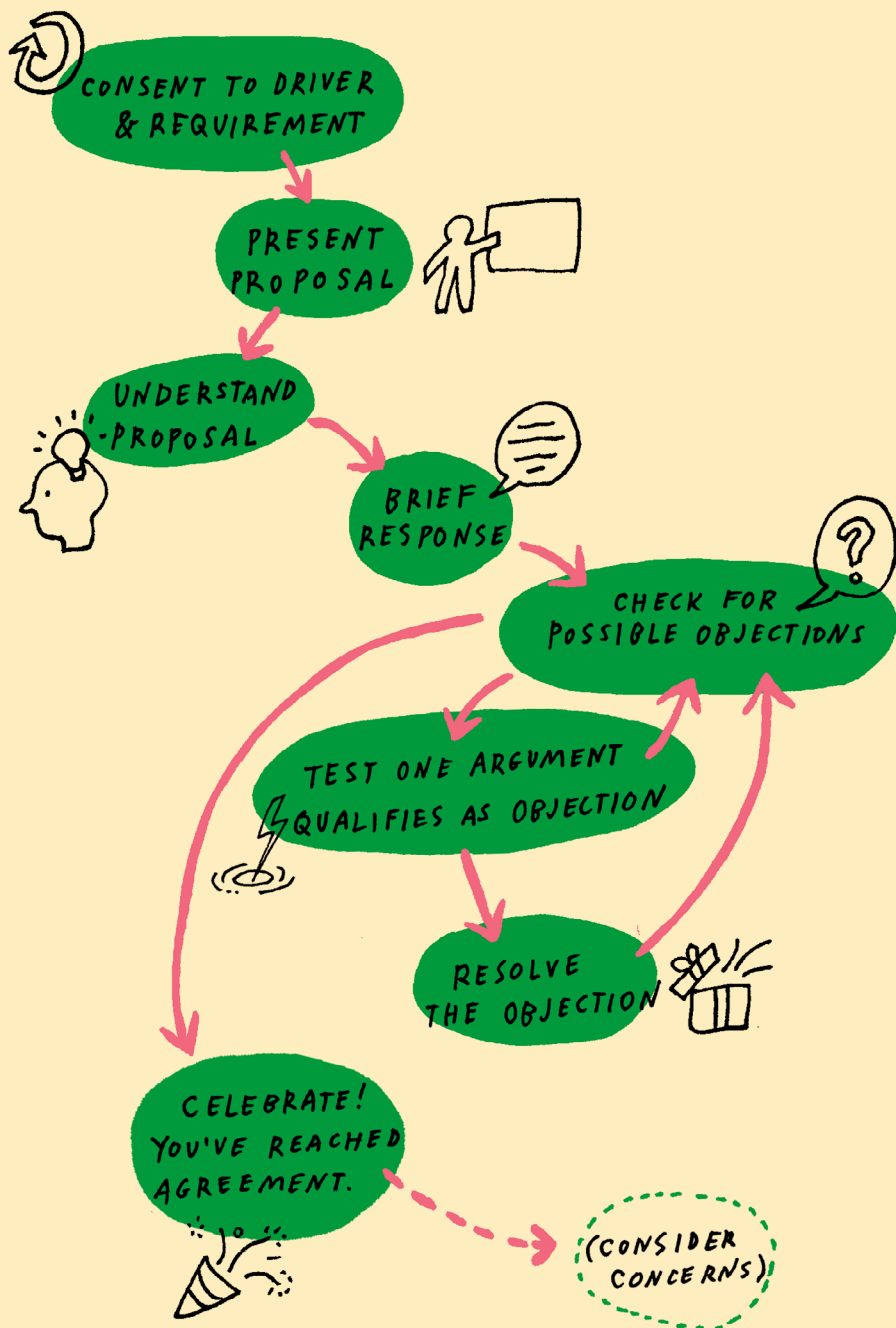
Umjesto trenutačne primjerene velikih i sveobuhvatnih promjena, potiče se postepeni pristup. Započinje prepoznavanjem „pokretača” promjena, identificiranjem sadašnjih potreba ili prilika – i zatim odabirom jednog ili više uzoraka koji mogu pomoći adresirati detektirane potrebe ili prilike. To omogućava eksperimentiranje i učenje te postupnu izgradnju vještina i sociokratskog načina razmišljanja.

