

Podrška reformama javne uprave

KAKO BITI BOLJI POLITIČKI SAVETNIK?

Priručnik za instruktore

Priredila Ieva Lazareviciute

Izdanje NISPAcee



The Network of Institutes and Schools of Public
Administration in Central and Eastern Europe

Copyright © 2006 NISPAcee

KAKO BITI BOLJI POLITIČKI SAVETNIK? Priručnik za instruktore

Priredila Ieva Lazareviciute

Prevod sa engleskog jezika priručnika za instruktore «How to be a better policy advisor»,
copyright NISPAcee 2003

Ieva Lazareviciute, magistar javne uprave, Odeljenje za javnu upravu, Fakultet društvenih
nauka, Tehnološki univerzitet Kaunas, Kaunas, Litvanija

Izdanje NISPAcee

The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe
Mreža instituta i škola za javnu upravu Centralne i Istočne Evrope

Hanulova 5/B

P.O.Box 163

840 02 Bratislava 42

Republika Slovačka

Telefon/fax:

+421 2 6428 5357

+421 2 6428 5557

e-mail: nispa@nispa.sk

www.nispa.sk

NISPAcee je međunarodna asocijacija sa fokusom na javnoj upravi, čija je misija da unapredi razvoj disciplina i programa obuke iz oblasti javne uprave u post-komunističkim zemljama, podigne kvalitet obuke i istraživanja i pomaže razvoj institucija-članica, kako na međunarodnom tako i na nacionalnom nivou.

Ovaj priručnik nastao je u okviru projekta «Izgradnja savetodavnih kapaciteta u Slovačkoj i drugim ECIS zemljama» koji je NISPAcee sprovela uz finansijsku podršku UNDP/RBEC, RSC Bratislava, regionalnog programa «Dobra uprava» i programa «Dobra uprava» u Republici Slovačkoj.

U okviru ovog projekta objavljen je i komplementarni priručnik «Kako biti bolji politički savetnik» čiji su autori Miroslaw Grochowski i Michal Ben-Gera, copyright NISPAcee 2002.

Priručnik za instruktore preveden je na srpski jezik u okviru projekta «Kako biti bolji politički savetnik u reformi javne uprave – obuka mladih stručnjaka» koji su NISPAcee i Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu sproveli uz finansijsku podršku Fonda Bratislava-Beograd.



Sadržaj

Uvod	6
Kako koristiti ovaj priručnik?	8
1. Tema «Početak obuke»	9
1.1 Vežba «Upoznavanje i očekivanja».....	9
1.2 Vežba «Ugovor».....	10
2. Tema «Politički proces»	11
2.1 Vežba «Šta znamo o savetovanju?».....	12
2.2 Lekcija «Politički ciklus».....	13
2.3 Vežba «Pozicioniranje iskustava unutar ciklusa».....	16
3. Tema «Produkt»	17
3.1 Lekcija «Proces savetovanja».....	18
3.2 Studija slučaja «Savet nasuprot istraživanju».....	21
3.3 Lekcija «Razlike između naučnog rada i savetovanja».....	27
3.4 Lekcija «Šta je policy paper».....	29
3.5 Studija slučaja «Loš policy paper».....	32
3.6 Lekcija «Prikupljanje informacija: metode i tehnike».....	37
4. Tema «Klijent»	42
4.1 Lekcija «Okruženje klijenta».....	43
4.2 Vežba «Problemi u savetovanju».....	47
4.3 Vežba «Vrste klijenata».....	49
4.4 Lekcija «Različiti klijenti = različite potrebe».....	50
4.5 Radionica «Analiza potreba».....	54
5. Tema «Savetnik»	62
5.1 Vežba «Veštine dobrog savetnika».....	63
5.2 Lekcija «Veštine dobrog savetnika».....	65
5.3 Vežba «Veštine dobrog savetnika».....	71
5.4 Vežba «Samoprocena».....	72
5.5 Predavanje «Lični marketing: šta treba zapamtiti».....	76
5.6 Vežba «Razvoj Curriculum Vitae».....	77
5.7 Radionica «Vežbanje tendera».....	83
6. Vežbe za podizanje energije	85
6.1 Igra loptom.....	85
6.2 Formiranje reda.....	86
6.3 Muzičke stolice.....	87
Radne beleške	88
Predloženi program obuke	93
Obrazac za evaluaciju obuke	104

Izjave zahvalnosti

Ovaj priručnik nastajao je pod pokroviteljstvom regionalnog projekta «Izgradnja kapaciteta za političko savetovanje u Slovačkoj i drugim zemljama bivšeg Istočnog bloka» koji je sprovela Mreža škola i instituta za javnu upravu (NISPAcee), uz podršku Programa za razvoj Ujedinjenih nacija (UNDP). Ovaj priručnik za obuku nadovezuje se na prethodno objavljeni priručnik za savetnike «Kako biti bolji politički savetnik».

Program obuke koji predstavlja osnovu ovog priručnika kreiran je od strane tima instruktora i testiran na četiri regionalne obuke održane u Almaty (Alma Ata), Kazahstan (2001), Bratislavi, Slovačka (2001), Kluž-Napoki, Rumunija (2002) i Odesi, Ukrajina (2002).

Ovaj tim želeo bi da izrazi svoju zahvalnost svima koji su svojim savetima doprineli kvalitetu ovog priručnika, pre svega učesnicima u pilot-programima obuke, koji su timu pomogli da usavrši materijale i vežbe tako da odgovaraju aktuelnim potrebama i prioritetima savetnika koji rade za vlade širom post-sovjetskog regiona.

Savetodavci i instruktori: Gyorgy Gajduschek, Mađarska; Katarina Staronova, Slovačka; Sorin Dan Sandor, Rumunija; Ieva Lazareviciute, Litvanija; Meruert Makhmutova, Kazahstan; Zulfyia Tukhtakhodjaeva, Uzbekistan; Pobeda Loukanova, Bugarska; Bolotbek Orokov, Kirgistan; Lesya Il'chenko, Ukrajina; Saodat Kasimova, Uzbekistan; George Shopov, Bugarska; Rodica Bombonica Dudau, Rumunija

Ostali instruktori: Alfredas Chmieliauskas, Litvanija; Tatyana Kosteyeva, Rusija; Eliko Pedastaar, Estonija; Biruta Sloka, Letonija; Luba Vavrova, Slovačka; Maria Dobesova, Slovačka; Mirek Grochowski, Poljska; Michal Ben-Gera, Izrael; Ricardas Malkevicius, Litvanija

Uvod

Savetodavne usluge nisu novi izum. Plemenski sveštenici predstavljaju prototip savremenih savetnika – druga po redu najuticajnija institucija u plemenu, koja je savetovala vođe u kritičnim momentima. Upravo su sveštenici bili ti koji su tragali za različitim znacima ili glasovima koji će ukazati na to da li će godina koja dolazi biti dobra za lov ili ne, kojim putem pleme treba da krene kako bi našlo plen, i šta će mu doneti željenu pobedu nad protivničkim plemenima.

Kasnije je došlo vreme za astronome, da proučavaju zvezde i pomognu vođama svojih država da izaberu pravo vreme za prave odluke. Konačno, krajem 19. veka, pojavljuju se prvi moderni «think tank»-ovi, koji počinju da pružaju političke savete premijerima i predsednicima na osnovu racionalnijih procena i proračuna (Parsons, 1996).

Danas, donosioci odluka imaju mnogo različitih izvora savetovanja: tehno-kratske i političke, unutrašnje i spoljne, privatne i nevladine, lokalne ili internacionalne. U većini sistema, zakonodavci i izvršioc i interne savete dopunjuju različitim oblicima spoljne pomoći, prvenstveno plaćenim savetnicima. Glavni razlozi za ovo su:

- Kompleksna i specijalizovana priroda moderne politike, što znači da vlade unutar sebe često nemaju sva znanja i specijalizovanu stručnost, i moraju da se oslanjaju na spoljne izvore.
- Stalni pritisak na vlade da smanjuju veličinu administracije u cilju uštede resursa (kao što su analitički i istraživački resursi) dovodi organe uprave do toga da traže alternativne izvore informacija i saveta.
- Fokus političkih i zakonodavnih aktivnosti tokom vremena pomera se sa jedne oblasti na drugu. To znači da je opterećenje političkim radom unutar institucija nejednako, a takva je i potreba za resursima. U periodima velikog pritiska u nekoj konkretnoj oblasti politike, postoji potreba za dopunskim resursima na privremenoj osnovi.
- Neki aspekti procesa kreiranja politika mogu zahtevati objektivnost ili nezavisnost koju bi bilo teško dostići unutar administracije. Ovo je često slučaj, na primer, sa evaluacijom čija je namera da proceni koliko dobro administracija obavlja aktuelne zadatke. U takvim slučajevima, spoljni savetnici su gotovo uvek jedino rešenje.
- Uz to, postoje posebni institucionalni razlozi zbog čega je pomoć izvana nekada bolja u odnosu na unutrašnje resurse; npr. ministar bi mogao da oseti da administracija ne uzima u obzir njegove političke dileme, ili mogu da postoje unutrašnje borbe između odeljenja, koje bi mogle da budu olakšane prisustvom ljudi iz spoljne sredine.

Eksperti NISPAcee koji su razradili priručnik «Kako biti bolji politički savetnik» sprovedli su kratko istraživanje koje je dalo neke interesantne uvide u realnost kreiranja politika u regionu. Saveti koje vladini zvaničnici danas dobijaju dolaze iz nekoliko izvora:

- politički savetnici unutar administracije
- državni službenici
- «think tank»-ovi
- politički savetnici u strankama
- akademska sredina

Međutim, javni zvaničnici su u istraživanju ukazali na to da su akademski krugovi najmanje važan izvor saveta. Zašto je tako? Naučnici su ljudi koji su potragu za informacijama i njihovu analizu pretvorili u svoju profesiju. Oni su ljudi sa obiljem informacija o različitim aspektima problema. Naučnici su posebno obučeni da razumeju činjenice, da uoče trendove i

izvuku zaključke. Pa koji su razlozi za relativno mali broj naučnika koji kao savetnici rade sa kreatorima javne politike?

Glavna žalba koju su javni zvaničnici izrazili u odnosu na naučnike-savetnike je da su naučnici uglavnom zainteresovani za testiranje svojih hipoteza – zadatak koji je koristan za napredovanje nauke, ali čiji su rezultati gotovo neprimenljivi u praksi. Stoga su javnim zvaničnicima ovi saveti od male koristi. U međuvremenu, naučnici smatraju da su javni zvaničnici jednostavno suviše praktično orijentisani i da zaziru od novina u pokušajima da razumeju važnost i korist naučnih istraživanja i njihovih rezultata.

Pitanje koje ostaje je da li se ova situacija može promeniti, da li se išta može učiniti da se izgrade mostovi između naučnika i ljudi iz prakse u oblasti javne uprave? Mi verujemo da posebno dizajnirana obuka može da naučnicima pomogne da se bolje pripreme za interakciju sa vladinim zvaničnicima. Ova obuka će im takođe pomoći da razviju proizvod koji odgovara potrebama ljudi iz prakse i da im pruži savete o tome kako da svoju ekspertizu ponude kreatorima javne politike.

Kako koristiti ovaj priručnik?

Ovaj priručnik za obuku namenjen je instruktorima i organizacijama koje pružaju obuku, a koje su zainteresovane za organizaciju savetodavnog kursa za naučne radnike. Priručnik predstavlja dopunu priručniku za savetnike «Kako biti bolji politički savetnik» i razrađen je uz podršku Regionalnog centra za podršku Regionalnog biroa za evropske zemlje UNDP-ja.

Instruktori bi trebalo da ovu publikaciju shvate kao izvor predloga i ideja. Ona obezbeđuje okvir za obuku, zajedno sa sumiranim ključnim informacijama, opisom praktičnih vežbi, napomenama za instruktore, kao i sažecima koji se mogu koristiti tokom obuke. Na kraju priručnika nalazi se predloženi program obuke u trajanju od 3-5 dana.

Međutim, na instruktorima ostaje da izaberu specifične teme i vežbe na osnovu potreba konkretnih polaznika koje obučavaju. Procena savetodavnog iskustva, potreba i očekivanja od obuke trebalo bi da predstavlja osnovu za formulisanje svakog pojedinačnog programa. Na osnovu podnetih prijava kao i dodatnih upitnika (ako je potrebno), instruktori mogu da ustanove šta njihovi polaznici već znaju, a šta spada pod kategorije «mora da se zna» i «treba da se zna».

Ciljevi učenja

Obuka treba da bude izazovna za polaznike; međutim, ne treba ih preopteretiti informacijama koje su suviše izvan njihovog trenutnog nivoa stručnosti. Jedino pravi izbor pristupa i sadržaja može da proizvede željeni rezultat obuke – bolje kvalifikovane i samopouzdanе savetnike, spremne da počnu da rade sa javnim zvaničnicima.

Međutim, postoje neka opšta pravila koja se preporučuju instruktorima koji koriste ovaj priručnik:

- Predavanja i vežbanja su u većini slučajeva kreirana tako da dopunjuju jedna druge, tako da instruktor, kada planira obuku, treba da to učini tako da redosled vežbi i predavanja ostane kako je predstavljen ovde.
- Svaki dan treba da počne vežbom refleksije i osvrtom na sporazum sačinjen na početku seminara.
- Savetuje se da se predavanja uglavnom održavaju u prepodnevним časovima, a da se radionice i studije slučaja ostave za popodne.
- Instruktori treba da se potrudе da postignu ravnotežu između predavanja i vežbi. Previše jednih ili drugih može da kod polaznika dovede do gubitka pažnje i opadanja kapaciteta za učenje.
- Sva vežbanja imaju svoju svrhu i na instruktoru je da obezbedi da polaznici učionicu napuštaju sa jasnim razumevanjem kako pojedini zadatak i aktivnost doprinose njihovom radu. Instruktor treba da sumira rezultate svake vežbe i pokaže njihovu vezu sa prethodnom ili narednom lekcijom/temom.
- Seminar treba da se završi diskusijom o rezultatima obuke i identifikacijom načina za dalji profesionalni razvoj polaznika. Da li će se ovo raditi usmeno ili će se koristiti plan samorazvoja ponovo zavisi od instruktora; u svakom slučaju, suština je da se učesnicima da neko vreme za osvrt na ovu temu.

1. Tema «Početak obuke»

1.1. Vežba «Upoznavanje i očekivanja»

Svrha ove početne sesije je da i polaznicima i instruktorima postane udobno u međusobnom društvu i da se ustanove glavna pravila rada. Ovaj deo zaslužuje odgovarajuću pažnju, jer može da veoma dobro definiše tok čitave obuke. Na kraju, ovo je vreme za razgovor o očekivanjima polaznika i instruktora i za dogovor o celokupnom okviru. Konačno, uvodni deo instruktorima pruža mogućnost da odrede nivo znanja polaznika i da na osnovu ove evaluacije unapred modifikuju program kako bi se postigli željeni efekti.

Ovaj deo uključuje dve vežbe:

- Vežba «Upoznavanje i očekivanja»
- Vežba «Sporazum»

Trajanje: 45-55 minuta

Materijal i oprema: listovi papira za tablu, markeri u boji, samolepljivi papir (ili drugo sredstvo za pričvršćivanje papira na zid), oznake sa imenima.

Svrha: Svrha ove vežbe je da polaznicima i instruktorima obezbedi mogućnost da se sretnu i razgovaraju o svrsi i ciljevima obuke, kao i o ciljevima instruktora i očekivanjima polaznika. Vežba s jedne strane omogućava instruktorima da postavie okvir za obuku; a sa druge strane da otkriju koji je nivo iskustva polaznika, kao i koje su potrebe konkretnih polaznika.

Metode: crteži i prezentacije koje odgovaraju na pitanja:

- Ko sam ja?
- Šta sam ja?
- Odakle dolazim?
- Šta očekujem od ove obuke?

Instruktori treba da učestvuju u ovoj vežbi zajedno sa polaznicima i predstave sopstvene planove za obuku, bilo sredinom vežbe ili kao rezime na kraju.

1.2. Vežba «Ugovor»

Trajanje: 25 minuta

Materijal i oprema: : listovi papira za tablu, markeri u boji, samolepljivi papir (ili drugo sredstvo da se listovi hartije pričvrste za zid)

Svrha: Svrha ove vežbe je da ustanovi zajednička pravila rada i komunikacije tokom boravka u prostoriji, jasno određujući šta će biti prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje za ovu konkretnu grupu tokom čitavog trajanja obuke.

Metod: Usmeravana diskusija. Od polaznika se traži da predlože pravila ponašanja, koja zatim svi razmatraju, pa se ona koja su za sve prihvatljiva stavljaju na listu koja će tokom čitavog kursa stajati u prednjem delu prostorije. Svakog dana polaznici zajedno sa instruktorima treba da se osvrnu na ugovor i dodaju/obrišu neke odredbe, na osnovu konsenzusa svih učesnika.

NE ZABORAVITE da u ugovor uključite zabavne detalje, kako bi se čitav proces učinio manje formalnim.

2. Tema: «Politički proces»

Svrha svih predavanja i vežbi koje su u priručnik uključene u okviru ove teme je da među polaznicima izgradi svest o složenosti procesa kreiranja politika kao i potencijalnim ulogama koje spoljni savetnici mogu da imaju u relativno zatvorenim i centralizovanim post-sovjetskim sistemima donošenja odluka. Analiza ovih pitanja takođe dovodi do diskusije o specifičnim veštinama koje su savetniku potrebne za obavljanje posla i obezbeđuje okvir za razmenu iskustava među polaznicima.

Iako obuka ne mora obavezno da počne od detaljne diskusije o proizvodu, vredno je prvi doprinos instruktora koncentrisati u okvir javne politike, jednostavno da bi se uspostavila referentna tačka za dalji rad.

Ovaj priručnik sadrži tri lekcije o političkom ciklusu, potencijalnim doprinosima savetnika kao i specifičnim karakteristikama primenjenog političkog istraživanja. Međutim, ako postoji takva potreba, mogu se izložiti kratke lekcije (5-8 minuta) o veštini savetnika (videti niže), kao i analitičkih metoda (videti dodatak glavnog priručnika). Uz lekcije su predviđene i vežbe, sastavljene tako da pomognu aktivno učenje i razmenu iskustava među učesnicima. Predlažu se sledeće kombinacije jedne lekcije i dve vežbe:

- Vežba «Šta znamo o savetovanju?»
- Lekcija «Politički ciklus»
- Vežba «Pozicioniranje iskustava unutar ciklusa»

2.1. Vežba «Šta znamo o savetovanju?»

Trajanje: 15 minuta. Budite pažljivi jer na ovu vežbu može da se potroši mnogo vremena.

Materijal i oprema: raznobojni stikeri, listovi papira za tablu, samolepljivi papir (alternativa), markeri u boji

Svrha: svrha ove vežbe je da se polaznici navedu da definišu svoja iskustva u savetovanju vlada. Iskustva formulisana od strane učesnika biće korišćena za dalju analizu i vežbe koje će ilustrovati ulogu savetnika, problema sa kojima se savetnik suočava i strategija za rešenja.

Metod: Svaki učesnik uzima stikere i beleži svoja iskustva (1-2) na posebnim papirima u 2-3 reči. Kada završe, učesnici jedan po jedan postavljaju stikere na prazan papir na tabli. Takođe je korisno tražiti im da glasno pročitaju svoja iskustva i objasne kontekst, pošto kratak opis često nije dovoljan da pokaže suštinu njihovog rada, a jasnoća će biti potrebna u kasnijoj fazi, kada se iskustva učesnika budu pozicionirala u politički ciklus.

Toplo preporučujemo da se ovaj deo obavi pre svih ostalih vežbi, jer ne samo da predstavlja deo «boljeg međusobnog upoznavanja», već je i veoma važan za Vas kao instruktora, kako biste stekli osećaj o nivou znanja i iskustva vaših polaznika. Uradite prvo sami, kako biste pokazali kako zadatak treba da se obavi. Pročitajte neko iskustvo i tražite od polaznika reakcije - kojoj fazi političkog ciklusa oni smatraju da ovo konkretno iskustvo pripada. Ne morate da ovo uradite sa svakim pojedinim primerom iskustva. Odaberite najreprezentativnije i zaustavite vežbu kada osetite da su polaznici razumeli «realnost» ciklusa.

Informacije se mogu koristiti za dalje vežbe, da povežu iskustva učesnika sa više teorijskim delovima obuke. Tako, mogu se koristiti za približavanje političkog ciklusa stvarnom iskustvu Vaših polaznika, a i da omoguće povezivanje iskustava dobijenih sa postera sa političkim ciklusom.

Alternativni pristup:

Metod: «brainstorming». Instruktor traži od polaznika da kažu reči koje im prve padnu na pamet kada čuju reč «savetnik». Instruktori beleže ideje na tabli. Kada je spisak ideja sastavljen, instruktori biraju tri glavne ideje (svaki instruktor ima tri glasa). Diskutujte o izabranim idejama sa svim polaznicima.

2.2. Lekcija «Politički ciklus»

Procenjeno vreme trajanja: 25 minuta

Materijal i oprema: prethodno napravljeni poster političkog ciklusa iz dodatka glavnog priručnika, stikeri u boji, raznobojni markeri.

Metod: «brainstorming», predavanje, diskusija na času

Napomene za instruktore: Ovo je ključno uvodno predavanje, koje treba da obezbedi konceptualnu osnovu za čitavu obuku i identifikuje fokus narednih vežbi. Stoga instruktor treba da odgovarajuću pažnju posveti pripremama za ovo predavanje i prilagođavanje njegovog sadržaja potrebama konkretnih polaznika sa kojima radi. Ove informacije mogu se dobiti bilo tokom perioda selekcije ili tokom uvodnih vežbi, pomoću pitanja usmerenih da polaznike navedu da prikažu svoje iskustvo i znanje o ovoj temi.

Iskustvo iz četiri pilot obuke pokazuje da šema predstavljena u dodatku priručnika «Kako biti bolji politički savetnik» bolje odgovara potrebama ove obuke. To je konvencionalniji pristup, lakši za korišćenje u vežbama. Međutim, ovde su predstavljene i šema iz glavnog teksta priručnika za savetnike i ona iz dodatka, i na instruktoru je da odabere odgovarajuću za konkretne polaznike.

Većina naučnika u Centralnoj Evropi upoznata je sa ovom šemom, međutim ima još uvek onih koji nisu. Ovo se odnosi na one naučnike koji se više bave specifičnim pitanjima, kao što su javne finansije, ekonomija i druga, nego opštijim pitanjima javne uprave/ politike. Zbog toga instruktori treba da veoma pažljivo procene nivo znanja i prema tome prilagode predavanje. Čak iako je nekom od polaznika dobro poznat politički ciklus i srodna pitanja, korisno je pokriti glavni koncept, i zbog specijalista među polaznicima i da bi se uspostavio opšti okvir.

Ključne tačke:

Ciklična priroda odlučivanja vlade

Pogodno je smatrati da proces donošenja odluka kod vlade počinje političkom odlukom. Ali, uspešan politički proces je ciklus, jer se lekcije naučene tokom sprovođenja određene politike ili zakona inkorporiraju natrag u proces, i daju podsticaj kasnijim političkim odlukama ili unapređenju javne politike, kako bi se postojeći instrument modifikovao. Naravno, da bi se lekcije izvukle i re-inkorporirale u ciklus, ovo treba da bude svesni proces posmatranja i evaluacije.

Instruktor može da napomene da su faze identifikovane u predstavljenom političkom ciklusu samo modeli i da može biti više ili manje faza, koje se mogu i preklapati.

Priroda kreiranja javne politike - nalaženje rešenja za probleme

Nasleđe prošlosti je da oni koji donose odluke i drugi učesnici u kreiranju politike izostavljaju najvažniji razlog za formulisanje određene politike: rešavanje problema koji postoji u društvu. Suviše često se dešava da se neki zakon izradi samo zato što je prethodni «suviše zastareo» ili što EU zahteva usklađivanje sa određenim standardima. Čak i ako je ovo slučaj, savetnici bi

uvek trebalo da imaju na umu kako nova politika (zakon ili program) mogu da se prilagode lokalnim uslovima kako bi se problem rešio. Prema tome, znak za problem nalazi se u centru političkog ciklusa, jer sve faze moraju da budu testirane u odnosu na ovu prvobitnu nameru. Trebalo bi da pokušate da naglasite ovu ključnu ulogu kreiranja javne politike. Dajte primere....

Načini na koji savetnici mogu da pomognu vladinim funkcionerima: produkti savetovanja

Pisani:

- izveštaji
- predlozi praktične politike (policy papers)
- nacrti zakona;
- studije konteksta;
- implementaciona strategija;
- pregledi i komentari drugih dokumenata;
- komunikaciona strategija, i
- evaluacija programa.

Usmeni:

- tipične prezentacije različitih stilova i nivoa formalnosti
- usmene konsultacije

Događaji:

- konferencije,
- «brainstorming» sesije;
- debate, radne grupe o određenim temama, i
- obuka.

Potrebne veštine

Ova lista uključuje: planiranje i kreiranje projekata, opštu stručnost (lokalno i komparativno) u političkom i zakonodavnom ciklusu, istraživačke i analitičke veštine, organizacionu sposobnost, pravnu stručnost (uključujući izradu nacarta), poznavanje procene uticaja uključujući analizu troškova i koristi (cost/benefit), veštine za obučavanje, komunikacione i konsultacione veštine. Takođe, potrebna je stručnost u predmetnoj materiji (npr. razumevanje pitanja javne službe korisno je za pomoć pri planiranju projekata za izradu novog zakona o javnoj službi).

Isto tako, dobar osećaj za etiku, sposobnost da se prave nezavisne procene, objektivnost i u isto vreme odlučnost da se upotrebi subjektivna procena i, konačno, fleksibilnost potrebna za rad sa različitim delovima vlade.

Opis političkog i zakonodavnog ciklusa

Korisno je početi sa kratkom diskusijom o političkim i zakonodavnim procesima, sa ciljem da se odredi gde, kada i kako savetnici mogu da budu najdragoceniji za vladu i administraciju, i gde savetnici mogu da imaju najviše mogućnosti.

Dalje, šema koja je korišćena za prezentaciju je teorijska, i ona pokušava da osvetli neke karakteristike procesa kreiranja politike. Stoga se instruktorima savetuje da pripreme praktične primere i povežu okvir sa aktuelnim političkim procesom.

Politički ciklus kako se koristi u priručniku (str. 25)



Referenca: Priručnik «Kako biti bolji politički savetnik», str. 17-33

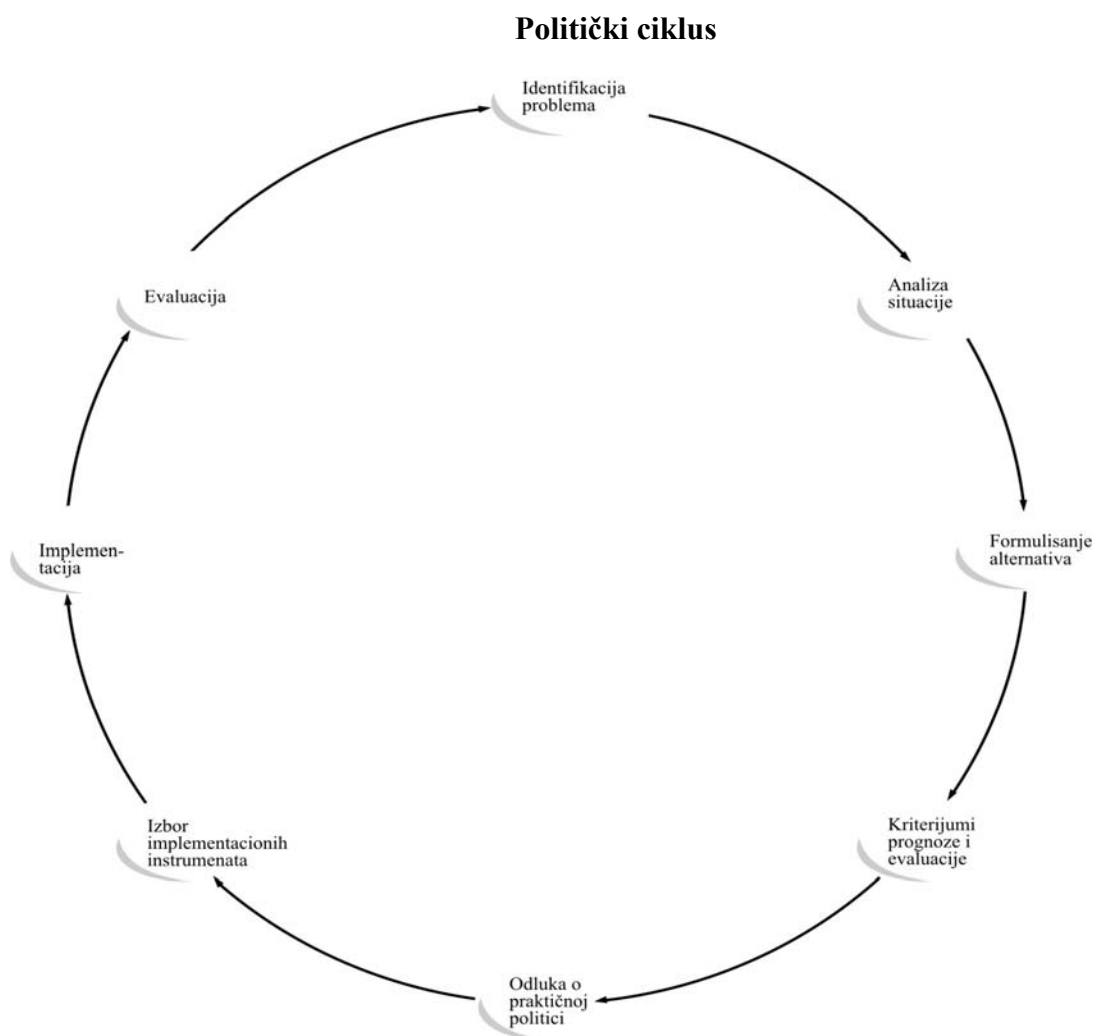
2.3. Vežba «Pozicioniranje iskustava unutar ciklusa»

Trajanje: 20-30 minuta, zavisno od nivoa iskustva polaznika

Materijal i oprema: Ranije napravljen poster političkog ciklusa, ranije pripremljeni stikeri sa iskustvima učesnika.

Svrha: Ova vežba analizira iskustva učesnika definisana tokom prethodne vežbe i uspostavlja vezu između obrazovanja i profesionalne karijere polaznika i prakse kreiranja politike.

Metod: Učesnici uzimaju svoje opise iskustava i postavljaju ih na odgovarajuća mesta na crtežu političkog ciklusa, objašnjavajući zašto je baš to mesto za njihovo iskustvo. Treba obezbediti informacije o tome ko je bio primalac, plus koja je bila suština saveta i koje metode su korišćene.



3. Tema: «Produkt»

Produkt rada savetnika je glavni razlog zbog koga vladini funkcioneri pozivaju spoljne savetnike. Kreatore politika interesuju informacije koje im pomažu da se odluče između alternativnih pravaca delovanja koji im stoje na raspolaganju – i to predstavljenim na način koji ih čini lakim za upotrebu u procesu donošenja odluka.

Kvalitet produkta je verovatno glavni razlog zašto savetnik jeste ili nije ponovo pozvan da radi za javnu instituciju. (Savetnik bi trebalo da bude svestan da i drugi razlozi mogu da funkcionere navedu da potraže usluge savetnika. Oni mogu da se kreću od iskrenog interesovanja da se usvoji zdrava politika do želje da se obezbedi žrtveni jarac kada se njegove/njene odluke budu obrazlagale u slučaju neuspeha. Zato savetnik treba da razjasni stvarne namere svog potencijalnog klijenta kako bi izbegao neprijatna iznenađenja). Stoga savetnik treba da se fokusira na produkciju što je moguće boljeg proizvoda. Jer, čak iako je savetnik politički, lično ili nekako drugačije atraktivan javnim vlastima, one će više težiti da angažuju savetnika koji je u stanju da obezbedi visoko kvalitetan savet i koji je to dokazao u prethodnom radu.

Postoje tri bloka predavanja i vežbi obuhvaćenih ovom temom. Poslednja lekcija može se izložiti posebno, bez odgovarajuće vežbe:

Lekcija: «Proces savetovanja»

Diskusija «Tipovi proizvoda»

Lekcija «Šta je *policy paper*»

Slučaj «Loš *policy paper*»

Slučaj «Slučaj trifida»

Diskusija (ili kratko predavanje) «Razlike između naučnog i političkog istraživanja»

Lekcija «Prikupljanje informacija: metode i tehnike».

3.1. Lekcija «Proces savetovanja»

Procenjeno vreme trajanja: 10-15 minuta

Materijal i oprema: Sažetak «savetodavni plan nasuport istraživačkog plana», grafoskop ili multimedijalni projektor

Metod: predavanje, pitanja & odgovori

Napomene za instruktore: Svrha ove lekcije je da učesnike upozna sa različitim aspektima savetodavnog procesa i tako im pomogne da kao savetnici bolje planiraju svoje korake.

Uobičajen savet vladinim funkcionerima koji rade na kreiranju reforme javne uprave je da procene sve važne i manje važne faktore, pažljivo planiraju sve korake reforme i uvek predvide efekte svojih akcija. Isti savet može se dati savetnicima. Proces razvoja saveta ne može biti nasumičan. Svaki korak se mora razmotriti i prilagoditi konkretnoj situaciji, konkretnom klijentu i njihovim potrebama.

Ključne tačke:

Osim prikupljanja i analize podataka i rađanja političkih ideja, savetodavni proces uključuje druge aspekte koji se odnose na pripremu i pružanje saveta:

- Izgradnju odnosa sa klijentom
- Poznavanje klijentovog okruženja
- Poznavanje potreba klijenta
- Pripremu plana za savetovanje
- Predlog savetodavnog projekta i njegove elemente

Reference: priručnik «Kako biti bolji politički savetnik», strane 57-64

Sažetak «Matrica evidencije»

	Narativni prikaz	Pokazatelji učinka	Posmatranje i procena	Važne pretpostavke
Ciljevi				
Svrha				
Rezultati				
Aktivnosti				

Sažetak «Savetodavni plan nasuprot istraživačkom planu»

Šta bi trebalo da se nađe u planu savetodavnog projekta?

- Namere i ciljevi saveta
- Aktivnosti sa pažljivo i precizno planiranim rasporedom; kontributori
- Rezultati, produkti
- Izveštavanje i evaluacija
- Budžet

Vremenski okvir:

- Kratkoročni (često svega nekoliko nedelja ili čak nekoliko dana)
- Striktno i precizno planiranje
- Uvek očekujte neočekivano – planirajte realno
- Ako kasnite, propali ste

Izvori informacija:

- Oslanjanje na postojeće informacije
- Aktivno oslanjanje na kvalitativne, često subjektivne informacije (nasuprot objektivnim, kvantitativnim informacijama)
- Oslanjanje na vladine baze podataka – obezbedite kod klijenta da ih dobijete, i pripremite se da ih ne dobijete
- Postupanje sa poverljivim materijalima
- Prikupljanje informacija (kroz intervjuje, itd) takođe može da bude vrsta kontaktiranja i/ili održavanja veze sa klijentom (klijentima).

Metodologija

- Mnogo manje važna nego u istraživanju – ne mora da bude toliko detaljno objašnjena
- Produkti
- Ne zaboravite da je ovo PROIZVOD!
- Planirajte detaljno i precizno
- Moglo bi da bude nekoliko produkata, tako da klijent vidi da projekat napreduje i da može da očekuje neke korisne informacije na vreme, pre kraja projekta

Tipični, najvažniji delovi izveštaja:

- Izvršni rezime: ako je dokument duži od pet strana, potreban je rezime na početku izveštaja. On obično sadrži glavne zaključke i preporuke (moguće i glavne opcije)
- Opis konteksta – pokazuje kako razumete (i da li razumete) problem
- Glavni nalazi, njihov značaj i «značenje»
- Zaključci (ako je primenljivo)
- Preporuke, možda prikazane kao «opcije za rešenje» pre nego kao definitivna rešenja. Obezbedite informacije koje objašnjavaju zašto su baš ovo preporuke.

Da li je planirana stalna (ali ne opterećujuća!) komunikacija sa klijentom?

3.2. Studija slučaja «Savet nasuprot istraživanju»

Trajanje: 2-2,5 sata (120-150 minuta sa 15-minutnom pauzom), zavisno od broja učesnika. Bar jedan sat potreban je za grupne prezentacije i diskusije za sumiranje, koje su osnovne za ovu vežbu.

Materijal i oprema: sažeci «Studija slučaja: trifide» sažetak «Akcioni plan», sažetak «Akademsko istraživanje nasuprot političkom savetu», pet kompleta markera u boji, listovi papira za tablu, lepljiva traka (alternativa).

Svrha: Svrha ove vežbe je da polaznike stavi u «stvarnu» situaciju i pomogne im da identifikuju sličnosti i razlike između naučnog i primenjenog istraživanja politike.

Metod: Studija slučaja. Polaznici dobijaju slučaj «trifida» i treba da pripreme savetodavne planove i naučne istraživačke planove na osnovu informacija koje su dobili tokom prethodnih lekcija. Nakon diskusije o materijalu vezanom za slučaj, svaka grupa moraće da ostalim polaznicima predstavi svoj plan. Po završetku prezentacija, instruktor treba da sumira diskusije i podeli sažetak «Naučno istraživanje nasuprot političkom savetu»

Napomene za instruktore: Donji sažetak može se polaznicima podeliti zajedno sa materijalima o slučaju. Polaznici obuke naglasili su da bi oni više voleli stvarne slučajeve iz njihovih zemalja, međutim iskustva pokazuju da je - kada polaznici dolaze iz različitih regiona - bolje imati opštiji slučaj kao što su «trifide» nego da je slučaj specifičan za jednu zemlju.

Ako polaznici ukažu na to da je ovaj slučaj u stvarnosti irelevantan, instruktori treba da predstave primere iz prakse koji su slični problemu «trifida». Jedan takav primer je problem pasa lualica u Bukureštu, gde čopori pasa lualica terorihu grad, a nastojanja vlade da se bavi ovim problemom potkopavaju razne organizacije koje se bore za prava životinja i suprotstavljaju politici vlade.

Sažetak «Plan akcije»

Zadatak: nakon što u okviru svoje grupe pregledate materijal koji ste dobili u vezi slučaja i porazgovarate o njemu, pripremite akcioni plan za grupu savetnika koristeći donju stukturu.

- Akademski Praktično-politički

Glavni cilj

Klijent

Metod analize

Predmet analize

Prikupljeni podaci

Alternative

Vremenske odrednice

Budžetske odrednice

Proizvod

Opšte slabosti

Sažetak «Studija slučaja: trifide»

Prilagodeno na osnovu studije slučaja koju su za Madarski institut za javnu upravu pripremili Paul Grant & Christopher Jary

Kontekst

1. Godina je 2003. Još 1995. istraživači su u koritu Amazona otkrili novu vrstu biljnog života – trifide. Ova biljka je visoka oko dva metra i jedinstvena je po svojoj mobilnosti – pomoću tri noge nalik na štule može da se kreće nekih 30 metara na sat. Korenje (koje može da se uvlači) crpi neke hranljive sastojke iz tla, ali glavni izvor hrane su joj životinje. Krije se na pogodnim mestima i koristi dugačak «jezik» poput žaoke da ubode male životinje koje naiđu. Kraj jezika ubrizgava parališući otrov, a trifida se pomera tako da stane iznad svog plena, koga potom pojede.
2. Nedavno je otkriveno da ove zanimljive biljke napreduju u toploj klimi i da, pošto uzimaju malo hranljivih sastojaka iz tla, dobro rastu u manje plodnim oblastima. Ulje koje teče njihovim debelim centralnim stablom predstavlja jeftinu i ukusnu zamenu za maslinovo ulje u kulinarstvu. Više tvrdnji iz oblasti medicine – uglavnom neodrživih – takođe se vezuje za ovo ulje, i trenutna istraživanja navode na to da bi se ono moglo koristiti da zaustavi razvoj artritisa. Više spekulativno, neke grupe za pritisak tvrde da bi ekstrakt izdvojen iz ulja mogao da bude efikasan u lečenju AIDS-a.

Uzgajanje trifida

3. Komercijalna privlačnost ulja trifida znači da se ono što je počelo kao mala industrija vrlo brzo razvilo do tačke gde je do 2001. Galardija izvozila 100 miliona litara trifidinog ulja godišnje (41% ukupne proizvodnje), sa udelom od oko 150 miliona USD. Uvoz maslinovog ulja je drastično opao. Većina industrije lokalizovana je u zapadnom delu Galardije. Postoji nešto malo lokalnih distributera, ali sa 80% čitave trgovine upravljaju dve kompanije-ćerke multinacionalnih hemijskih kompanija – Triffoil, Inc. i Gallardia Oil.
4. Dobavljači ovog ulja kreću se od onih koji drže nekoliko trifida u nekom uglu polja do farmera koji gaje «krda» od stotina trifida. 2001. u Galardiji je bilo oko 3000 odgajivača trifida, a procenjuje se da je nekih 11.000 ljudi zaposleno kao čuvari trifida.
5. Oko 75% čuvara trifida u Galardiji pripada Nacionalnoj asocijaciji za uzgoj trifida (NAFT). Ova asocijacija osnovana je 1998. da razmeni informacije o dobroj praksi u uzgoju trifida i da promoviše visoke profesionalne standarde u održavanju trifida. Sindikat (Organizacija radnika sa trifidama /TWO) je takođe osnovan 1998. Njegovo članstvo broji oko 80% kvalifikovanih radnika.