2. Organiziranje u krugove

Temeljni strukturni element u sociokraciji jest „krug”. To su poluautonomni, samoorganizirajući timovi sa zajedničkim ciljem ili područjem odgovornosti.

- **Zajednički cilj:** Svaki krug ima jasno definirani cilj koji usmjerava njegove odluke i aktivnosti.

- **Uloge:** Unutar kruga članovi mogu preuzeti različite uloge, poput operativnog voditelja (imenovanog od višeg kruga) i jednog ili više „delegata“ (izabranih od kruga).
- **Dvostruko povezivanje:** Za osiguravanje učinkovite višesmjerne povratne informacije i usklađenosti kroz skupinu/mrežu, krugovi su često „dvostruko povezani“. To znači da su dvije osobe (npr. operativni voditelj i izabrani delegat) puni članovi i „roditeljskog“ tj. „nadređenog“ kruga i „pod-kruga“. Ova ključna veza omogućava protok informacija i utjecaja i „prema gore“ i „prema dolje“ organizacijske strukture, sprječavajući izolirano donošenje odluka. Postoje različiti tipovi organizacija krugova.



"S3 Ilustracije" Bernharda Bockelbrinka, korištene pod [CC BY SA](#). "Alati za savezništvo I koalicije" je licenciran pod CC BY SA od strane Zelene akcije.

3. Proces donošenja odluka o nekom prijedlogu na temelju pristanka

Ovo je čvrsti temelj donošenja odluka u sociokraciji. To je strukturiran proces sastanka osmišljen za pronalaženje rješenja tj. prijedloga koji su „dovoljno dobri za sada, dovoljno sigurni za isprobati ih”.

Tipični koraci za proces donošenja odluke o nekom prijedlogu na temelju pristanka su:

Korak 1: Pristanak na povod za djelovanje i potrebu:

- Jasno artikulirajte povod za određeni prijedlog i potrebu (ono što taj prijedlog nastoji postići).
- Osigurajte da svi razumiju i slažu se da je to relevantan problem za taj krug.
- Moderator treba postaviti pitanje: „Je li opis povoda i potrebe dovoljno jasan? Je li relevantan za cijelu organizaciju? I je li ova potreba odgovarajuća za postizanje cilja?”

Korak 2: Predstavljanje prijedloga:

- Autor(i) prijedloga jasno ga predstavljaju skupini, objašnjavajući detalje, odgovornosti, vremenski okvir i kriterije za evaluaciju.
- Dobra praksa je podijeliti prijedlog unaprijed sa svima u krugu

Korak 3: Pitanja za pojašnjenje:

- Sesija u kojem svaka osoba postavlja pitanja za bolje razumijevanje prijedloga. To *nije* rasprava ili prilika za izražavanje mišljenja, već je cilj da svima prijedlog bude u potpunosti jasan

- Moderator pita: „Što trebate znati da biste bolje razumjeli prijedlog?”

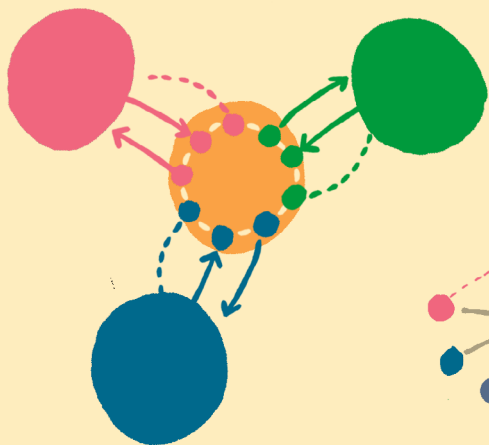
Korak 4: Brze reakcije:

- Krug u kojem svaka osoba ukratko dijeli svoje početne misli ili osjećaje o prijedlogu (npr. „sviđa mi se ovo”, „zabrinut sam zbog ovoga”, „imam prigovor”). To je prostor za davanje brzih, nediskurzivnih povratnih informacija.
- Moderator osigurava da reakcije ostanu sažete i ne prelaze u rasprave.