Bezbednost

6. Glavni problem uzgoja trifida su njihove žaoke. Otrovi koji parališu plen trifida je takođe štetan za ljude: ubod mlade trifide uzrokuje samo blagi otok, ali onaj odrasle jedinice proizvodi ozbiljne lokalne opekotine, visoku temperaturu i privremenu paralizu. Otrovi trifida u kontaktu sa očima doveo je do trajnog oštećenja vida i

izgleda verovatno da bi kod ljudi lošeg opšteg zdravstvenog stanja ubod trifida mogao da se pokaže kobnim.

7. Trifide na farmama su «detoksifikovane» odsecanjem vrećica za otrov ispod jezika. Ovo se radi u prva tri meseca nakon sađenja, ali vrećice ponovo porastu i operacija mora da se ponavlja svake godine. Detoksifikovane trifide ne mogu da love za sebe, i hrane se mesnom dijetom kako bi se dopunio unos njihovog korenskog sistema. Ubod trifida kojima predstoji detoksifikacija može da bude veoma opasan i radnici nose zaštitnu odeću. Organizacija radnika sa trifidama zabrinuta je da raspoloživa zaštitna odeća nije odgovarajuća i što nije dogovorena skala za kompenzaciju za povrede od otrova trifida.

Dobrobit trifida

8. Još uvek treba mnogo da se uči o biologiji trifida, ali jasno je da one naučno jesu biljke, a ne životinje. Međutim, za laika, biljke koje se kreću i čak izgleda i da komuniciraju preko stabljika koje vibriraju u odnosu na njihovo glavno stablo nisu tako spremno klasifikovane (stvarna funkcija vibrirajućih stabljika još uvek nije otkrivena). Tvrdi se, naročito od strane grupa za pritisak za dobrobit životinja, da - bar dok se bolje ne razume njihova biologija - dobrobiti trifida treba da se pristupi analogijom pre sa divljim životinjama nego sa biljkama. Trifide posebno jasno pate od sistemskog šoka nakon nedeljnog uzimanja ulja, od čega tek što se oporave pre sledećeg. Tvrdi se da takav tretman životinja za profitabilan, ali ne i neophodan proizvod, neće biti tolerisan. Nacionalna asocijacija za uzgoj trifida odbija ove argumente kao emotivnu glupost i kaže da dobrobit trifida zahteva (i dobija) isti pristup kao i pšenica ili krompir.
9. Grupe za pritisak, naročito one koje se suprotstavljaju naučnim eksperimentima na životinjama, takođe se zabrinute zbog trifida u vladinim i privatnim laboratorijama. Istraživanja medicinskih svojstava trifidinog ulja izazivaju malo brige. Ali, istraživanja otrova trifida zahtevaju njegovo redovno uzimanje iz trifida koje se drže za tu svrhu. Pri tome, trifide trpe očigledno – premda privremeno – sistemsko oštećenje. (Moglo bi da bude moguće da se iz otrova izdvoji novi anestetik a njegova proučavanja daju uvid u rad motornih nerava). Drugi istraživači posmatraju reproduktivne i druge procese kod trifida koji uključuju njihovu reakciju na npr. ekstermne temperature ili uskraćivanje svetlosti.

Skorašnji razvoj

10. Industrija trifida brzo raste i njen značaj za ekonomiju Galardije se povećava. Međutim, od početka 1998. postoji mali, ali rastući broj izveštaja o «odbeglim» trifidama. Ove biljke pobegle su od svojih čuvara, moguće kao veoma male (trifide mogu da se kreću kada su visoke samo 15 santimetara), ili moguće kao odrasle, kroz rupe u ogradi. Preživele su hraneći se kroz koren dok im ponovo nisu izrasle vrećice za otrov. U ovoj fazi su veoma opasne i postoji veliki broj prijavljenih povreda kod ljudi (od kojih su dve rezultirale slepilom). Ove trifide su ubadale i jele mačke i male pse. Prilično uznemiravajuće za vladu Galardije, neke trifide sa farmi na krajnjem zapadu Galardije nedavno su napustile zemlju. To je navelo ambasadora susedne Kopelije da izvrši pritisak za obeštećenje građana Kopelije koje se ubole galardijske trifide.

11. Do sada, međutim, sve prijavljene odbegle trifide bile su pojedinci kojima se ušlo u trag i koje su ponovo uhvaćene. Ali, izgleda neizbežno da će se, ako se ne preduzmu dalje preventivne mere, kolonije divljih trifida naseliti van ljudske kontrole. U medijima ima mnogo zabrinutosti oko ovog pitanja i političari iz svih političkih partija pozvale su na vladinu akciju kako bi se javnost zaštitila putem regulisanog uzgoja trifida.
12. Druge zemlje koje uzgajaju trifide takođe se suočavaju sa ovim problemom. SAD su već drastično smanjile količinu trifidinog ulja koje proizvode, nakon uvođenja stroge regulative za izdavanje dozvola za uzgajivače trifida.

Sažetak «Akademsko istraživanje nasuprot političkom savetu»

	Akademski	Politički
Glavni cilj	Konstruisanje teorija za razumevanje društva Cilj = razumevanje	Predviđanje uticaja promena «varijabila» koje vlada može da izmeni Cilj = promena
Klijent	Klijent nije specificiran: «javni interes», «istina», kako se definiše u disciplinama	Poseban klijent, konkretan ili kolektivan donosilac odluka (učesnici u političkoj areni) Potreba za stalnom komunikacijom
Uobičajeni stil	Rigorozna metodologija za konstruisanje i proveru teorija; česta retrospektiva Modalitet = objašnjenje	Primena formalne metodologije na politički relevantna pitanja; predviđanje posledica Modalitet = procena
Metod analize	Korišćenje naučne metodologije da opiše fenomene i/ili odrede veze među njima	Sinteza postojećih istraživanja i informacija kako bi se iz njih izvukle političke alternative i preference navedene u uporedivim, predviđenim kvantitativnim i kvalitativnim terminima, kao osnova za političke odluke.
Predmet analize	Orijentacija na predmet, nasuprot orijentaciji na problem (npr. transportni sistem nasuprot zagušenju gradskog centra)	Orijentacija na pitanje ili problem
Prikupljanje podataka	Ekstenzivna faza inventara, obično za prikupljanje podataka o raznim aspektima proučavanog predmeta (demografske, ekonomske karakteristike, infrastruktura, okruženje itd)	Faza inventara ili istraživanja, ograničenog obima i usmerena na konkretno pitanje, podaci se često uzimaju iz istraživačkih analiza
Alternative	Traganje za alternativnim rešenjima, koje može da bude iscrpljujuće, ali se značajne alternative eliminišu pre prezentacije klijentu (javnosti)	Forsirana potraga za alternativama, koje se onda obično evaluiraju i prezentiraju klijentu
Vremenske odrednice	Prilično dugoročni raspon, retke spoljne vremenske odrednice	Vremenska odrednica često kompromitovana dužinom mandata izabranih funkcionera i neizvesnošću Pritisak krajnjih rokova
Budžetske odrednice	Retke spoljne budžetske odrednice	Korišćenje raspoloživih resursa (sopstvenih i ponuđenih od strane klijenta)
Proizvod	Plan, studija	Koncept, pozicioni papir, ili nacrt zakona koji će se u odgovarajućem formatu isporučiti klijentu
Opšte slabosti akciju	Često irelevantno za potrebu donosioca odluka za informacijama	Teškoća da se nalazi prevedu u vladinu

3.3. Lekcija «Razlike između naučnog rada i savetovanja»

Procenjeno vreme trajanja: 10-15 minuta

Materijal i oprema: sažetak «Politička analiza u perspektivi», grafoskop ili multimedijalni projektor

Metod: rad u grupama (2 ili 4, zavisno od broja polaznika), «brainstorming», predavanje i diskusija

Napomene za instruktore: Svrha ove lekcije je da podigne svest polaznika o različitoj prirodi savetodavnog i naučnog rada.

Ovoj temi može se pričati na dva načina. Normalno, lekcija bi trebalo da sledi studiju slučaja trifida (videti str. 54) i rezimee izveštaja timova. Ako su timovi sprovedli dobru analizu i dali iscrpne komentare, instruktor treba samo da ponovi glavne tačke, a ne da se upušta u detaljnu diskusiju o razlikama između teorijskog i primenjenog istraživanja.

Međutim ako polaznici nisu uspeli da obave zadatak ili su propustili neke važne tačke, predavač treba da obezbedi celovitiju verziju lekcije, uz identifikaciju svih razlika i sličnosti, kao i uz diskusiju o njihovim implikacijama na ulogu i kapacitete savetnika.

U oba slučaja predavač treba da uspostavi jasne veze između grupne diskusije, prezentacija i tačaka koje naglašava. Na predavaču je da identifikuje važna pitanja koja su izneta tokom grupne diskusije, ali koja nisu odražena u grupnim prezentacijama ili analizi koja je usledila.

Ključne tačke:

Definisanje i testiranje samo teorijskih modela ne predstavlja dovoljnu pomoć za profesionalce u javnoj upravi. Savetnik treba da sprovede istraživanje koje obezbeđuje dovoljno informacija za izradu praktičnih preporuka.

Preporuke obezbeđene u naučnim izveštajima treba da budu što je moguće više praktične. Takođe, treba da budu dobro argumentovane i postavljene u politički, društveni i ekonomski kontekst. U međuvremenu, preporuke koje bi proistekle iz akademskih istraživanja mogu da predstavljaju idealan model, udaljen od prakse.

Da bi pripremio politički savet koji odgovara traženim standardima, savetnik takođe treba da odabere adekvatan raspon rada, metode prikupljanja informacija i analitičkih tehnika, planira proces u smislu vremena i budžeta, kao i takvih tehničkih pitanja kao što je veličina dokumenta.

Uprkos ovim ključnim razlikama, čisto naučne studije i njihovi izveštaji takođe imaju ulogu u savetovanju vlade. Zaključci izveštaja o kontekstu, šire ili dugoročnije studije itd., iako ne odmah primenljivi, mogu da pomognu onima koji donose odluke da pitanja kojima se bave na menadžerskom nivou vide u širem kontekstu

Reference: Priručnik «Kako biti bolji politički savetnik» strane 37-43, 90

Sažetak «Politička analiza u perspektivi»

Paradigme	Glavni cilj	«Klijent»	Uobičajeni stil	Vremenske odrednice	Opšte slabosti
Akademsko društveno naučno istraživanje	Konstrukcija teorija za razumevanje društva	«Istina» kako je disciplina definiše; drugi naučnici	Rigorozna metodologija za konstruisanje i testiranje teorija; česta retrospektiva	Retke spoljne vremenske odrednice	Često irelevantno za potrebe donosilaca odluka
Političko istraživanje	Predviđanje uticajaja promena «varijabila» koje vlada može da menja;	Učesnici u političkoj areni; srodne discipline	Primena formalne metodologije na politički relevantna pitanja; predviđanje posledica	Ponekad pritisak krajnjih rokova, možda ublažen ponavljanjem pitanja	Teškoća u prevođenju nalaza u akciju vlade
Klasično planiranje	Definisanje i postizanje željenog budućeg stanja društva	«Javni interes» kako se profesionalno definiše	Uspostavljena pravila i profesionalne norme; specifikacija ciljeva	Mali pritisak kratkih rokova jer se radi o dalekoj budućnosti	«Želje» u planovima pri čemu se ignoriše politički proces
«Stara» javna uprava	Efikasno sprovođenje programa uspostavljenih političkim procesima	Program prema mandatu	Upravljački i zakonski	Rutinsko donošenje odluka; budžetski ciklusi	Isključivanje alternativa van programa
Novinarstvo	Skretanje pažnje javnosti na društvene probleme	Široka javnost	Opisni	Mora da se kreće dok je tema aktuelna	Nedostatak analitičke dubine
Politička analiza	Analiza i predstavljanje na raspolaganju političarima za rešavanje javnih problema	Konkretan donosilac odluka ili kolektivni donosilac odluka javnih problema	Sinteza postojećih istraživanja i teorije da bi se procenile posledice alternativnih odluka	Završetak analize obično vezan za konkretan momenat odluke	Kratkovidost zbog orijentacije klijenta i vremenskog pritiska

Izvor: David L. Weimer and Aidan R. Vining, *Policy Analysis: concepts and practice*, 1992

3.4. Lekcija «Šta je policy paper»

Procenjeno vreme trajanja: 15 minuta

Materijal i oprema: sažeci «Ključne komponente *policy paper*», «Vrste *policy paper*», grafoskop ili multimedijalni projektor

Metod: predavanje, otvorena diskusija, pitanja & odgovori

Napomene za instruktore: Svrha ove lekcije je da polaznike upozna sa različitim vrstama pisanih proizvoda, sve vreme naglašavajući razliku između akademskih izveštaja i *policy papers*.

Ova lekcija treba da bude relativno kratka i da pruži pregled različitih vrsta *policy papers* kao i komponenti i kvaliteta dobrog *policy paper*. Ovo drugo treba da bude središnja tačka lekcije. Slučaj «loš *policy paper*» kreiran je da polaznicima pruži mogućnost da analiziraju kako se ovi kvaliteti odražavaju u praksi i kako izbeći ponavljanje grešaka.

Ključne tačke:

Glavne vrste pisanih dokumenata u političkom savetovanju su:

- Izveštaji o savetodavnim projektima
- Političke beleške
- Nacrti zakona ili komentari zakonskih nacрта
- Studija konteksta
- Metodološki/akcioni plan primene

Svaka vrsta dokumenta pisana je sa konkretnom svrhom na umu i, kao rezultat, oni su različiti u smislu forme i sadržaja. Savetnik mora da razjasni koje su stvarne potrebe klijenta i da onda odabere odgovarajući format pisanog saveta.

Reference: Priručnik «Kako biti bolji politički savetnik», strane 67-70

Sažetak «Ključne komponente policy paper»

- 1) Definicija pitanja
- 2) Ustanovljavanje činjenica/raspona problema
 - i) Istorijat
 - ii) Trenutna situacija, uključujući neadekvatnost trenutne politike
- 3) Opcije/razmatranja
 - i) Opcije, ako se traži saglasnost o preporukama (bar neprihvatljivi status quo i jedna alternativa)
 - ii) Razmatranje, ako treba da se profiliše kontroverzna oblast
- 4) Preporuka(e)
 - i) Najmanje jedna
 - ii) Može ih biti nekoliko, naročito ako je dat strateški odgovor
- 5) Naredni koraci i implikacije
 - i) Pitanja implementacije
 - ii) Finansijski/institucionani/kadrovski uticaji

Sažetak «Vrste policy papers»

Svrha komunikacije	Vrsta policy paper
Upozoravanje donosilaca odluka na hitno pitanje i mogući odgovor	Brifing (brifing nota)
Obezbediti klijentu analize potreba i mogućnosti, opcije i dat politički odgovor	Policy paper
Pomoć klijentu da upozori javnost na hitnu potrebu/ Zeleni mogućnost, i prikupljanje predloga mogućih odgovora	policy paper
Pomoć klijentu da informiše javnost o predloženoj politici kako bi se odgovorilo na potrebu i potražila povratna informacija	Beli policy paper
Pomoć klijentu da informiše javnost o donetoj političkoj meri da se odgovori na potrebu/da se ugrabi mogućnost	Političko saopštenje

3.5. Studija slučaja «Loš policy paper»

Trajanje: 60 minuta

Materijal i oprema: Sažetak «Loš policy paper»

Svrha: Svrha ove vežbe je da polaznicima pruži mogućnost da pregledaju stvarni policy paper i znanje stečeno tokom predavanja primene na analizu nedostataka i pozitivnih aspekata uzorka dokumenta za političko savetovanje.

Metod: Uzorak lošeg policy paper podeli se polaznicima; za 20 minuta grupe treba da analiziraju i identifikuju greške i načine da se one isprave i podnesu izveštaj ostalima. Kada grupe završe svoje prezentacije, instruktor pokreće sveobuhvatnu diskusiju i podstiče polaznike da sa svima podele svoje ideje i predloge kako da se ovaj uzorak policy paper poboljša.

Napomene za instruktore:

Pozitivno	Negativno
Čista forma	Suviše opšte
Uključen rezime	Nedostaju implikacije
Jasan jezik	Bez procene uticaja
Bez žargona	Bez finansijskih proračuna
Koncizno	Bez vremenskog plana
Jasni naslovi	Predstavljene alternative nisu stvarne alternative
	Procena alternativa je suviše nejasan
	Predstavljene su samo negativne procene
	Nije označen broj strana
	Nekonzistentan tekst
	Neke stvari se ponavljaju nekoliko puta
	Pogrešan izgled (vrsta slova, pasusi, naslovi)
	Nema jasne definicije problema (ona koja je predstavljena više se odnosi na osećaje nego na dokaze)
	Nema «SMART» ciljeva
	Nema vizuelnih informacija (grafikona itd.)
	Tvrdnje su nejasne
	Nema činjeničnih podataka kod finansijskog uticaja

Navodi u rezimeu treba da bude jasniji, bolje formulisani i da se dotiču svih važnih činjenica i opcija pomenutih u glavnom tekstu.

Svi navodi treba da budu dobro argumentovani, zasnovani na dokazima koji se mogu uključiti pod naslove «Kontekst» ili «Trenutna situacija». Međutim, dokazi ne treba da suviše optereće čitaoca. U glavni tekst treba da budu uključeni samo najvažniji podaci koji ilustruju navode. Ako je potrebno više informacija, one se mogu predstaviti u prilogima.

Predstavljene preporuke treba da budu neutralne, zasnovane na jasnim dokazima. Takođe treba da budu nabrojani glavni kriterijumi na kojima je zasnovana odluka.

Sažetak «Studija slučaja: loš policy paper»

Priredio M. Paul Brown

Vlada Evroazije

Memorandum Odboru za politiku i prioritete

Predmet: Politika interneta za Evroaziju

Podnosilac: Ministarstvo komunikacija

Pripremili: Osoba X, osoba Y

Zamenik ministra: Osoba Z

Datum: 8. juni 2001.

Rezime

Širom sveta razapeta mreža (World Wide Web – WWW) je strateški instrument za dostavu vladinih informacija i usluga građanima Evroazije i za sticanje znanja o Evroaziji. Kako bi vlada mogla da na najbolji način iskoristi svoj svetski vebsajt, on mora da bude profesionalan, tehnološki usavršen, lak za navigaciju i dostupan širokom rasponu korisnika. Kvalitetan sajt pomoći će Evroaziji da:

- Privuče pažnju novih posetilaca i investitora
- Pruži informacije koje su korisnicima potrebne
- Zainteresuje korisnike da posete druge delove vladinog sajta
- Zadrži interes posetilaca interneta da se vraćaju radi novih ideja i tekućih informacija

Da bi se ovi ciljevi ostvarili, korišćenje interneta kod čitave vlade treba da bude koordinisano uvođenjem standarda za dizajn i sadržaj, obrazovanjem vladinih korisnika o ovim standardima, posmatranjem pridržavanja standarda i nadgledanjem njihovog usklađivanja.

Kontekst

Iako internet postoji već duže vremena, pristup, lakoća korišćenja i popularnost interneta dramatično su porasli od 1996, zbog širenja mreže, što je korisnicima omogućilo da svojoj publici prenesu nefiltriranu poruku. Ova poruka može se trenutno ažurirati, bez porasta troškova, bez obzira na to gde je publika locirana. Međutim, potencijal interneta zavisi od održavanja informativnog, atraktivnog i ažurnog vebsajta. Loše dizajniran ili održavan sajt loše će se odraziti na tehnološku kompetentnost vlade, a samim tim i na narod Evroazije.

Trenutna situacija

Home Page vlade Atlantika obezbeđuje pristup na sajt Evroazije i laku navigaciju od ovog sajta do drugog u okviru vlade. To je sajt «sve na jednom mestu», gde korisnici mogu da pronađu odgovore na pitanja i ažurirane informacije o inicijativama vlade. Zbog toga što u okviru vlade nije bilo priznatog autoriteta za dizajn i sadržaj vebsajtova, različita odeljenja razvila su sajtove koji se veoma razlikuju u sadržaju, stilu i izgledu. Raznovrsnost prezentacije ne osnažuje imidž vlade Evroazije i dovodi do zbrke kod korisnika, koji se - kao rezultat - ređe vraćaju na sajt vlade Evroazije.

Ciljevi

Ciljevi predložene internet politike su da:

- Obezbedi da se pristup uslugama i informacijama preko sajtova vlade Evroazije pruža na jasan, konzistentan i razumljiv način.
- Obezbedi da na svim sajtovima vlade Evroazije postoje konzistentan vizuelni identitet, aplikacija grafičkih elemenata i navigacioni standardi.
- Održava atraktivno i visoko funkcionalno prisustvo vlade Evroazije na internetu.
- Obezbedi da je urednički sadržaj svih sajtova vlade Evroazije razumljiv, osetljiv na kulturna pitanja i konzistentan sa korporativnim ciljevima vlade.
- Ojačava integritet i promoviše popularnost sajtova vlade Evroazije.

Ključna pitanja

Odsustvo standarda za posmatranje, kao i odsustvo samog posmatranja vladinih sajtova, podstiču nekoliko pitanja:

- Materijali sa zaštićenim autorskim pravom mogu se na sajtovima vlade Evroazije koristiti na neodgovarajući način.
- Izrazi ili termini mogu se koristiti bez dužnog poštovanja prema osetljivosti kulturnih manjina.
- Poruke nisu bile napisane svakodnevnim jezikom, što bi obezbedilo da ih većina posetilaca razume.
- Iako postojeći server Ministarstva nauka i tehnologije (DST) može da podrži sve zahteve vlade, najmanje jedno odeljenje kupilo je sopstvenu opremu, a druga razmatraju da učine isto.

Procena alternativa

Alternativa jasnoj politici i koordinisanom prisustvu vlade Evroazije na internetu je status quo – pojedinačni odeljenski, agencijski i komisijski sajtovi, koji značajno variraju u standardima, sadržajima i mogućnosti pristupa. Posledice bi mogle da bude:

- Loša kompozicija vebajta i neodgovarajuće korišćenje grafike.
- Potencijalna zakonska pitanja koja proističu iz neodgovarajuće upotrebe materijala sa zaštićenim autorskim pravom na vebajtovima vlade Evroazije.
- Povećani troškovi kroz nepotrebnu nabavku softvera i hardvera od strane pojedinačnih odeljenja/agencija.
- Konfuzija zbog toga što internet stranice odeljenja/agencija predstavljaju materijal na nekonzistentan način i ne daju jasnu sliku vlade Evroazije.
- Smanjeno korišćenje nekih sajtova zbog toga što su pružaju informacije koje su zastarele, neaktuelne, kontradiktorne i/ili loše predstavljene.

Predložena akcija i vremenski okvir

Ministarstvu komunikacije treba da se prizna nadležnost da održava profesionalne standarde dizajna i sadržaja vebajtova Vlade Evroazije. Stoga bi ono trebalo da ima isti nivo nadležnosti za internet kao što ga trenutno ima za vladine publikacije na papiru.

Nova politika obezbediće poštovanje interesa vlade Evroazije, u smislu da će sve internet informacije biti pripremljene i predstavljene u skladu sa ustanovljenim dizajnerskim i jezičkim standardima.

Nadležnost

Ministarstvo komunikacija biće nadležno za:

- Izradu i objavljivanje smernica za dizajn za internet sajtove vlade Evroazije
- Razvoj uredničkih standarda, uključujući jasan jezik i urednički stil
- Istraživanje trendova u dizajnu internet sajtova, da bi se obezbedilo da smernice za dizajn i standardi sadržaja ostanu aktuelni
- Prenosenje ovih standarda svim internim korisnicima interneta

Posmatranje

Ministarstvo komunikacija će:

- Posmatrati i evaluirati ukupan dizajn i sadržaj internet sajtova vlade Evroazije, da bi se obezbedila usklađenost sa ovom politikom
- Savetovati odeljenja, agencije i komisije gde postoji neusklađenost sa smernicama i, gde je potrebno (i u konsultaciji sa odeljenskim funkcionerima) učiniti prilagođavanja kako bi se sajtovi uskladili

Dodatak A:

Nacrt smernica može se videti na internetu, na intranet sajtu Ministarstva komunikacija. Za brzu referencu, u prilogu je štampani primerak.

Finansijski uticaj

Korporativna upotreba postojećeg internet hardvera i softvera pri Nauci, tehnologiji i komunikacijama smanjiće troškove drugih odeljenja u ovoj oblasti.

Ministarstvo komunikacija će vršiti svoju nadležnost u okviru postojeće raspodele sredstava.

Komunikacije i konsultacije

Predložena politička direktiva i nacrt smernica cirkulisali su unutar vlade. Predlozi su uključeni u nacrt smernica. Ova politika i smernice odobreni su od strane Radne grupe za internet, koja predstavlja *ad hoc* odbor predstavnika svih odeljenja koja su zainteresovana za pitanje interneta.

Pošto je ovo pitanje stvar unutrašnjeg menadžmenta vlade, nije razmatrana nikakva eksterna komunikacija.

Na unutrašnjem nivou, Ministarstvo komunikacija će:

- Obavestiti sva odeljenja-klijente, Radnu grupu za internet i odeljenske službenike za komunikaciju da je ova politika usvojena
- Počeće da edukuje korisnike o standardima dizajna i sadržaja

Zainteresovani klijenti i korisnici dali su svoj doprinos i u većini slučajeva odobrili ove predloge.

Preporuke

1. Da se odobri sledeće političko saopštenje:
Politika je vlade Evroazije da će se interesima Evroazije u odnosu na njeno prisustvo na internetu najbolje služiti održavanjem profesionalnih standarda za dizajn i sadržaj internet sajtova, za šta će biti odgovorno Ministarstvo komunikacija.
2. Da Ministarstvo komunikacija bude ovlašćeno i u odgovarajućoj meri odgovorno za održavanje profesionalnog dizajna i jasnog, odgovarajućeg sadržaja internet sajtova Vlade Evroazije.
3. Da se odobri nacrt internet smernica u prilogu.

3.7 Lekcija «Prikupljanje informacija: metode i tehnike»

Procenjeno vreme trajanja: 30 minuta

Materijal i oprema: Sažeci «Poređenje tehnika za prikupljanje podataka», «Korisne napomene za vođenje intervjua», «Rezime intervjua», grafoskop ili multimedijalni projektor i kompjuter.

Metod: predavanje, diskusija.

Napomene za instruktore: Svrha ove lekcije je da informiše polaznike o različitim tehnikama za prikupljanje informacija, kao i o njihovoj relativnoj upotrebljivosti kada se radi za klijente u javnom sektoru.

Ova lekcija treba da bude kratak osvrt (ne duži od 15 minuta) na različite metode, sa posebnom pažnjom na diskusiji o njihovim kvalitetima i pogodnosti za primenjeno političko istraživanje. Instruktor treba da naglasi oslanjanje na kvalitativne metode nasuprot kvantitativnim metodama koje se preferiraju u naučnim istraživanjima, kao i potrebu da se veruje proizvoljnim ocenama u izboru između alternativa. Zavisno od potreba publike, takođe se može uključiti diskusija o analitičkim tehnikama.

Ključne tačke:

Cilj savetodavnog procesa je da vladinim funkcionerima obezbedi savet kako da reše komplikovana pitanja koja se tiču vremenskih i budžetskih ograničenja, osetljivosti tog pitanja itd. U većini slučajeva, funkcioneri pre svega žele da im se savet da što je pre moguće – najbolje bi bilo odmah.

Stoga savetnik ne treba da zazire od većeg oslanjanja na kvalitativne podatke. Jasno, metode prikupljanja informacija treba da budu prilagođene vrsti saveta i pitanja, međutim u većini slučajeva kvantitativni podaci bi poslužili kao indikator problema i argument u prilog, ali ne obavezno i kao osnova za formulisanje dobrog saveta. U međuvremenu, kvalitativni podaci omogućiće «uvid insajdera» koji bi bolje nego bilo koja statistička analiza mogli da pomognu u razumevanju unutrašnjih procesa i pogodnosti različitih opcija za konkretnu situaciju unutar i izvan organizacije.

Reference: Priručnik «Kako biti bolji politički savetnik», strane 64, 89-120.

Sažetak «Poređenje tehnika za prikupljanje podataka»

Karakteristika ili prednost	Telefonom	Strukturirani intervju			Upitnik	
		Lično	Poštom	Grupa	Revizija zapisa	
Metodologija						
Dozvoljava dubinsko istraživanje	3	5	1	2		na
Kontroliše pristrasnost istraživača	3	2	5	4		5
Može da prevaziđe neočekivane događaje	4	5	2	3		4
Olakšava povratnu informaciju o instrumentu ili proceduri prikupljanja	4	5	2	5		2
Dozvoljava usmeno i vizuelno ispitivanje	1	5	2	5		na
Dozvoljava usmeno i vizuelno odgovaranje	1	5	2	2		2
Evaluator može da kontroliše proceduru prikupljanja	3	5	1	4		5
Olakšava razmenu sa izvorom	4	5	2	5		na
Šta dozvoljava sadržaj						
Uključivanje najrelevantnijih varijabla	3	5	4	4		3
Predstavljanje komplikovanih pitanja	3	5	3	4		4
Prikupljanje podataka u realnom vremenu	5	5	4	5		3
Pribavljanje istorijskih podataka	4	4	4	4		5
Uzorak						
Omogućava identifikaciju relevantnih uzoraka	4	5	4	5		4
Olakšava kontaktiranje i dobijanje uzorka	3	2	4	4		5
Dozvoljava korišćenje velikog uzorka	4	3	5	4		5
Dozvoljava otkrivanje izvora	4	5	3	5		3
Smanjuje probleme ako je ispitanik nepismen	4	5	1	3		na
Koje vreme, trošak i resurse smanjuje						
Vreme za razvoj instrumenta		2	3	1	1	5
Trošak za razvoj instrumenta		3	1	1	1	5
Broj ljudi na terenu		5	?	5	?	?
Putovanja osoblja	5	?	5		?	?
Obuka osoblja		2	1	5	3	5
Vreme za sprovođenje aktivnosti		?	?	3	?	?
Ukupni troškovi		3	1	5	4	1
Rezultati, odgovori i kvalitet podataka						
Maksimalna stopa povraćaja podataka nakon kontaktiranja izvora		4	5	3	5	na
Smanjenje višestrukog kontaktiranja izvora		2	2	3	4	na
Smanjenje praćenja nakon polaznog odgovora		5	5	3	4	5
Povećavanje šansi da izvor bude aktuelan		4	4	4	4	3
Dozvoljava proveru pouzdanosti		5	5	3	4	4
Dozvoljava proveru validnosti		4	4	2	4	5
Olakšava da se izvor podseti podataka		4	5	3	4	na

Ključ:

- 1 U maloj meri ili nimalo
- 2 U izvesnoj meri
- 3. Srednje
- 4. U velikoj meri
- 5. U veoma velikoj meri
- ? U mnogome zavisi od specifikacije studije
- N/A Neprimenljivo

(Izvor: GAO/PEMD-10.1.5 Structured Interviewing)

Sažetak «Korisne napomene za vođenje intervjua»

Koristite najpogodnije komunikacione veštine

- Ako sagovornici žele da razmisle o svojim odgovorima, molimo dajte im mogućnost da to učine nekoliko trenutaka pre početka razgovora.
- Evo nekih pitanja koja se mogu postaviti da se razgovor produbi:
 - o Recite mi više.
 - o Kako je to delovalo na Vas?
 - o Koji je bio Vaš doprinos?
 - o Šta mislite da bio odlučujući faktor?
 - o Kako Vas je to promenilo?
 - o Da li mislite da ovo može da se ostvari ako...?
 - o Ako dobro razumem, želite da kažete da...?
- Dozvolite sagovorniku da ispriča svoju priču, bez fokusiranja na sličnu Vašu priču ili Vaše mišljenje o iskustvima sagovornika.
- Pokušajte takođe da posmatrate neverbalnu komunikaciju, govor tela, grimase, gestikulaciju ili raspon emocija koje sagovornik može da pokaže tokom razgovora.
- Vodite detaljne beleške i slušajte, da biste imali dobre citate i priču.
- Tražite dozvolu da koristite druge načine snimanja informacija (audio snimanje, video kamera itd).
- Ako neko ne želi ili ne može da odgovori na neko pitanje, to je u redu. Neka bude.

Sažetak «Rezime intervjua»

Koji je najbolji citat proistekao iz ovog intervjua?

Koja je najubedljivija priča proistekla iz ovog intervjua? (Ako je potrebno, iskoristite poledinu ove strane).

Koje teme su se izdvojile tokom intervjua?

- 1.
- 2.
- 3.

Osnovne karakteristike vizija za budućnost:

- 1.
- 2.
- 3.

4. Tema «Klijent»

Prva stvar koje savetnik mora da bude svestan je da osobe koje angažuju savetnika nisu obavezno i primaoci savetnikovog rada. Često je pitanje «ko je stvarni klijent» prva zagonetka koju savetnik treba da reši. Da li je krajnji korisnik ili je to sponzor koji plaća usluge savetnika? Ili je to osoba koja traži usluge savetnika i formuliše probleme i pitanja? Odgovori na ova pitanja mogu se pronaći samo ako su jasne uloge, položaj i interesi različitih igrača uključenih u vežbu.

Savetnik treba da istraži okruženje u kome će raditi, kako bi razumeo odnose između različitih faktora uključenih u ovaj proces. Ovo istraživanje pomoći će da se identifikuje koja osoba(e) ili organizacija:

- plaća savetnika
- definiše ciljeve
- evaluira rad
- usvaja rezultate i primenjuje akcioni plan koji proizilazi iz saveta

Lekcije i vežbe u okviru ove teme kreirane su tako da podignu svest o razlikama među klijentima, njihovim potrebama i potencijalnim problemima za savetnika. Predavanja i vežbe grupisane su u dva glavna bloka:

- Predavanje «Okruženje klijenta»
- Grupni rad «Problemi u savetovanju na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou»
- «Brainstorming» «Vrste klijenata»
- Predavanje «Različiti klijenti: procena potreba»
- Radionica «Procena potreba»

4.1 Lekcija «Okruženje klijenta»

Procenjeno vreme trajanja: 20 minuta

Materijal i oprema: Sažeci «Konceptualni elementi tržišnog sistema nasuprot sistemu kreiranja javne politike», «Veštine potrebne za novo političko okruženje», grafoskop ili multimedijalni projektor i kompjuter.

Metod: Predavanje, pitanja & odgovori

Napomene za instruktore: Svrha ovog predavanja je da polaznike upozna sa glavnim faktorima koje moraju da imaju na umu tokom rada za javne institucije.

Iskustvo sa četiri pilot programa obuke pokazuje da je ova tema najkorisnija kada se povlače paralele među različitim zemaljama i regionima odakle su polaznici. Razlog za ovo je što su dimenzije okruženja u kome javni zvaničnici funkcionišu, kao i izazovi sa kojima se suočavaju, gotovo u svim slučajevima veoma slični, čak i ako se njihove države razlikuju po drugim faktorima.

Jasno, postoje razlike u smislu vremenskog okvira, socijalnog konteksta i političkih prioriteta. Međutim, svi učesnici u sve četiri pilot sesije mogli su da prepoznaju iste trendove i pitanja. U vezi sa diskusijom o veštinama savetnika, ova tema omogućava izgradnju svesti o specifičnostima saveta u javnoj politici i dublje razumevanje potrebe njihovog sopstvenog profesionalnog razvoja.

Ključne tačke:

Upravljanje u promenljivom okruženju

- Promene u ekonomskom sistemu (Od komandne privrede ka tržišnoj privredi)
- Promene u političkom i upravljačkom sistemu (od autoritarnog sistema ka demokratskom kreiranju politika)

Nekoliko potencijalnih problema u radi sa javnim klijentima:

- Zahtev za savetom je prilično nejasan; klijent često nije svestan šta mu je u stvari potrebno?
- U većini slučajeva savetnik će morati da zadovolji očekivanja više nego jednog klijenta, ili nije baš jasno ko je u stvari klijent?
- Savetnik susreće stvarne ljude (i radi sa njima); oni mogu da stvore mnogo problema koji dolaze iz:
 - o Neprijateljstva prema savetnicima;
 - o Skrivenih struktura moći unutar odeljenja, sektora itd.
 - o Snage podređene strukture, koja postavlja razne prepreke u doseganju različitih nivoa i u prijemu informacija.
 - o Mogu da postoje velike podele i suprotstavljene ideje o pitanjima o kojima morate da date savet - u okviru same klijentova organizacije, među javnim organizacijama, ili, uopšte, među različitim interesnim grupama.
 - o Političke promene (neočekivane ili čak očekivane) mogu da stvore mnogo teškoća ili čak odbacivanje (ili obustavljanje) savetodavnog projekta.
- Neke promene od strane klijenata takođe mogu da stvore probleme u savetodavnom radu, kao što su:
 - o Promene u interesima klijenata
 - o Promena situacije i izmena klijenta kao takvog
 - o Klijent često počne da očekuje savete o dodatnim problemima, koje savetnik u početku nije bio dužan obezbedi
 - o Smanjenje troškova za savetodavni projekat i nepostojanje novih sredstava itd.
 - o Klijent ugrožava savetodavni rad smatrajući ga za svakodnevni neplaćeni «brainstorming» o različitim temama
 - o Teškoće u prikupljanju informacija ili nepredviđena praznina u informacijama, koja se ne može popuniti (čak iako je savetnik mislio da su se mogle dobiti kao poverljive)
 - o Ne zaboravite fenomen korupcije koji postoji u različitim regionima.

Reference: Priručnik «Kako biti bolji politički savetnik», strane 17-23, 47-54

Sažetak «Konceptualni elementi tržišnog sistema nasuprot sistemu kreiranja javne politike»

Tržišni sistem

Sistem kreiranja politike

Proces razmene	Politički proces
Privatna roba i usluge	Javna roba i usluge
Ekonomski sistem vrednosti	Različiti sistem vrednosti
Lični interes	Javni interes
Nevidljiva ruka	Vidljiv uticaj
Ekonomske uloge	Političke uloge
(proizvođači-potrošači-investitori-zaposleni)	(političari-građani-javne interesne grupe)
Suverenitet potrošača	Suverenitet građanina
Profit kao nagrada	Vlast kao nagrada
Biznis kao glavna institucija	Vlada kao glavna institucija
Operativni principi	Operativni principi
efikasnost, produktivnost, rast	pravda, jednakost, poštenje

Izvor: Rogene Bucholz, 1985 *Essentials of Public Policy for Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Sažetak «Veštine potrebne za novo političko okruženje»

(Oblasti ekspertize: obrazovanje, zdravstvena zaštita, odbrana i druga)

- Sposobnost da se razume trenutna politička situacija;
- Sposobnost da se svaki problem stavi u širi društveni kontekst;
- Razumevanje organizacione strukture sistema kreiranja politika;
- Veštine u korišćenju tehnika ekonomske i statističke analize;
- Sposobnost da se razume vrednosni sistem društva;
- Sposobnost da se identifikuje javni interes;
- Sposobnost da se bude pošten, objektivan i nezavisan;
- Sposobnost da se kontrolišu sopstvene emocije;
- Dobre komunikacione veštine.

4.2. Vežba «Problemi u savetovanju»

Trajanje: 50 minuta

Materijal i oprema: Sažetak: «Problemi u savetovanju», listovi papira za tablu i markeri u boji.

Svrha: Svrha ove vežbe je da kod polaznika izgradi svest o preprekama i komplikacijama sa kojima se mogu suočiti tokom svog savetničkog rada. Osim toga, vežba će im dati neke ideje u vezi rešenja ili preventivnih mera koje mogu da koriste u praksi.

Metod: Usmerena diskusija. Učesnici među sobom dele svoja iskustva u radu sa vladama i odgovaraju na pitanja. Grupe su sastavljene na osnovu iskustava predstavljenih tokom uvodne vežbe, kao i tokom vežbe «Pozicioniranje iskustava unutar ciklusa». Svaka grupa fokusira se na probleme na lokalnom, nacionalnom ili internacionalnom nivou i nakon diskusije predstavlja rezime svojih zaključaka ostalima.

Pre podele sažetka, instruktori treba da obeleže nivo o kome će učesnici razmišljati (obeležavanjem odgovarajućeg polja ispod naslova)

Instruktor zatim podstiče diskusiju o razlikama i sličnostima između tri grupe, kao i o potencijalnim rešenjima za identifikovani problem.

Sažetak «Problemi u savetovanju»

- Međunarodno Nacionalno Lokalno

Zadatak: Molimo odgovorite na sledeća pitanja, na osnovu sopstvenih iskustava i prethodnih diskusija. Nakon što svoje ideje razmotrite u okviru svoje grupe, molimo pripremite prezentaciju za ostale učesnike i odaberite jednog predstavnika koji će predstaviti vaše nalaze.