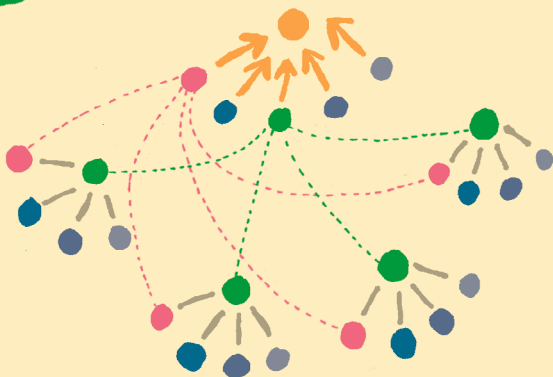
Korak 5: Krug pristanka (i prigovori):

- Ključni korak gdje se prijedlog testira na prigovore. Svaka se osoba pita ima li prigovor.
- Prigovor je, u ovom kontekstu, obrazložen argument koji dokazuje da bi prijedlog, ako bi se proveo, negativno utjecao na cilj skupine ili rad kruga. Prigovor *nije* osobna preferencija.
- Ako netko iskaže prigovor, skupina suradnički radi na njegovom razumijevanju i zatim na modificiranju ili obogaćivanju prijedloga dok se prigovor ne riješi. Ovaj iterativni proces nastavlja se dok prigovori ne nestanu.
- Moderator pita: „Imate li prigovor na usvajanje ovog prijedloga?” Ako netko iskaže prigovor, moderator kaže: „Molimo objasnite svoj prigovor te objasnite kako bi prijedlog štetio cilju skupine.”

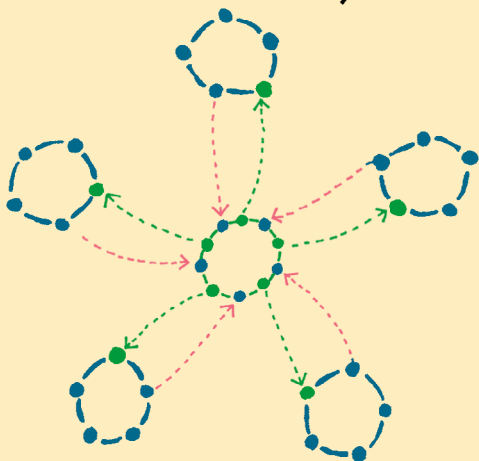
SERVICE ORGANIZATION



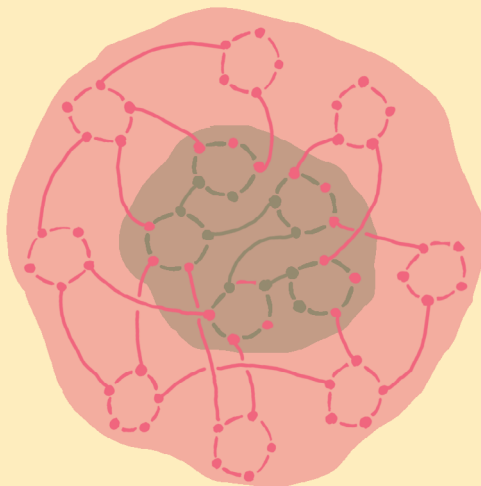
FRACTAL ORGANIZATION



DOUBLE-LINKED HIERARCHY



PEACH ORGANIZATION



4. Učinkoviti sastanci

Sociokratski sastanci često slijede strukturiran tijek koji osigurava učinkovitost i inkluzivnost:

- **Moderacija:** Vješt moderator vodi proces te osigurava da se čuju svi glasovi i da se skupina pridržava odabranih uzoraka.
- **Provjera:** Kratki uvodni krug gdje svaka osoba dijeli kako se trenutno osjeća ili neku svoju relevantnu misao koja doprinosi fokusu na sastanak.
- **Pristanak na dnevni red:** Grupa pregledava i usvaja dnevni red sastanka
- **Stavke dnevnog reda:** Svaka stavka se obrađuje koristeći odgovarajuću metodu (npr. donošenje odluka na temelju pristanka, odabir uloga za pojedince unutar grupe...).
- **Pregled/evaluacija:** Na kraju, tijek sastanka i njegovi ishodi se ukratko evaluiraju kako bi se detektiranjem eventualnih grešaka ili propusta unaprijedilo odvijanje budućih sastanaka
- **Završna provjera:** Završni krug za razmišljanja ili kratke pozdrave.