Molimo vas da, dok pripremate prezentaciju i izlažete je, obratite pažnju na stil vaše verbalne i neverbalne komunikacije:

1. Navedite probleme koje ste imali prilikom uspostavljanja komunikacije sa klijentima i podelite ih sa vašim kolegama u maloj grupi.

2. Navedite probleme na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, u zavisnosti od zadatka vaše grupe.

3. Kako ste rešili ove probleme? Kako sprečiti njihovo pojavljivanje?

4.3 Vežba «Vrste klijenata»

Trajanje: 15 minuta

Materijali i oprema: listovi papira za tablu, markeri, lepljiva traka (alternativa).

Svrha: Svrha ove vežbe je da se kod polaznika podigne svest o potencijalnim klijentima i njihovoj različitosti, kao i o razlozima zbog kojih bi oni mogli da traže politički savet. Ova vežba će takođe pomoći da se savetnici pripreme za rad sa ovim klijentima, kao i da uspostave neophodan okvir za dalje diskusije o analizi potreba i za radionicu.

Metod: «Brainstorming» – Ko može da bude klijent??? Učesnici identifikuju sve različite klijente i svrstavaju ih u logične grupe. Instruktor diskusiju usmerava ka razumevanju razlika između klijenta koji plaća i klijenta koji prima savet, i konflikta između to dvoje.

4.4 Lekcija «Različiti klijenti = različite potrebe»

Procenjeno vreme trajanja: 15 minuta

Materijal i oprema: Sažeci «Javni klijenti», «Interesne grupe», grafoskop ili multimedijalni projektor i kompjuter

Metod: Predavanje, pitanja & odgovori

Napomene za instruktore: Svrha ove lekcije je da podigne svest polaznika o tome da su klijenti iz javnog sektora različiti i da svaka institucija ima svoje sopstvene potrebe. Stoga fokus predavanja treba da bude na analizi tipova klijenata i ulozi analize potreba u savetovanju.

Nabrajanje različitih tipova klijenata može ili da bude prezentovano od strane instruktora u okviru ovog predavanja ili prikupljeno tokom prethodne «brainstorming» sesije. Izbor metode zavisi od instruktora i treba da bude zasnovan na proceni potreba učesnika kao i na okviru programa.

Pošto predavanje prethodi radionici (zasnovanoj na slučaju «trifida», uvedenim pod temom «Akademska nasuprot političkom istraživanju»), ono treba da pruži opšti pregled ovog pitanja i glavne indikacije o tome kako sprovesti analizu potreba. Predavanje treba da zatvori kratka diskusija o metodama koja pomažu identifikaciju stvarnih potreba klijenta i doprinos učesnika u vidu njihovih sopstvenih iskustava.

Ključne tačke:

Obezbeđenje novih perspektiva ključno je za promene u javnoj politici. Zaposleni u sektoru javne uprave moraju da se suoče sa brojnim problemima koji su pre nekoliko godina bili nepoznati. Kreatori politika često nisu pravilno pripremljeni da sprovedu svoje funkcije. Ponekad se odluke donose pomoću metoda pokušaja i pogreški. Sposobnost menadžerskog kadra za rešavanje problema je ograničena, jer su oni često suviše približe problemu. Oni ga vide samo u svetlu njihovih postojećih očekivanja. Savetnik može da da dodatnu vrednost tako što će im pomoći da se distanciraju od problema, da ga vide iz različite perspektive i da uoče nove načine za pronalaženje rešenja.

- Krajnja namera savetnika treba da bude da pomogne klijentu da vidi ne samo probleme, već i mogućnosti da se stvari urade drugačije i možda bolje.
- Obezbeđenje podrške argumentima koji će biti upotrebljeni za opravdanje političkih opcija smatra se osnovnim zadatkom savetnika.
- Klijent u vidu konkretne osobe može da bude u iskušenju da angažuje savetnika, ne da bi obezbedio nepristrastan uvid, nego da bi ojačao sopstvenu poziciju u debati.
- Savetnik nije zaposlen od strane apstraktne «vladine agencije», već od strane pojedinaca koji rade za ovu agenciju.
- Dobar savetodavni projekat treba da bude zasnovan na čvrstom razumevanju potreba klijenta i klijentove institucije.

Procena potreba takođe pomaže da se: a) bolje razume institucija sa kojom će savetnik raditi na ovom zadatku, b) razume uloga savetnika kako ga vidi klijent. Procena potreba je dobra mogućnost da se klijentu saopšti da postoji izvestan ustupak i da on značajno utiče na projekat.

Važno je ne žuriti sa analizom potreba. Ona treba da se uradi u skladu sa planom i savetnik mora da nakon procene potreba bude siguran da precizno zna šta se od njega očekuje.

Za procenu potreba klijenta mogu se koristiti različite metode i tehnike. Intervjui i upitnici su najpopularniji instrumenti za ovaj zadatak. Ovde savetnik treba da zapamti sve korisne napomene o kojima je razgovarano u lekciji 3.6. «Tehnike prikupljanja informacija» i usredsredi se na čitanje i verbalnih i neverbalnih signala. Uz to, informaciju dobijenu kroz jedan kanal uvek vredi dopuniti nekim uvidom dobijenim sa druge strane.

Reference: Priručnik «Kako biti bolji politički savetnik», strane 60-62.

Sažetak «Javni klijenti»

Oblici izražavanja zahteva

Institucije javne uprave

Najviše posla za savetnike u javnoj upravi obavlja se u okviru ovih institucija. Upravo su one odgovorne za razvoj politike, identifikovanje opcija, procenu troškova i koristi, pripremu nacрта zakona i evaluaciju rezultata nakon implementacije. Najveći deo pomoći koju međunarodni donatori obezbeđuju za reformu javne uprave usmerena je na ove institucije.

Parlament

Savetodavni projekti za parlament obično se tiču rada specijalnih ili stalnih komisija i specijalizovanih radnih grupa koje Parlament formira kako bi se bavio složenim zakonodavnim pitanjima. Ona mogu da potiču iz parlamenta, u kom slučaju će savetodavni projekat verovatno uključiti neka istraživanja, saslušanja i pregovore sa društvenim grupama, i verovatno izradu nacрта zakona. U slučaju da zakonska mera dolazi od vlade, savetodavni rad je više ograničen na obezbeđenje ekspertize kod tehničkih pitanja. Unutar institucije, odgovorni za projekat mogu biti linijski menadžer (npr. šefovi odeljenja) ili to mogu da budu specijalne radne grupe ili timovi.

Političke stranke

Političke stranke nisu značajni korisnici savetodavnih projekata. U većini, kada koriste eksterni savet, to se radi u maloj meri, i uključuje direktan savet, koji u normalnim okolnostima nije zasnovan na nekom velikom istraživanju. Takođe, stranke naginju ka eksternim političkim savetima uglavnom pre izbora. Spoljni donatori retko (ako uopšte ikada) svesno finansiraju stranačke aktivnosti. Poslednjih decenija, stranke angažuju više savetnika, ali često su to stručnjaci za komunikaciju i imidž, a manje politički savetnici. Očekujte pozive iz političkih stranaka kad se približavaju izbori.

Sažetak «Interesne grupe: njihovi interesi i odnos prema savetodavnom projektu»

Molimo setite se svog iskustva u savetovanju vlada i, na osnovu tog primera, razmislite kako biste popunili ovu tabelu.

Interesne grupe	Interesi članova interesnih grupa (verbalni opis)	Uticaj savetodavnog projekta na interese članova grupa	Značaj uloga članova grupa za konačan uspeh projekta Mali (M) Srednji (S) Veliki (V) Ključni faktor (KF)	Stepen uticaja članova grupa na projekat Nizak (N) Srednji (S) Visok (V) Ključni (K)
<i>Svaka grupa treba da bude jasno i identifikovana kao takva</i>	<i>Sveobuhvatan opis interesa u korist ili na štetu savetodavnog projekta</i>	<i>Uticaj će morati da bude procenjen sa tačke gledišta sukoba interesa</i>	<i>Zadatak je znati značaj članova grupa na konačni rezultat savetodavnog rada</i>	<i>Ovde vredi pomenuti da bi neki član(ovi) mogli da imaju koristi od savetodavnog projekta, ali ne i da budu u poziciji da na njega utiču</i>
1. Klijent	...	+	KF	K
2. Organizacija koja plaća projekat				
3. Organizacija koja definiše ciljeve				
4. Organizacija koja evaluira rezultate				
5. Organizacija koja prihvata rezultate i primenjuje akcioni plan proistekao iz saveta				
6. Organizacije koje nisu direktno uključene u savetodavni projekat ali bi mogle da profitiraju iz njega (ili da budu protiv njega)				
7. Savetnik				
8. Itd.				

4.5. Radionica «Analiza potreba»

Trajanje: 105 minuta

Materijal i oprema: sažeci «Radionica: Trifida II», sažeci pojedinačnih grupa, listovi papira za tablu, markeri, samolepljivi papir

Svrha: Svrha ove vežbe je da učesnicima pruži mogućnost da primene nova znanja o razlikama između klijenata, kao i instrumente za analizu potreba u praksi.

Metod: Učesnici dobijaju nove materijale o slučaju trifida i na osnovu strukture predstavljene tokom predavanja procenjuju potrebe različitih interesnih grupa. Učesnici su podeljeni u pet grupa koje predstavljaju tri ministarstva (poljoprivrede, finansija i zdravstva), organizacije za zaštitu životne sredine (Zelena Galardija i Liga za zaštitu životinja) i industriju trifida (Nacionalna asocijacija za uzgoj trifida). Svaka grupa treba da pretpostavi da ima ulogu tima savetnika koji rade za konkretnu organizaciju. Radne grupe imaju 45 minuta da pripreme svoje pozicije.

Svaka grupa dobiće sopstveni set informacija i na osnovu njega razraditi najjasniju moguću procenu situacije za svoje klijente. Da bi ovo uradili, timovi treba da konsultuju ne samo materijale koji opisuju situaciju, već i da procene potrebe svojih klijenata i drugih interesnih grupa i pripreme savete koji bi mogli da njihovim klijentima pomognu da o sopstvenim interesima pregovaraju na sednici vlade.

Instruktor treba takođe da podseti učesnike da će morati da predstavite svoje zaključke na «sednici vlade», predstavljajući svoje klijente.

Napomene za instruktore: za manje grupe mogu da se izaberu samo tri ministarstva, umesto pet prilično različitih strana. Bitno je da se broj članova radnih grupa očuva dovoljno malim da omogući odgovarajući nivo participacije. Za veći broj polaznika, može se dodati Ministarstvo odbrane. Međutim, instruktori treba da zapamte da će, bez obzira na veličinu radnih grupa, svakoj grupi biti posebno vreme da predstavi svoje mišljenje i argumente, te stoga vreme dodeljeno za grupnu prezentaciju treba da bude produženo za 10 minuta za svaku dodatnu grupu.

Radionica «Trifide II»

Adaptirano na osnovu studije slučaja koju su za Mađarski institut za upravu pripremili Paul Grant & Christopher Jary

Brojna ministarstva i interesne grupe zainteresovana su za trifide i oni će imati mogućnost da svoja gledišta izraze na predstojećem sastanku ministarstava. Od svakog ministarstva zatraženo je da vladinom komitetu podnese preliminarne analize i gledišta i pripremi 15-minutnu prezentaciju. Svaka sindikalna grupa razmotriće date informacije i pitanja i pripremiti se da na njih odgovori.

Vlada je stoga zatražila da svako ministarstvo formira Komitet za ispitivanje trifida, koji se još nije oglasio. Njegovi osnovni zadaci su:

- «Da ispita uslove pod kojima se u Galardiji drže trifide, sa posebnim osvrtom na potrebe da se osigura bezbednost ljudi koji rade sa trifidama i šire javnosti;
- Da razmotri uslove koje treba ispuniti za dodelu dozvole za držanje trifida kompaniji ili pojedincu;
- Da preporuči sistem regulativa najpogodniji za nadzor dodele dozvola za držanje trifida;
- Da sačini sve dalje preporuke koje Komitet smatra pogodnim da se ustanovi ispravan uvid u industriju trifida u Galardiji.»

Sledeća ministarstva biće zastupljena:

- Zdravlja
- Finansija
- Poljoprivrede
- Odbrana (opciono)

Razmotrite interese drugih ministarstava kao što su Ministarstvo privrede, obrazovanja i nauke, kao i drugih interesnih grupa kao što su sindikati, Sindikat poslodavaca, Naftna kompanija, Nacionalna unija farmera, Liga za zaštitu životinja, javnost itd.

Sažetak «Ministarstvo zdravlja»

Ubodi trifida predstavljaju pitanje javnog zdravlja, za koje ste vi odgovorni. Premda je broj ljudi ubodenih od strane trifida relativno mali - i nema čvrstog dokaza da je iko ikada ubijen - ne možete da u potpunosti ignorišete javno mnjenje, koje snažno podržava nove stroge propise.

Vaše ministarstvo je takođe nadležno za farmaceutsku industriju. Potencijalne medicinske koristi nusproizvoda su izazovne, a protivotrov za otrov trifida mogao bi da predstavlja veliki napredak.

Oni koji su uključeni u istraživanja će verovatno trebati dozvole ako se takav sistem uvede, i ovo bi moglo da smanji broj istraživačkih projekata.

Vi ste savetnici Ministarstva zdravlja koji pripremaju brifing. Ministar je zatražio sastanak, kako bi video u kom pravcu ste do sada razmišljali. Nadali ste se da ćete pre sastanka sa ministrom imati sastanak sa predstavnicima drugih ministarstava, ali to nije bilo moguće.

Moguća pitanja koja će ministar postaviti:

- Da li postoji stvarni problem sa trifidama?
- Koji su ciljevi vlade Galadrije kao celine po pitanju bezbednosti trifida?
- Koji su interesi Ministarstva zdravlja?
- Koje bi mogle da budu druge zainteresovane strane i šta sa njihovim interesima i potrebama?
- Šta bi trebalo da budu namere i ciljevi politike Ministarstva zdravlja prema trifidama?
- Koje su opcije da se vaši dogovoreni politički ciljevi sprovedu u praksi?
- Koje argumente ministar može da upotrebi na sastanku?
- Koju konkretnu preporuku ćete dati ministrima?

Sažetak «Ministarstvo finansija»

Imate osećaj da bi formulisanje neobaveznog uputstva bila adekvatna mera zaštite i mnogo jeftinija. Svako značajnije povećanje cene trifidinog ulja odraziće se na indeks cena na malo i može da poveća inflaciju. Sva ministarstva treba da budu uključena u proizvodnju i istraživanje trifida, uključujući standarde bezbednosti, sigurnosti i dobrobiti trifida.

Zabrinuti ste da bi šema dozvola mogla da nametne težak birokratski teret, naročito na male firme. Druga posledica mogla bi da bude da multinacionalne kompanije presele svoje aktivnosti vezane za trifide u susedne zemlje, gde njihov uzgoj ostaje neograničen. Slobodna praksa je bolja. Bilo bi pogrešno da se u paničnoj reakciji nameću penali industriji koja cveta.

Vi ste savetnici Ministarstva finansija koji pripremaju brifing. Ministar je zatražio sastanak, kako bi video u kom pravcu ste do sada razmišljali. Nadali ste se da ćete pre sastanka sa ministrom imati sastanak sa predstavnicima drugih ministarstava, ali to nije bilo moguće.

Moguća pitanja koja će ministar postaviti:

- Da li postoji stvarni problem sa trifidama?
- Koji su ciljevi vlade Galardije kao celine po pitanju bezbednosti trifida?
- Koji su interesi Ministarstva finansija?
- Koje bi druge zainteresovane strane mogle da postoje i koji bi mogli da budu njihovi interesi i potrebe?
- Šta treba da budu namere i ciljevi politike Ministarstva finansija prema trifidama?
- Koje su opcije da se vaši dogovoreni politički ciljevi sprovedu u praksi?
- Koji argumente ministar može da upotrebi na sastanku?
- Koju konkretnu preporuku ćete dati ministrima?

Sažetak «Ministarstvo poljoprivrede»

Mnoga vladina ministarstva zainteresovana su za trifide, ali među njima prednjači Ministarstvo poljoprivrede. Ono se bavi promovisanjem bezbedne i efikasne proizvodnje trifidinog ulja. Nedavni pritisak bio je toliki da je Ministarstvo poljoprivrede javno priznalo da će možda biti potrebno uvođenje nekog sistema dozvola za uzgajivače trifida. Ali, ministar je po ovom pitanju u teškom položaju, jer bi bilo koja jednostrana akcija preduzeta od strane vlade Galardije mogla da galardijskoj industriji oduzme komparativnu prednost.

Podnesak Parlamentarnog komiteta za poljoprivredu

Političari iz svih partija veruju da, premda je važno ne nametati nerazumne troškove uzgajivačima trifida, prvenstvena preokupacija vlade mora da bude bezbednost radnika koji rade sa trifidama i šire javnosti.

Vi ste savetnici Ministarstva poljoprivrede koji pripremaju brifing. Ministar je zatražio sastanak, kako bi video u kom pravcu ste do sada razmišljali. Nadali ste se da ćete pre sastanka sa ministrom imati sastanak sa predstavnicima drugih ministarstava, ali to nije bilo moguće.

Moguća pitanja koja će ministar postaviti:

- Da li postoji stvarni problem sa trifidama?
- Koji su ciljevi vlade Galardije kao celine po pitanju bezbednosti trifida?
- Koji su interesi Ministarstva poljoprivrede?
- Koje bi druge zainteresovane strane mogle da postoje i koji bi mogli da budu njihovi interesi i potrebe?
- Šta bi trebalo da budu namere i ciljevi politike Ministarstva poljoprivrede prema trifidama?
- Koje argumente ministar može da upotrebi na sastanku?
- Koje su opcije da se vaši dogovoreni politički ciljevi sprovedu u praksi?

Sažetak «Zajednički komitet Nacionalne asocijacije za uzgoj trifida i Nacionalne unije farmera»

Važno je ne paničiti zbog povremenih nezgoda – to je samo profesionalni rizik uzgoja. (Niko ne predlaže da treba da imate dozvolu da držite bika.) Nacionalna asocijacija za uzgoj trifida savetuje članove o bezbednosti u radu sa trifidama. Mogla bi da uradi i više, ali je ograničena nedostatkom sredstava. Nacionalna asocijacija za uzgoj trifida predlaže da vlada članstvo u Asocijaciji učini obaveznim i da finansira Asocijaciju kako bi preduzela dalji promotivni i istraživački rad. Trifide su biljke, a ne životinje. Svi dobri uzgajivači brinu o dobrobiti svojih useva, ali smešno je sugerirati da trifide trpe maltretiranje.

U interesu je farmera i proizvođača proizvoda od trifida da stvari ostanu kakve jesu i da se izbegne prekomerna regulativa. Mnogi farmeri veruju da su stroga pravila i besmislene sugestije ostrašćenih ekologa i uvek suviše zaštitničkih ministarstava za rad i zdravlje beskorisna, potencijalno štetna za već suviše teške živote stanovništva ruralnih područja. Regulative koje se nameću farmerima neće im dozvoliti da iskoriste prednost ove mogućnosti i izjednače ruralni i urbani razvoj. Ovi farmeri, koji već trpe zbog efekata globalizacije, vide industriju trifida kao svoju jedinu mogućnost da dosegnu adekvatan životni standard.

Vi ste savetnici koje je angažovao predsednik Zajedničkog komiteta i koji pripremaju brifing. Ministar je zatražio sastanak, kako bi video u kom pravcu ste do sada razmišljali. Nadali ste se da ćete pre sastanka sa ministrom imati sastanak sa predstavnicima relevantnih ministarstava, ali to nije bilo moguće.

Moguća pitanja koja će postaviti predsednik Komiteta:

- Da li postoji stvaran problem sa trifidama?
- Koji su ciljevi galardijske vlade po pitanju bezbednosti trifida?
- Koji su interesi proizvođača i farmera?
- Koje bi druge zainteresovane strane mogle da postoje i koji bi mogli da budu njihovi interesi i potrebe?
- Koje bi trebalo da budu namere i ciljevi Zajedničkog komiteta?
- Koje argumente predsednik Komiteta može da upotrebi na sastanku vlade?
- Koje opcije postoje da se vaš dogovoreni politički cilj sprovede u praksi?

Sažetak «Zelena Galardija i Liga za zaštitu životinja»

Zelena Galardija je najmoćnija nevladina organizacija u zemlji. Njeni članovi postigli su značajne promene u vladinim politikama mirnim sredstvima, kao što su lobiranje i mirne demonstracije. Liga za zaštitu životinja je druga stvar. U prošlosti su imali nekoliko napada na farmaceutske i kozmetičke fabrike koje su svoje proizvode testirale na životinjama. Neki učesnici u ovim napadima su zbog svojih dela završili u popravnim institucijama. Međutim, poslednjih godina Liga za zaštitu životinja pokušala je da se reformiše i usvojila je konvencionalnije načine za pritisak na vlade. U ovom slučaju, Liga je odlučila da udruži snage sa Zelenom Galardijom, čiji su lideri osećali da je pitanje trifida dovoljno ozbiljno da se udruže sa bivšom radikalnom organizacijom.

Obe organizacije izdale su zajedničko saopštenje:

«Dok i ako se drugačije ne pokaže, trifide moraju da uživaju korist od sumnje da su živa bića koja imaju osećanja. Tretirati trifide kao biljke značilo bi kršenje osnovnih vrednosti koje leže u srcu galardijskog demokratskog društva... svaka šema dozvola mora da bude usmerena protiv lošeg tretmana trifida, bilo u interesu naučnog istraživanja ili komercijalnog profita.»

Vi ste savetnici od kojih je zatraženo da pripreme brifing za vođu Zelene Galardije, koji se priprema za sastanak vlade na koji su pozvani predstavnici nekoliko glavnih interesnih grupa. Vaš klijent je zatražio sastanak, kako bi video u kom pravcu ste do sada razmišljali. Nadali ste se da ćete pre tog sastanka imati sastanak sa predstavnicima drugih ministarstava, ali to nije bilo moguće.

Moguća pitanja koja će klijent postaviti:

- Da li postoji stvaran problem sa trifidama?
- Koji je cilj vlade Galardije kao celine po pitanju bezbednosti trifida?
- Koji su interesi Zelene Galardije i Lige za zaštitu životinja?
- Koje bi druge zainteresovane strane mogle da postoje i koji bi mogli da budu njihovi interesi i potrebe?
- Koji treba da budu ciljevi i predložene politike Zelene Galardije i Lige za zaštitu životinja po pitanju trifida?
- Koje argumente vaš klijent može da iskoristi na sastanku?
- Koje su opcije da se vaš predloženi politički cilj sprovede u praksi?

Sažetak «Ministarstvo odbrane»
(opciono)

Jasno je da postoji potencijal za proizvodnju oružja korišćenjem otrova trifida i u ovoj oblasti se vrše istraživanja. U smislu potencijala otrova kao oružja, definitivno treba uvesti sistem dozvola za uzgoj trifida. Ovo bi vladinim odbrambenim istraživačkim agencijama omogućilo da nastave svoj rad na istraživanju trifida, istovremeno dozvoljavajući da se kontrolisani uzgoj od strane privatnih kompanija nastavi samo u svrhu proizvodnje ulja.

Vi ste savetnici Ministarstva odbrane koji pripremaju brifing. Ministar je zatražio sastanak, kako bi video u kom pravcu ste do sada razmišljali. Nadali ste se da ćete pre sastanka sa ministrom imati sastanak sa predstavnicima drugih ministarstava, ali to nije bilo moguće.

Moguća pitanja koja će ministar postaviti:

- Da li postoji stvaran problem sa trifidama?
- Koji su ciljevi vlade Galardije kao celine po pitanju bezbednosti trifida?
- Koji su interesi Ministarstva odbrane?
- Koje bi druge zainteresovane strane mogle da postoje i koji bi mogli da budu njihovi interesi i potebe?
- Šta bi trebalo da budu namere i ciljevi politike Ministarstva odbrane prema trifidama?
- Koje su opcije da se vaša dogovoren politički cilj sprovede u praksi?
- Koje argumente ministar može da upotrebi na sastanku?
- Koju konkretnu preporuku ćete dati ministrima?

5. Tema «Savetnik»

Dobar savetnik treba da:

- Poznaje materiju problema,
- Posедуje dobre analitičke veštine,
- Poseduje dobre veštine upravljanja projektom,
- Poseduje dobre veštine za izgradnju odnosa,
- Poseduje dobre komunikacione veštine,
- Bude tolerantan prema razlikama,
- Bude strpljiv i smiren,
- Ima dobar stav prema klijentima i
- Bude kreativan u pristupu zadacima.

Ali, ovo nije sve. Ukoliko savetnici dolazi iz akademske sredine, onda bi pre svega trebalo da imaju hrabrost da napuste svet čiste nauke i tradicionalnih akademskih istraživanja i budu u stanju da svoje poznavanje metoda i tehnika istraživanja primene u svrhe praktičnih saveta. Pored toga, treba da jasno razumeju različite aspekte saveta, kao i da razumeju vladino okruženje i proces kreiranja politika. Na kraju dolazi objektivna evaluacija njihovih potencijala kao savetnika. Ovo podrazumeva razumevanje i priznavanje etike savetodavnih aktivnosti. Takođe, poštovanje znanja drugih ljudi od izuzetne je važnosti ukoliko savetnik želi da uspe u prelasku iz akademske sredine u «stvarni svet» javnih zvaničnika i političara.

Iako ova tema predstavlja glavni fokus ukupnog programa obuke, relativno malo predavanja će biti u vezi sa njom. Proces učenja trebalo bi pre da se izgradi na osnovu praktičnog grupnog rada; razmene iskustava tokom usmeravanih diskusija i refleksija i analiza sopstvenih iskustava, stavova i veština. Stoga su ovde uključene svega dve lekcije; međutim, čak se i one pre mogu izložiti kao usmeravana razmena informacija nego samo kao doprinos instruktora.

Ovaj priručnik sadrži sledeće materijale kreirane da podignu svest učesnika o veštinama koje će im biti potrebne za rad sa javnim zvaničnicima i o tome šta bi trebalo da promene kod sebe:

- «Brainstorming» «Veštine potrebne za savetovanje vlade»
- Predavanje (diskusija) «Veštine dobrog savetnika»
- Usmeravana diskusija: «Savetnik, faktor promene ili službenik?»
- Lekcija (diskusija) «Lični marketing»
- Vežba «Revizija sopstvenog CV-ja»
- Komunikacione veštine i drugi testovi
- Vežba «Planiranje sopstvenog profesionalnog razvoja»
- Radionica «Vežba tendera»

5.1. Vežba «Veštine dobrog savetnika»

Trajanje: 10 minuta

Materijal i oprema: raznobojni stikeri, markeri, listovi papira za tablu i samolepljivi papir.

Svrha: Svrha ove vežbe je da učesnicima omogući da, osvrtnom na sopstvena iskustva, identifikuju najvažnije veštine savetnika i diskutuju o tome na koji način su one važne za njihov rad.

Metod: generisanje ideje. Svaki učesnik dobija tri stikera, na svaki stiker napiše po jednu važnu veštinu, zalepi je na tablu i objasni njeno značenje, kao i zašto je ta veština prirodna baš toj rubrici.

Alternativno, učesnici dobijaju upitnik i nakon odgovora na pitanja (5 minuta) upisuju samo jednu, najvažniju veštinu u odgovarajuću rubriku crteža (struktura niže)

Napomene za trenere: Komentar učesnika u pilot programima obuke bio je da su ponekad imali osećaj da imaju suviše «stiker» vežbi, tj. zadataka gde treba da na stikerima zapisuju ideje. Pošto je ovaj metod veoma koristan kada treba diskutovati o različitim idejama i odrediti im mesto u definisanim strukturama (npr. politički ciklusi, pod različitim naslovima, fazama planiranja itd), on ne treba da bude eliminisan; treba, međutim, prihvatiti različite tehnike kako bi se smanjio ovaj «efekat raznobojnih stikera». Stoga bi bilo bolje da se naizmenično koriste metode «stikera» i «sažetaka».

Sažetak «Veštine dobrog savetnika?»

Profil dobrog savetnika

- Izaberite tri najvažnije veštine dobrog savetnika (prema Vašem iskustvu) i zapišite ih na stikere
- Objasnite njihovo značenje
- Saslušajte objašnjenja svojih kolega i izaberite najvažnije veštine za dobrog savetnika.

1.

2.

3.

4.

5.

5.2 Lekcija «Veštine dobrog savetnika»

Procenjeno vreme trajanja: 15-30 minuta

Materijal i oprema: Sažeci «Veštine dobrog savetnika», «Veštine slušanja», «Veštine postavljanja pitanja», «Veštine timskog rada», «Neka pravila za suočavanje sa otporom», «Ubedljivost», raznobojni stikeri, markeri, listovi papira za tablu.

Metod: predavanje ili usmeravana diskusija. Predavanju prethodi «brainstorming» sesija.

Napomene za instruktore: Svrha ove lekcija je da kod učesnika podigne svest o veštinama koje će im biti potrebe kao savetnicima u javnom sektoru.

Ovo predavanje je opciono i zavisi od toga kako napreduju «brainstorming» sesija i dalja diskusija. U onim slučajevima gde polaznici imaju nekog praktičnog iskustva u savetovanju, postoje šanse da će navesti sve neophodne veštine i da će imati dovoljno primera koji objašnjavaju potrebu za jednim ili drugim veštinama. U ovom slučaju, uloga instruktora će jednostavno biti da sumira rezultate diskusije. Međutim, u slučajevima gde su polaznici početnici, biće potreban ekstenzivniji doprinos instruktora.

Isto tako, materijali predstavljeni ovde mogu da posluže za nekoliko predavanja, zavisno od toga šta instruktor naglašava. Na primer, odvojene lekcije sa zadacima i kratkim vežbama mogu se izložiti na temu verbalne nasuprot neverbalnoj komunikaciji, ubedljivosti i prevazilaženja otpora, veštine timskog rada i veštine preznetacije.

Ključne tačke:

Vrste komunikacionih veština

Glavne komunikacione veštine o kojima će se ovde razgovarati su:

- Posmatranje
- Slušanje
- Postavljanje pitanja

Veštine posmatranja

Postoje tri koraka u korišćenju veština uključenih u posmatranje:

- Korak 1: Pogledajte lice osobe, položaj tela i pokrete tela. Da li se osoba smeši? Podiže obrvu? Klima glavom? Zeva? Gleda u vas? Gleda na stranu? Da li se osoba naginje unapred? Naslanja na naslon stolice? Lupka olovkom? Vuče noge?
- Korak 2: Formulišite zaključak o osećanjima ove osobe na osnovu onoga što ste uočili.
- Korak 3: Preduzmite odgovarajuću akciju na osnovu načinjenih zaključaka

Donja tabela 1 pruža spisak neverbalnih oblika ponašanja i nekih zaključaka koje biste možda mogli da steknete o osećanjima kijenata kada ih posmatrate.

Reference: Priručnik «Kako biti bolji politički savetnik», strane 77-82

Sažetak «Neverbalno ponašanje klijenata i njihova osećanja»

Oblik ponašanja	Moguća osećanja
Osmehivanje Potvrдно klimanje glavom Naginjanje unapred Kontakt očima	Entuzijizam/razumevanje
Zevanje Prazan pogled Vučenje nogu Naginjanje unazad u stolicu Gledanje na sat	Dosada
Podizanje obrve Češkanje po glavi Stiskanje usana Prazan pogled Izbegavanje kontakta očima	Zbunjenost

Iako pojedinačno ponašanje može da posluži kao pokazatelj osećanja, vaši zaključci će biti zasnovani na ukupnim podacima koje prikupite iz neprekidnog posmatranja tokom razgovora. Da li ćete preduzeti akciju ili ne zavisice od toga kako vidite situaciju.

Sažetak «Veštine slušanja»

Slušanje, kako ga definišemo, označava prikupljanje verbalnih informacija i verifikaciju da te informacije razumete. Veštine slušanja omogućavaju vam da demonstrirate svoje razumevanje perspektive učesnika. One vam takođe daju povratne informacije. Ove informacije možete da iskoristite u razmatranju pravca u kome treba da nastavite da vodite razgovor sa klijentom.

Slušanje uključuje dva ključna koraka:

- Slušajte reči koje se izgovaraju, što znači da održavate koncentraciju na ono što klijent govori.
- Parafrazirajte ono što je rečeno, da pokažete razumevanje, što znači interakciju sa klijentom da bi se obezbedilo aktuelno razumevanje informacije klijenta.

Korak 1: Slušajte reči koje se izgovaraju

Dok slušate reči, trudite se da uhvatite i sadržaj i značenje reči iz perpektive učesnika. Iako ovo možda zvuči jednostavno, shvatićete da najveće prepreke slušanju reči učesnika predstavljaju unutrašnja i spoljna ometanja koje se nadmeću sa dobrim «slušalačkim» navikama.

Unutrašnja ometanja su misli koje se u vama razvijaju dok učesnici govore. Ponekad se odnose na ono što učesnik govori; ponekad su to mentalni izleti na nevezane teme. Morate da eliminišete ova unutrašnja ometanja koje vas onemogućavaju da se usredsredite na ono što učesnik govori.

Spoljna ometanja su stvari koje se dešavaju u okruženju. To mogu da budu prizori ili zvuci. Isključite ih, ili se bar uzdržite od toga da im poklonite pažnju dok učesnik ne završi sa izlaganjem.

Kada ste se jednom usredsredili na učesnikovu poruku, onda možete da nastavite sa sledećim korakom – demonstracijom vašeg razumevanja onoga što je «učenik» rekao.

Korak 2: Parafrazirajte ono što je rečeno da biste pokazali razumevanje.

Parafraziranje da bi se pokazalo razumevanje od vas traži da stupite u verbalnu interakciju sa učesnikom. Interakcija služi ili da:

- Dobijete dodatnu informaciju da ispuni vaše praznine u razumevanju, ili da
- Verifikujete sa učesnikom ono što mislite da je rečeno.

Koristite fraze kao što su «Vi kažete...» ili «Kako sam razumeo/la...» pre nego što parafrazirate ono što je osoba rekla. Ako onda tačno parafrazirate informaciju, učesnik može da potvrdi da ste pokazali razumevanje. Ili, ako parafrazirate netačno ili izostavite važne detalje, mogu se dati dodatne informacije koje bi pomogle vašem razumevanju.

Sažetak «Veštine postavljanja pitanja»

Pitanja igraju glavnu ulogu u vođenju razgovora. Jedna od najvažnijih veština ovde je postavljanje i formulisanje pitanja.

Postavljanje pitanja

Efikasno postavljanje pitanja jedna je od najvažnijih veština koje možete da razvijete. Ovo znači izbor prave vrste pitanja, formulisanje tako da izvučete odgovor koji tražite; zatim postavljanje pitanja na odgovarajući način.

Vrste pitanja

Postoje dva osnovna tipa pitanja za koje treba da se opredelite – otvorena i zatvorena pitanja.

Tabela niže daje kratak opis i primer svake vrste.

Vrsta pitanja	Opis	Primer
Otvorena	Zahtevaju više od odgovora «da» ili «ne». Stimulišu razmišljanje. Podstiču diskusiju. Obično počinju sa «šta», «kako», «kada», «zašto».	«Koje su vaše ideje da našim klijentima objasnite promene?» «Kako se sve ovo desilo?»
Zatvorena	Zahtevaju odgovor od jedne reči. Zatvaraju diskusiju. Obično počinju sa «da li», «može li», «koliko».	«Da li svi razumeju promene o kojima smo razgovarali?»

Formulisanje pitanja

Kada ste jednom odlučili o vrsti pitanja koje ćete postaviti, potrebno je da odredite kako ćete ga formulirati. Ima važnih faktora u formulisanju pitanja tako da se sagovornici fokusiraju na preciznu informaciju koju se trudite da dobijete. Tabela 3 daje neke smernice koje možete da upotrebite u formulisanju pitanja.

Činite

Postavljajte jasna, kratka pitanja koja pokrivaju jedan problem.

Postavljajte razumna pitanja bazirana na onome što se od učesnika očekuje da znaju u ovoj fazi obuke.

Postavljajte iskrena, relevantna pitanja

Nemojte da činite

Postavljajte besmislena, nejasna pitanja koja pokrivaju više problema.

Postavljajte pitanja koja nisu vezana za temu.

Postavljajte «trik» pitanja smišljena da zbunite sagovornika

Sažetak «Veštine dobrog savetnika»

Analitičke veštine:

- Identifikacija potreba i problema
- Koja je informacija potrebna u konkretnoj situaciji?
- Koja informacija o problemu je dostupna?
- Analiza načina na koji se odluke donose unutar organizacije
- Obrada informacija
- Izvlačenje značenja iz informacije i sposobnost da se ono primeni na trenutne probleme

Veštine upotrebe informacije:

- Obrada informacije
- Izvlačenje značenja iz informacije i sposobnost da se ono primeni na trenutne probleme
- Korišćenje informacije da se napravi slučaj za konkretan pravac akcije

Komunikacione veštine:

- Posmatranje
- Aktivno slušanje
- Postavljanje pitanja
- Davanje povratnih informacija
- Prezentacija nalaza i izbor odgovarajuće forme prezentacije
- Pregovaranje o ciljevima, produktima i rezultatima
- Rešavanje sukoba
- Ubeđivanje kroz verbalne, pisane i vizuelne medije

Sposobnost da se bude duhovit kada je potrebno**Veštine za razvijanje strategija prodaje****Veštine timskog rada**

Sažetak «Veštine timskog rada»

Oblici ponašanja u timu koji...

Pomažu

Biti tačan/bitni pripremljen
Učestvovati, dobrovoljno se javljati
Uključivati se u otvorenu, iskrenu komunikaciju
Slušati da razumete, govoriti da bi vas se razumelo
Držati se plana
Nadograđivati ideje drugih
Biti optimista/pozitivan prema timu
Kritikovati ideje, a ne članove
Obezbediti vođstvo (kada je potrebno) bez ugrožavanja formalnog moderatora

Obaviti obećane aktivnosti praćenja
Obraćati pažnju, ostati otvoren

Uzimati probleme ozbiljno
Biti ljubazan, iskren, pouzdan
Reći šta osećate/misite
Rizikovati
Koristiti «mi» u izrazima i razmišljanjima
Podržavati jedni druge
Pokazati posvećenost ostvarenju cilja
Pokazivati smisao za humor
Postaviti realne ciljeve/vremenske okvire za njih
Uspostaviti jasno definisane uloge
Ravnomerno rasporediti posao

Odmažu

Biti kritičan, negativan
Lično napadati
Dominirati
Davati pogrdna imena/sterotipe
Manipulisati
Skakati sa teme na temu
Maskirati tvrdnje kao pitanja
Selektivno interpretirati
Slagati se sa svime
Izbegavati donošenje odluka ili zaključivati uz sarkazam
Tražiti saosećanje
Izražavati osećanja beskorisnosti, rezignacije ili bespomoćnosti
Psihološki se povlačiti
Dosađivati se/ne paziti
Imati predrasude
Biti zatvorenog uma
Koristiti rečenice sa «vi»
Ne komunicirati, sarađivati niti učestvovati
Osuđivati ideje/druge
Ne slušati (uključivati se u druge razgovore)
Raditi druge ometajuće radnje

Adaptirano iz: The Team Building, Tool kit, Deborah Harrington-Mackin, Amacom, New York, 1994

5.3 Vežba «Veštine dobrog savetnika»

Trajanje: 15 minuta

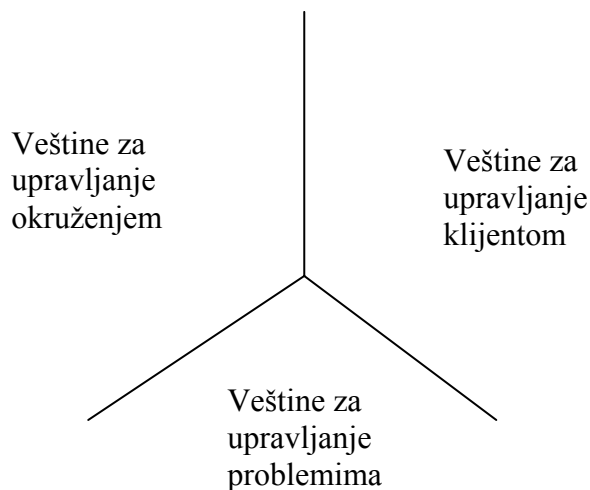
Oprema: Ranije pripremljena mapa ideja (vežba 5.1) i unapred napravljeni poster sa nacrtanom strukturom kao dole:

Cilj: Svrha ove vežbe je da učesnicima omogući da, osvrtno na sopstvena iskustva, identifikuju najvažnije veštine savetnika i diskutuju o tome na koji način su one važne za njihov rad.

Metod: Učesnici uzimaju stikere sa zapisanim veštinama savetnika i postavljaju ih na poster u polje gde ta veština pripada. Prilikom raspoređivanja veština u polja «okruženje», «klijent» i «problem», polaznici treba da objasne zašto određena veština spada baš u tu kategoriju.

Napomene za instruktore: Pazite na vreme! Ova vežba može da utroši puno vremena. Stoga, nije potrebno da analizirate sve zabeležene veštine. Dovoljno je da ih se pozicionira svega nekoliko, kako bi svi u grupi razumeli. Međutim, svaki učesnik koji želi da učestvuje u vežbi treba da dobije šansu. Ipak, kao instruktor, vi treba da posmatrate ostatak publike i zaustavite vežbu kad učesnici počnu da gube interesovanje.

Struktura veština dobrog savetnika



5.4 Vežba «Samoprocena»

Trajanje: 20 minuta

Oprema: Sažeci «Samoprocena», «Prezentacione veštine», «Plan samorazvoja»

Cilj: Cilj ovih vežbi je da učesnicima omoguće da se testiraju i procene svoje veštine o kojima su diskutovali tokom obuke.

Metod: Većina testova i upitnika treba da se uradi kao domaći zadatak. Iskustvo pokazuje da se sesije testiranja tokom dana doživljavaju kao gubljenje vremena. Međutim, važno je učesnicima omogućiti da se pogledaju i da pokušaju da planiraju sopstveni profesionalni razvoj na osnovu doprinosa instruktora i diskusija, kao i rezultata testiranja. Ovaj plan samorazvoja predstavljaće opipljiv rezultat ovog seminara i nadovezivaće se na obuku.

Kada završe svoje planove samorazvoja, jedan ili dvoje polaznika treba da svoje primere predstave ostalima, najbolje tako da svako prezentira različiti tip akcionog plana, tj. jedan kratkoročni, drugi srednjoročni, a poslednji dugoročni plan razvoja.

Sažetak «Samoprocena»

Učesnici, na osnovu upitnika o samoproceni, razvijaju svoje individualne profesionalne (savetničke) planove.

Kvaliteti dobrog savetnika

Na skali od 1 (veoma malo) do 5 (veoma mnogo) recite nam (stavivši X na odgovarajuće mesto) kako vrednujete sledeće kvalitete?

Kvalitet	1	2	3	4	5
1. Ja sam perceptivan/na	_____	_____	_____	_____	_____
2. Dobro koristim svoju intuiciju	_____	_____	_____	_____	_____
3. Dobro koristim svoju maštu	_____	_____	_____	_____	_____
4. Fleksibilan/na sam	_____	_____	_____	_____	_____
5. Imam mnogo hrabrosti	_____	_____	_____	_____	_____
6. Imam integritet	_____	_____	_____	_____	_____
7. Otvoren/a sam i iskren/a	_____	_____	_____	_____	_____
8. Strpljiv/a sam	_____	_____	_____	_____	_____
9. Komunikativan/na sam	_____	_____	_____	_____	_____
10. Dobar sam pregovarač	_____	_____	_____	_____	_____
11. Dobar/a sam u identifikaciji potreba i problema	_____	_____	_____	_____	_____
12. Lako određujem koja je informacija potrebna u datoj situaciji	_____	_____	_____	_____	_____
13. Lako određujem koja je informacija o problemu dostupna	_____	_____	_____	_____	_____
14. Dobar/a sam u analizi način na koji se u organizaciji donose odluke	_____	_____	_____	_____	_____
15. Dobar/a sam u obradi informacije	_____	_____	_____	_____	_____
16. Dobar/a sam u izvlačenju značenja iz informacije i mogu da ga primenim na konkretan problem	_____	_____	_____	_____	_____
17. Dobar/a sam u izvlačenju značenja iz informacije	_____	_____	_____	_____	_____
18. Dobar/a sam u primenjivanju informacije na konkretan problem	_____	_____	_____	_____	_____
19. Dobar/a sam da iskoristim informaciju da napravim slučaj za konkretan pravac akcije	_____	_____	_____	_____	_____
20. Dobar sam posmatrač	_____	_____	_____	_____	_____
21. Dobar/a sam u aktivnom slušanju	_____	_____	_____	_____	_____
22. Dobar/a sam u postavljanju pitanja	_____	_____	_____	_____	_____
23. Dobar/a sam u davanju povratnih informacija	_____	_____	_____	_____	_____
24. Dobar/a sam u generisanju povratnih informacija	_____	_____	_____	_____	_____
25. Dobar/a sam u predstavljanju rezultata i izboru odgovarajućih formi prezentacije	_____	_____	_____	_____	_____
26. Dobar/a sam u pregovaranju o ciljevima, proizvodima i rezultatima	_____	_____	_____	_____	_____
27. Dobar/a sam u rešavanju konflikata	_____	_____	_____	_____	_____
28. Mogu da budem ubedljiv/a u izražavanju kroz verbalne, pisane i vizuelne medije	_____	_____	_____	_____	_____
29. Umem da budem duhovit/a kad treba	_____	_____	_____	_____	_____

Sažetak «Veštine prezentacije»

Da biste bili efikasniji presenter, korisno je da proverite svoje prezentacione veštine. Sledeća samoprocena može vam pomoći da odredite oblasti na koje treba da se usredsredite kako biste povećali svoje kompetencije. Molimo Vas da pročitate ove tvrdnje, a onda zaokružite broj koji Vas najbolje opisuje. Zatim se koncentrišite na stavke koje ste označili sa 1, 2 ili 3.

Uvek		Nikad			
	1. Odredjujem osnovne ciljeve pre planiranja prezentacije.	5	4	3	2 1
	2. Analiziram vrednosti, stilove učenja, potrebe i preokupacije mojih slušalaca.	5	4	3	2 1
	3. Najpre zapisujem glavne ideje, kako bih oko njih izgradio/la prezentaciju.	5	4	3	2 1
	4. Pri organizaciji moje prezentacije, uključujem i pregled glavnih ideja i osvrt na njih.	5	4	3	2 1
	5. Razvijam uvod koji će privući pažnju slušalaca i uz to obezbediti osnovne informacije.	5	4	3	2 1
	6. Moji zaključci odnose se na uvod, i, ako je prikladno, sadrže poziv na akciju.	5	4	3	2 1
	7. Vizuelna pomagala koja koristim su pažljivo pripremljena, jednostavna, laka za čitanje i imaju odjek	5	4	3	2 1
	8. Broj vizuelnih pomagala će pomoći prezentaciju, a ne odmoći joj	5	4	3	2 1
	9. Ako je moje predavanje ubedljivo, argumenti koje koristim su logični i podržavaju moje tvrdnje	5	4	3	2 1
	10. Koristim svoju nervozu i tremu da podignem entuzijazam svoje prezentacije, a ne da me blokiraju	5	4	3	2 1
	11. Nastojim da su koristi koje predlažem slušaocima jasne i ubedljive	5	4	3	2 1
	12. Ideje prenosim sa entuzijazmom.	5	4	3	2 1
	13. Pravim probe (praksa, praksa, praksa), tako da se minimalno fokusiram na beleške, a maksimalnu pažnju poklanjam slušaocima.	5	4	3	2 1
	14. Moje beleške sadrže samo «ključne reči» tako da izbegavam da čitam sa papira.	5	4	3	2 1
	15. Prezentacije probam stojeći i uz korišćenje vizuelnih pomagala.	5	4	3	2 1
	16. Pripremam odgovore na pretpostavljena pitanja, i vežbam da odgovaram na njih.	5	4	3	2 1
	17. Napravim raspored sedenja (ako je potrebno) i proverim audio-vizuelnu opremu pre prezentacije.	5	4	3	2 1
	18. Održavam dobar kontakt očima sa slušaocima sve vreme.	5	4	3	2 1
	19. Moji gestovi su prirodni i nisu pod uticajem treme	5	4	3	2 1
	20. Moj glas je snažan i čist i nije jednoličan	5	4	3	2 1

Sažetak «Plan samorazvoja»

Do kraja ove godine ja ću...

(odredite veštine i znanja važne za savetodavni rad koje ćete razvijati tokom dužeg vremena)

Kada?	Šta?	Kako?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Tokom naredne tri godine ja ću...

(odredite veštine i znanja važne za savetodavni rad koje ćete razvijati tokom dužeg vremena)

Kada?	Šta?	Kako?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Tokom narednih 5 + godina ja ću...

(odredite veštine i znanja važne za savetodavni rad koje ćete razvijati tokom dužeg vremena)

Kada?	Šta?	Kako?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5.5 Predavanje «Lični marketing: šta treba zapamtiti»

Procenjeno trajanje: 30 minuta

Materijal i oprema: Sažeci «Uzorci formata za CV», «Razvijanje CV-ja», grafoskop ili multimedijalni projektor i kompjuter.

Metod: Predavanje ili usmeravana diskusija pre praktične sesije «Ažuriranje Vašeg CV-ja»

Napomene za instruktore: Svrha ove lekcije je da uvede i razmotri različite načine ličnog marketinga na modernom savetodavnom tržištu.

Analiza pokazuje da čak i dobrim profesionalcima u regionu nedostaju neophodni ubedljivi nastupi i veštine za lični marketing. Stoga je glavni zadatak instruktora da demonstriraju da, iako je na univerzitetu često dovoljno da se dobro piše i mnogo objavljuje, u savetovanju treba prihvatiti druge metode kako bi se dospelo na listu kandidata za savetodavni posao. Kao i kod lekcije o savetodavnim veštinama, da li će materijal biti izložen kao kratko predavanje ili kao moderirana razmena ideja zavisi od potreba i potencijala publike, kao i mesta koje je ovoj temi dodeljeno i sveukupne dinamike obuke. Međutim, u oba slučaja važno je ne izostaviti diskusiju o primenljivosti metoda i alata u lokalnim okvirima.

Ključne tačke:

Formalni načini

- Pošaljite CV sa propratnim pismom
- Prijavljujte se na tendere
- Prijavljujte se na oglase
- Tražite intervju sa potencijalnim klijentom

Neformalni načini

- Umrežavanje
- Bivši studenti koji rade za vladu
- Bivše ili sadašnje kolege koje imaju pozicije ili već rade kao savetnici za vladu
- Učešće u različitim događajima gde možete da sretnete potencijalne klijente
- Susreti sa potencijalnim klijentima dok radite sopstvena istraživanja

Drugi načini

- Objavite delove rezultata istraživanja koji bi mogli da budu relevantni za ljude iz prakse u časopisima koje oni redovno čitaju
- Koristite svoju istraživačku aktivnost kao savetodavnu aktivnost.

Najbolja «preporuka» je prethodni uspešan savetodavni projekat.

Reference: Priručnik «Kako biti bolji politički savetnik», str. 83-84

5.6 Vežba «Razvoj Curriculum Vitae»

Trajanje: 20-30 minuta

Oprema: papir formata A4, odštampani CV-ji polaznika koje su prethodno predali organizatorima, ili kompjuter i disketa za svakog učesnika i elektronske verzije CV-ja, sažetak «Razvoj CV-ja»

Svrha: Svrha ove vežbe je da učesnicima pruži mogućnost da revidiraju svoje biografije, redizajniraju ih na osnovu dobijenih saveta i ažuriraju navedene informacije.

Metod: Učesnici pregledaju sopstvene biografije i ažuriraju ih sledeći uputstva i savete instruktora.

Napomene instruktorima: instruktori treba da pregledaju CV-je svih učesnika i na osnovu te procene odluče o potrebi za ovom vežbom kao i o vremenu potrebnom da se ona završi. Može se ispostaviti da većina učesnika već ima dobre CV-je. U tom slučaju, vežbu treba otkazati ili, alternativno, učesnici mogu dobiti mogućnost da rade 30 minuta duže i ažuriraju svoje CV-je. Znači, ovu vežbu treba organizovati ili pre ručka ili na kraju dana.

Sažetak «Razvijanje CV-ja»

Setite se tekstova koje ste čitali tokom života – najbolje se sećate onih koji su bili najlakši za čitanje i napisani tako da pogode suštinu, tj. u njima ste našli informacije koje ste očekivali da ćete naći nakon čitanja naslova i pregleda sadržaja. Isto je i sa biografijom – službenik vlade ili donator izvršice pred-selekciju biografija iz hrpe na osnovu ovlašnog pregleda. Zato je glavni cilj koji se pred savetnikom postavlja kad krene da piše sopstvenu biografije da to uradi tako da ona bude lako čitljiva, jasna i fokusirana na karakteristike koje Vas čine dobrim savetnikom.

Profesionalni CV treba da bude:

- 1) jasan
- 2) sažet (maksimalno 3 strane)
- 3) naglašava SAMO informacije o vašem obrazovanju i iskustvu koje su relevantne za klijenta, budućeg nalogodavca ili donatora. Na primer, duga lista publikacija nije uvek relevantna za klijenta. Ostavite samo one relevantne za zadatak.
- 4) Stavite najvažnije informacije na prvu stranu, pošto će se ovoj strani posvetiti najviše pažnje.
- 5) Jasnim naslovima razdvojte različite odeljke CV-ja, npr. **Obrazovanje** ili **Savetodavno iskustvo**, kako biste čitaocu pomogli da lakše pronađe relevantne informacije.
- 6) Proverite da li Vaš CV zadovoljava zahteve klijenta. U nekim slučajevima, kao kada npr. PHARE/TACIS imaju posebne obrasce za CV, ovo je definitivno tačno.
- 7) Hobiji, pol, bračno stanje, kao i godine starosti i druge slične informacije retko su relevantne i stoga će u većini slučajevima predstavljati višak informacija koji klijenta odvlači od Vaših kvalifikacija
- 8) BEZ GREŠAKA! Ako nameravate da vladi pružite profesionalan savet kako da reši neki problem, pokažite to
- 9) NEMA LAŽI! Vaš ugled je Vaše glavno marketinško oruđe. Ako vas jednom otkriju da izvrćete informacije da biste sebe unapredili, možete se pozdraviti sa karijerom savetnika. Čak i nenamerno napravljena greška može Vam doneti reputaciju lažova.

Najbolje je da imate dva periodično ažurirana CV-ja – jedan akademski i drugi za profesionalno tržište.

Evropski format Curriculum vitae

Logo

Lični podaci

Ime	(Prezimana, drugo ime (imena))
Adresa	(Kućni broj, ime ulice, poštanski broj, grad, zemlja)
Telefon	
Fax	
E-mail	
Nacionalnost	
Datum rođenja	(Dan, mesec, godina)

Radno iskustvo

Datumi (od – do)	(Dodati posebne stavke za svaki relevantan posao, počev od poslednjeg)
Ime i vrsta organizacije koja pruža edukaciju i obuku	
Osnovne pokrivene teme/ profesionalne veštine	
Dobijena kvalifikacija	
Nivo nacionalne klasifikacije (ako je primenljivo)	

Obrazovanje i obuka

Strana 1 – Curriculum vitae
(PREZIME, druga imena)

Za više informacija posetite
[www.cedefop.eu.int/transparency/
europa.eu.int/comm/education/index_en.html](http://www.cedefop.eu.int/transparency/europa.eu.int/comm/education/index_en.html)
eurescv-search.com

Lične veštine i znanja

Stečene tokom života i karijere ali ne i obavezno pokrивene formalnim sertifikatima i diplomama

Maternji jezik	(Navedite maternji jezik)
Drugi jezici	(Navedite jezik)
Čitanje	(Odredite nivo: odlično, dobro, osnovno)
Pisanje	(Odredite nivo: odlično, dobro, osnovno)
Govor	(Odredite nivo: odlično, dobro, osnovno)

Društvene veštine i znanja

Život i rad sa drugim ljudima, u multukulturnim okruženjima, na položajima gde je važna komunikacija i situacije u kojima je timski rad suštinski važan (npr. kultura i sport), itd.

(Opišite ove sposobnosti i navedite gde ste ih stekli)

Organizacione veštine i znanja

Koordinacija i upravljanje ljudskim resursima, projektima i budžetom; na poslu, u dobrovoljnom radu (npr. kultura i sport), kod kuće itd.

(Opišite ove sposobnosti i navedite gde ste ih stekli)

Tehničke veštine i znanja

Poznavanje rada na kompjuteru, konkretnoj vrsti opreme, mašina itd.

(Opišite ove sposobnosti i navedite gde ste ih stekli)

Umetničke veštine i znanja

Muzika, pisanje, dizajn itd.

(Opišite ove sposobnosti i navedite gde ste ih stekli)

Druge veštine i znanja

Sposobnosti koje nisu navedene gore

(Opišite ove sposobnosti i navedite gde ste ih stekli)

Vozačka dozvola(e)

Dodatne informacije

(Ovde uključite sve druge informacije koje bi mogle da budu relevantne, na primer, osobe za kontakt, reference, itd.)

Prilozi

(Navedite sve eventualne priloge)

Strana 2 – Curriculum vitae
(PREZIME, druga imena)

Za više informacija posetite
[www.cedefop.eu.int/transparency/
europa.eu.int/comm/education/index_en.html](http://www.cedefop.eu.int/transparency/europa.eu.int/comm/education/index_en.html)

eurescv-search.com

Curriculum vitae
(LGI, Sofija, Bugarska)

Ime:

Adresa:

Telefon:

Fax:

E-mail:

Nacionalnost:

Obrazovanje:

Profesionalno iskustvo:

Članstvo u stručnim telima:

Jezici

Govor

Čitanje

Pisanje

Druge veštine:

5.7 Radionica «Vežbanje tendera»

Trajanje: 120-150 minuta

Oprema: Listovi papira za tablu, 5 kompleta markera u boji, samolepljivi papir

Svrha: Svrha ove vežbe je da rezimira informacije pružene učesnicima tokom programa obuke. Biće im data mogućnost da stečeno znanje i informacije primene u nadmetanju na vladinom tenderu za pripremu i prezentaciju političkog saveta po pitanju trifida.

Metod: Učesnici treba da budu podeljeni u tri ili četiri grupe, i da - zamišljajući ulogu savetodavnih timova - pripreme i prezentiraju predloge projekta na sastanku vlade gde se nadmeću na tenderu. Informacija ispod je objava javnog tendera objavljena u nacionalnim novinama i elektronskim medijima. Odavde su timovi sa različitih akademskih institucija dobili informaciju. Svi učesnici treba takođe da zapamte da imaju šansu da klijentu postave pitanja u cilju razjašnjenja njegovih potreba.

Napomene za instruktore: Pre svega, timovi NE MOGU da budu isti kao oni koji su zajedno radili na prethodnom zadatku. Iskustvo pokazuje da u ovom slučaju rizikuju asocijaciju na prethodni zadatak i organe koje su predstavljali, zaboravljajući da im je klijent – vlada.

Drugo pitanje je propis o javnim nabavkama, po kome ista informacija treba da bude dostupna svim ponuđačima. U ovom slučaju, želimo da naglasimo značaj analize potreba klijenta i proaktivnost u tom smislu. Zato instruktor kad objavljuje tender treba da naglasi da ovog pravila ne pridržava namerno.

Sažetak: «Objava tendera»

Vlada Galardije raspisuje

Poziv na tender

za strategiju za trifide

Kontekst: (molimo pogledajte PROBLEM sa TRIFIDAMA)

Ciljevi:

Ciljevi strategije su:

- Procena razmera mogućih problema vezanih za uzgajanje trifida u Galardiji
- Sastavljanje odgovarajućih preporuka Međuministarskoj komisiji za trifide, uključujući predloge, nacрте zakona ili drugih propisa, već kako bude potrebno
- Priprema implementacionog plana za predložene mere
- Elaboracija procedure praćenja i evaluacije

Zahtevi:

Strategija mora da ispuni sledeće ključne kriterijume:

- Svest o srodnim strategijama, postojećim odnosima, politikama, interesima uključenih ministarstava, agencija, organizacija;
- Predlaganje akcija neophodnih za odgovor na identifikovane potrebe
- Razmatranje do kog nivoa postojeće navike i običaji trifida u različitim domenima mogu da budu harmonizovane sa novim standardima
- Opisivanje mehanizama za promociju unakrsnog partnerstva

Upravljanje projektom

Od konsultanta se traži da se u svakoj fazi projekta konsultuje sa zainteresovanom stranom.

Ponude će biti procenjivane u skladu sa sledećim kriterijumima evaluacije:

- Raspon
- Primenljivost metodologije
- Troškovi
- Kredibilitet i dosadašnji rad kandidata
- Vremenski okvir

6. Vežbe za podizanje energije

6.1. Igra loptom

Trajanje: 5-10 minuta

Oprema: mala laka lopta, ako je moguće ona koja ne odskaka previše

Svrha: Ova vežba predviđena je za podizanje nivoa energije («buđenje») učesnika, kao i da im pruži mogućnost da se osvrnu na ono što su naučili tokom prethodnih aktivnosti. Ova vežba je naročito korisna u ono doba dana kada učesnici postanu pomalo umorni, pospani ili se udalje od procesa učenja. Iskustvo pokazuje da se neki polaznici osećaju nelagodno u ovoj situaciji, ukoliko je to njihovo prvo iskustvo sa aktivnom obukom. U tom slučaju, najbolje je dati im neko vreme za prilagođavanje i nastojati da im se ponovo dobaci lopta. Obično, nakon što vide da se ostali uključuju u ovako «detinjastu» aktivnost, čak se i skeptici angažuju i učestvuju u aktivnosti.

Pažnja: ne praktikujte ovu vežbu nakon svake pauze. Ovu vežbu možete da upotrebite ne više od 1-2 puta tokom trodneve obuke. Vežba je veoma dobra za završetak dnevne sesije, kao konačni osvrt.

Metod: Instruktor pozdravlja prisutne i objašnjava im «igru loptom». Učesnici treba da kažu jednu stvar koju su najbolje zapamtili iz prethodnog dana (ili drugog određenog perioda) svaki put kada uhvate loptu. Kada je svako imao šansu da govori bar jednom ili dva puta, instruktor zaustavlja igru i brzo daje uvid u plan sledećeg dela obuke.

6.2. Formiranje reda

Trajanje: 5 minuta

Oprema: Nije potrebna nikakva posebna oprema; međutim, u prostoriji treba da bude dovoljno mesta da se ljudi kreću okolo.

Svrha: Ova vežba predviđena je za podizanje nivoa energije («buđenje») učesnika i da instruktorima pruži mogućnost da učesnike podele za dalji rad.

Metod: Učesnici treba da zatvorenih očiju formiraju opadajući red, počev od najvišeg do najnižeg. Alternativno, od učesnika se traži da stanu u red po datumu rođenja, bilo po rastućem ili po opadajućem redu. Trik je da se zadatak obavi bez govora.

6.3 Muzičke stolice

Trajanje: 5-10 minuta

Oprema: Ova igra zahteva dovoljno prostora da se napravi krug od stolica. Instruktor treba da proveri da je broj stolica za jedan manji od broja učesnika.

Svrha: Vežba je predviđena za podizanje nivoa energije posle ručka ili teškog dela ili teme. Takođe može da posluži kao manje formalan način za upoznavanje jednih sa drugima. Instruktor treba da prvi ustane i postavi nekoliko pitanja (2-3 kruga) kako bi objasnio pravila i uverio se da svi jasno razumeju kako se igra ova igra.

Metod: Poređajte stolice (jedna manje od broja učesnika) u krug. Osoba koja stoji treba da kaže neku karakteristiku koja je zajednička za nekoliko ljudi – na primer, oni sa plavim očima ili oni sa braon cipelama ili oni koji govore više od tri jezika ili oni koji sviraju klavir itd. Oni na koje se ova karakteristika odnosi moraju da ustanu i brzo pronađu novo mesto da sednu, uključujući osobu koja je postavila pitanje. Osoba koja nije uspela da pronađe mesto (broj stolica je uvek za jedan manji od broja učesnika) preuzima vođstvo i postavlja sledeće pitanje.

Radne beleške

Materijal i oprema: Sažeci «Radne beleške»

Napomene za instruktore: Uvek je korisno pružiti učesnicima neophodan okvir za refleksiju. Iako postoje šanse da će učesnici popuniti radne listove tek pre jutarnje sesije sledećeg dana, ipak će ih dostupnost takvih radnih beleški naterati da se osvrnu i izdvoje nekoliko najvažnijih činjenica ili ideja. Kada se jednom zabeleže, ove ideje će ostati bolje utisnute u memoriji učesnika.

Kako bi se učesnici ohrabрили da odvoje neko vreme za osvrt i razmišljanje o načinima da unaprede sami sebe, važno je zamoliti 1-2 učesnika da navedu šta su zapisali u svojim radnim beleškama. Ako je potrebno, instruktori takođe mogu da pokupe radne beleške sredinom obuke, kako bi videli kako su učesnici razumeli njene glavne poruke.

Sažeci ispod treba da se podele zajedno sa početnim paketom informacija prvog dana obuke.

Sažetak «Radne beleške»

Ime:

1. dan

I Koje su najvažnije i najzanimljivije stvari koje sam čuo/la tokom prvog dana?

1.

2.

3.

II Šta će mi koristiti u budućem savetodavnom radu?

1.

2.

3.

2. dan

III Koje su najvažnije i najzanimljivije stvari koje sam čuo/la tokom drugog dana?

1.

2.

3.

IV Šta će mi koristiti u budućem savetodavnom radu?

1.

2.

3.

3.dan

V Koje su najvažnije i najzanimljivije stvari koje sam čuo/la tokom trećeg dana?

1.

2.

3.

VI Šta će mi koristiti u budućem savetodavnom radu?

1.

2.

3.

4. dan

VII Koje su najvažnije i najzanimljivije stvari koje sam čuo/la tokom četvrtog dana?

1.

2.

3.

VIII Šta će mi koristiti u budućem savetodavnom radu?

1.

2.

3.

Predloženi program obuke

Mesto: prostorija sa stolicama koje mogu da se pomeraju i stolovima ili klupama, 2 manje prostorije za grupni rad.

Veličina grupe: 15-20 polaznika

Trajanje: 3,5 dana

Glavni cilj kursa je podizanje svesti o tome kako se od istraživača transformisati u političkog savetnika sposobnog da pomogne vladi u pitanjima razvoja i da se nadmeće na savetodavnom tržištu.

Vreme	1. DAN Aktivnost	Metod	Napomene	Potrebna oprema
9:00	Otvaranje			
9:10	Uvod: Instruktori Polaznici	Instruktor govori Probijanje leda: intervjui polaznika	Intervju: - Kako se zovete? - Odakle dolazite - Čime se bavite? - Šta Vam je hobi?	Oznake sa imenima Multimedijalna prezentacija Papir za tablu, samolepljivi papir/ alternativa Markeri u boji
9:45	Očekivanja Namere i ciljevi obuke	«Brainstorming» Govori instruktor	- Šta očekujem od ove obuke? Polaznici iznose svoje ideje (brainstorming) dok jedan instruktor moderira a drugi beleži ideje. Instruktori predstavljaju ciljeve obuke - Šta nudimo u ovoj obuci? Instruktor uspostavlja veze između namera kursa i očekivanja polaznika	Papir za tablu, samolepljivi papir/alt. Markeri u boji
10:05	Sporazum	Usmeravana diskusija	- Koje će biti norme našeg ponašanja u prostoriji? Instruktori daju neke predloge i traže od polaznika da daju svoj doprinos i saglase se o njima	Papir za tablu, raznobojni markeri
10:30	Pauza			
10:45	Očekivanja polaznika od savetovanjaiskustava	Definisanje postojećih- Šta znamo o savetovanju?	Svaki polaznik uzima stiker i beleži svoja iskustva (1-2) i postavlja ih na prazan list papira za tablu; dok to radi, objašnjava sadržaj ovog iskustva	Papir za tablu, Samolepljivi papir/ alt. Raznobojni markeri Sažeci

11:00	Politički ciklus: Potreba za savetom Faze	Predavanje Diskusija o iskustvima polaznika	Definisanje javne politike. Prezentacija političkog ciklusa na osnovu dodatka priručniku. Ovoj temi treba posvetiti dosta pažnje. Uz to, mora se diskutovati i o važnosti političkog savetovanja kao takvog.	Multimedija (PowerPoint prezentacija) Listovi papira, samolepljivi papir/ alt. Raznobojni markeri Sažeci
11:25	Tipovi i tačke intervencija za političke savetnike	Diskusija. Pozicioniranje iskustava unutar ciklusa	Analiza savetodavnih iskustava. Učesnici uzimaju opise svojih iskustava i postavljaju ih na odgovarajuća mesta u političkom ciklusu i objašnjavaju razlog, uz informaciju o tome ko je bio primalac, koja je bila suština saveta i kojim metodima se do njega došlo.	Flipcharts Samolep. papir/alt. Markeri u boji
12:00	Veštine dobrog savetnika	Generisanje ideja	Svaki učesnik dobija tri stikera, svakom od njih beleži po jednu važnu veštinu, postavlja ih na prazan list papira i objašnjava značenje	Stikeri u boji Papir za tablu, samolep.papir/alt. Markeri u boji
12:15	Strukturiranje ideja	Prethodno napravljena struktura	Uz pomoć instruktora, učesnici nastoje da svaku veštinu dodele jednom od tri «polja»: upravljanje problemom, upravljanje klijentom i upravljanje okruženjem	Stikeri u boji Papir za tablu, samolep.papir/alt. Markeri u boji
12:30	Ručak			

14:00	Uvod: svrha sesije i studije slučaja	Vežba za podizanje energije Govori instruktor	Ciljevi ove sesije su da odredi i razmotri razlike između savetodavnog i akademskog istraživačkog planiranja i procesa u smislu glavnih ciljeva, klijenta, uobičajenog stila, metoda analize, predmeta analize, prikupljanja podataka, alternativa, vremenskih odrednica, budžetskih odrednica, proizvoda. Instruktor grupiše polaznike u četiri grupe koristeći aktivnu vežbu «kroz igru», tj. predlaže učesnicima da se bez reči poređaju prema datumu rođenja ili alternativno.	Papir za tablu, markeri
14:10	Studija slučaja: savet nasuprot istraživanju	Vežba studije slučaja	Slučaj problema trifida u Galardiji. Četiri grupe, dve za istraživačke, a dve savetodavne planove.	Sažeci: opis slučaja Papir za tablu Markeri Samolepljivi papir
15:10	Grupne prezentacije: istraživanje nasuprot savetu	Prezentacije i diskusije sa instruktorom kao moderatroom	Dve grupe koje rade u istoj prostoriji predstavljaju rezultate svog rada jedna drugoj i diskutuju o razlikama između dve vrste plana	Papir za tablu Samoleplj.papir/alt. Raznobojni markeri
15:45	Pauza			
16:00	Grupna diskusija: sumiranje rezultata	Grupni izveštaji i otvorena diskusija	Obe grupe se okupljaju i sumiraju rezultate. Zaključci se beleže na tabli na jasan i uočljiv način.	Papir za tablu Samolep. papir/alt. Raznobojni markeri

16:30	Rezime dana, plan za 2. dan, Domaći zadatak – Upitnik samoprocene	Govori instruktor	Instruktor rezimira rezultate prvog dana (Šta? I šta onda? Vežba), podseća na glavne ciljeve obuke i iznosi plan za 2. dan. Povratna informacija: Δ tehnika Pored ovoga, instruktor deli upitnike o samoproceni, naglašavajući da se popunjavaju samostalno i da ih niko drugi neće sakupiti niti videti.
-------	--	-------------------	---

Vreme	2. dan Aktivnost	Metod	Napomene	Potrebna oprema
9:00	Osvrt na 1. dan Vežba za podizanje energije	Instruktor	Povratna informacija: tehnika Δ	Papir za tablu Markeri u boji
9:15	Okruženje: dimenzije, fleksibilnost i dinamična priroda okruženja	Predavanje Pitanja i odgovori	Predavanje o specifičnosti vladinog okruženja (vreme, organizaciona kultura, politički ciklus, drugi igrači, istorija problema, etika, zakonske implikacije, komunikacija, pristup informacijama, poverljivost, budžet i budžetski ciklus, skrivena agenda itd) Veza sa veštinama. Naglašavanje ideje javne uprave kao oblasti. Potreba za političkim savetom. Pitanje osetljivosti na okruženje i potreba da se savet učini prihvatljivim za njega.	Sažeci Papir za tablu Samolep.papir/alt. Markeri u boji
9:35	Diskusija: savetnik kao faktor promene ili samo službenik vlade	Grupni rad	Naglasak: inovacija, poštenje i mudrost, pogled van granica. Cilj diskusije je da učesnicima omogući da ponovo razmišljaju o ulozi savetnika, da rezimiraju rezultate diskusije i da učvrste razumevanje političkog saveta i sopstvenih stavova prema njemu. Moderator usmerava ka zaključku da dobar savetnik treba da bude pomalo od oba, ali da pri predlaganju inovacija mora da bude svestan onoga što vlada očekuje, odnosno ko je klijent i šta on želi.	Papir za tablu Samolep.papir/alt. Markeri u boji
10:05	Problemi u savetovanju: identifikacija i diskusija	Grupni rad	3 grupe, svaka raspravlja o jednom od sledeća 3 pitanja: - Koji su problemi savetovanja na lokalnom nivou? - Koji su problemi savetovanja na nacionalnom nivou? - Koji su problemi međunarodnog savetovanja?	Markeri u boji Flipcharts Samolep.papir/alt. Markeri u boji
10:30	Pauza			

10:45	Problemi u savetovanju: diskusija	Prezentacija i diskusija	Svaka grupa predstavlja svoje rezultate i svi učesnici razgovaraju o sličnostima i razlikama između tri nivoa. Instruktori traže da učesnici iznesu svoja iskustva sa ovim teškoćama i potencijalna rešenja	Papir za tablu Markeri u boji
12:00	Priprema i pružanje saveta (savetodavni proces)	Predavanje	Instruktor drži predavanje o procesu razvoja saveta i njegovim različitim fazama	Multimedija Sažeci: priprema saveta
12:30	Ručak			
14:00	Osvrt na jutarnji deo Vežba za podizanje energije	Govori instruktor Igra loptom	Instruktor pozdravlja sve i objašnjava igru loptom. Učesnici treba da kažu jednu stvar koju su najbolje zapamtili iz jutarnjeg dela svaki put kad dobiju loptu. Kada su svi imali šansu da govore bar jednom ili dva puta, Instruktor zaustavlja igru i brzo prelazi na plan za popodne.	Lopta
14:15	Vrste klijenata	Brainstorming	Ko može da bude klijent? Učesnici identifikuju sve različite klijente i grupišu ih po specifičnoj prirodi u logične grupe. Diskusiju voditi ka razumevanju razlika između klijenata koji plaća i klijenta koji prima savet i konflikta između to dvoje.	Papir za tablu/ samolep.papir/ alt. Markeri u boji
14:30	Različiti klijenti: procena potreba.	Predavanje	Instruktor drži predavanje o proceni potreba: zašto je potreban savet; savet za konkretan problem	Sažeci

14:45	Procena potreba: Studija slučaja	Studija slučaja	Slučaj trifida: 3 ministarstva (poljoprivrede, finansija i zajednički tim zdravstva, rada & socijalnih pitanja), aktivisti za zaštitu životne sredine i industrije trifida treba da pripreme sopstvene analize potreba (interesi određene grupe, potrebe, zainteresovane strane) – 5 grupa. Svaka grupa dobija sopstveni set informacija. 15 minuta za čitanje. 30 minuta za analizu i pripremu pozicija.	Sažeci: opis slučaja Papir za tablu, samolep.papir/alt. Markeri u boji
15:30	Pauza			
15:45	Studija slučaja: grupne prezentacije i diskusije	Diskusije	5+5 min. Grupni izveštaji i pitanja i odgovori 10-min. rekapitulacija i komentari	Papir za tablu,samolep.papir/alt. Markeri u boji
16:45	Rezime dnevnih aktivnosti	Instruktor	Instruktor rezimira rezultate dana naglašavajući potrebu za razumevanjem okruženja klijenta, važnost jasnog definisanja potreba i karakteristike dobrog saveta. Polaznici dobijaju obrazac evidencije obuke da ispune Tokom preostalog vremena ili uveče. Povratna informacija: tehnika Δ	Sažeci: evidencija obuke Markeri u boji

Vreme	3. dan Aktivnost	Metod	Napomene	Potrebna oprema
9:00	Osvrt na 2. dan	Govori instruktor	Instruktor traži od polaznika da podele sa ostalima ono što su zabeležili na evidencijama. Instruktor rezimira diskusiju ponovo naglašavajući glavne tačke prethodnih dana i iznosi program za ovaj dan.	
9:15	Prikupljanje informacija: metode i tehnike	Brainstorming+ diskusija	Naglasak na potrebi da se zapamti koji su ciljevi saveta - da obezbedi savet da se proceni osetljivost pitanja itd. Stoga bi se trebalo više oslanjati na kvalitativne podatke, dok kvantitativni podaci treba da budu indikator problema i argument u korist, ali ne odražavaju obavezno osnovu za formulisanje dobrog saveta.	Sažeci: osnovne metode Papir za tablu Samolep.papir/alt. Markeri u boji
9:45	Priprema i pružanje saveta: tipovi proizvoda	Govori instruktor Otvorena diskusija	Instruktor podseća na diskusiju o iskustvima učesnika i, osvrćući se na politički ciklus, pozicionira različite tipove proizvoda u različite faze političkog ciklusa.	Sažeci Papir za tablu Samolep.papir/alt. Markeri u boji
10:15	Šta je policy paper?	Govori instruktor	Instruktor objašnjava svojstva policy paper-a kao savetodavnog proizvoda. Primeri policy paper-a. Naglasiti šta je policy paper.	Papir za tablu Samolep.papir/alt. Markeri u boji
10:30	Pauza			
10:45	Studija slučaja: loš policy paper	Studija slučaja Grupni izveštaji Otvorena diskusija	Podeli se primer lošeg policy paper-a i grupe imaju 30 minuta za analizu i identifikaciju grešaka i načina za njihovu ispravku.	Sažeci: loš policy paper Papir za tablu Samolep.papir/alternativa Markeri u boji
11:45	Komunikacione veštine: slušanje	Test veštine slušanja	Polaznici dobiju i ispunjavaju test veštine slušanja i završavaju testove koje su dobili prethodnih dana	Sažeci: test za veštinu slušanja

12:30	Ručak			
14:00	Dopreti do klijenta: verbalna i neverbalna komunikacija	Predavanje i vežbe	Instruktor se osvrće na glavne principe relevantne za efikasni verbalni i neverbalni proces komunikacije i izvodi nekoliko vežbi kojima demonstrira važnost neverbalne komunikacije	Sažeci Papir za tablu Samolep.papir/alt. Markeri u boji
15:00	Pauza			
15:15	Dopreti do klijenta: Lični marketing – CV	Diskusija	Metode, tehnike i iskustva. Važba: razvijanje CV-ja – polaznici pregledaju sopstvene CV-je i ažuriraju ih sledeći uputstva i savete koje im daju instruktori. Kako pripremiti listu publikacija? Uzorak CV-ja	Sažeci: CV-ji, itd.
16:00	Samoprocena: priprema plana za razvoj sopstvene veštine	Individualni rad Prezentacije	Učesnici, na osnovu upitnika o samoproceni, razvijaju sopstvene profesionalne planove razvoja (kao savetnika)	Upitnici
16:45	Rezime dnevnih aktivnosti	Instruktor	Instruktor sumira rezultate dana naglašavajući potrebu za razumevanjem okruženja klijenta, važnost jasne definicije potreba i karakteristike dobrog saveta. Polaznici dobijaju obrazac evidencije obuke da ispune tokom preostalog vremena ili uveče. Povratna informacija: tehnika Δ	Sažeci: log form obuke Markeri u boji

Vreme	4. dan Aktivnost	Metod	Napomene	Potrebna oprema
9:00		Simulacija	Objavljivanje tendera: 3 grupe se nadmeću na tenderu	Sažeci Papir za tablu Samolep.papir/alt. Markeri u boji
11:30			Jedan od organizatora, idealno bi bilo nezavisna osoba, moderira sesiju usmene procene tako što će postavljati pitanja i beležiti odgovore učesnika na tabli	Obrasci za eval. Flipcharts Markeri u boji

Obrazac za evaluaciju obuke

Skala: 1 – nezadovoljan/negativno, 2 – umereno nezadovoljan/umereno negativno, 3 – indiferentan/nevažno, 4 – umereno zadovoljan/umereno pozitivno, 5 – veoma zadovoljan/pozitivno

Vrednujte kurs u skladu sa sledećim kriterijumima:

Obuka	1	2	3	4	5
(a) Sadržaj obuke u smislu dubine					
(b) Sadržaj obuke u smislu raspona					
(c) Sadržaj obuke u smislu relevantnosti					
(d) Materijali u smislu količine					
(e) Materijali u smislu kvaliteta					
(f) Insturktori u smislu njihovog stručnog znanja Instruktor I* Instruktor II Instruktor III					
(g) Insturktori u smislu njihovih veština obuke Instruktor I* Instruktor II Instruktor III					
(h) Metodi obuke					
(i) Dužina obuke					
(j) Pažnja posvećena pojedinačnim temama					
(k) Veličina grupe polaznika					
(l) Uticaj obuke na vaš lični razvoj					

*Navedite ime instruktora

(m) Da li je obuka ispunila vaša očekivanja?

Da Ne

Ako ne, zašto?

(n) Da li imate ideje ili predloge kako popraviti program obuke za političke savetnike?

(o) Koje druge predloge ili zahteve imate za NISPAcee?

Hvala Vam na pomoći.

Reference:

Bucholz, Rogene (1985), Essentials of Public Policy for Management, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Grochowski, Mirosław and Michal Ben-Gera (2002), How to be a better policy advisor?, NISPAcee

Harrington-Mackin, Deborah (1994), The