5. Kontinuirano poboljšavanje u praksi

Pored samog procesa donošenja odluka, sociokracija potiče:

- **Redovite evaluacije:** Povremeno preispitajte učinkovitost metoda i praksi koje koristite, kao i uloga i procesa.
- **Povratne informacije:** Razvijajte kulturu redovite i konstruktivne razmjene informacija među kolegama.

- **Eksperimentiranje:** Tretirajte prijedloge kao „eksperimente” i budite spremni prilagoditi se na temelju empirijskih dokaza.

6. Transparentnost i odgovornost u praksi

- **Dostupnost informacija:** Vodite jasne zapisnike koji sadrže odluke, zaključke i druge bitne elemente. Zapisnici trebaju biti lako dostupni svim relevantnim članovima.
- **Jasne odgovornosti:** Definirajte jasno uloge i odgovornosti, tako da svi znaju što se očekuje od njih i što mogu očekivati od drugih.
- **Provođenje odluka:** Naglasite važnost izvršenja dogovorenih zadataka preuzimanja odgovornosti za izvršenje dogovorenih obaveza.

Prihvatanjem ovih praktičnih metoda i temeljnih načela, organizacije mogu postati odgovornije, pravičnije i učinkovitije u svom radu, potičući dinamično okruženje u kojem se razvija kolektivna kreativnost i kohezija.

ZAKLJUČAK

Ovaj priručnik pruža korisne alate za jačanje otpornosti civilnog društva, s naglaskom na suradnju s drugim organizacijama i sklapanje učinkovitih savezništava. Alati se mogu koristiti čak i kada državne institucije pokušavaju ograničiti prostor građanskog i aktivističkog djelovanja. Iskustva jasno pokazuju da kada se pojedinačne organizacije suočavaju s značajnim preprekama za učinkovito zagovaranje, strateško savezništvo može stvoriti snažne koalicije koje sunm, dovoljno čvrste da se odupru vanjskim pritiscima.

Prelazak s fragmentiranog zagovaranja na koordiniranu izgradnju koalicija zahtijeva planirani razvoj kapaciteta, izgradnju povjerenja i zajednički strateški pristup. Druge organizacije treba gledati ne kao konkurente, već kao potencijalne partnere, te prihvatiti suradničke okvire koji koriste koji osnažuju kolektivnu snagu, a ublažavaju pojedinačne slabosti. Ovaj pomak je posebno važan za okolišne organizacije koje se bave složenim, međusobno povezanim problemima koji zahtijevaju raznoliku stručnost i koordinirano djelovanje kroz više sektora.

Uspješna primjena alata iz ovog priručnika zahtijeva predanost dugoročnoj izgradnji odnosa, prilagodljivom razvoju strategije i kontinuiranom učenju iz uspjeha i neuspjeha. Učinkovite koalicije moraju uravnotežiti neposredne taktičke potrebe sa širom strateškom vizijom, osiguravajući da suradnički naponi doprinose sistemskim promjenama, a ne samo reaktivnim odgovorima.

Priručnik je usredotočen na suradnju i stvaranje partnerstva jer ono može imati ključnu ulogu u uspješnom zagovaranju, a ta tema nije adekvatno pokrivena u postojećim aktivističkim priručnicima. Međutim, stvaranje koalicija je dio šireg aktivističkog pristupa, pa je korisno konzultirati i drugu literaturu

koja pokriva druge elemente okolišnih zagovaračkih kampanja i pruža širi narativ važan za razumijevanje konteksta, npr.:

- Alati za otpornost: iskustva u izgradnji otpornosti okolišnih inicijativa (samo na engleskom) https://zelena-akcija.hr/system/document/1365/doc_files/original/ZA_Tools_FIN3.pdf
- Aktivistička kuharica https://zelena-akcija.hr/system/document/1309/doc_files/original/AktivisticKaKuharica_Desktop.pdf
- Represija nad okolišnim inicijativama i organizacijama civilnog društva u Hrvatskoj https://zelena-akcija.hr/system/document/1355/doc_files/original/ZA_AnalizaFIN-3.pdf
- Analiza situacije austrijskog civilnog društva u okolišnom sektoru <https://www.global2000.at/publikationen/cpr-projektbericht>

Za dodatno čitanje:

<https://sociocracy30.org/>

https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf

https://sociocracy30.org/_res/posters/S3-Intro-Course-Posters.pdf

<https://learn.sociocracyforall.org/welcome-to-the-new-learning-plaform/>

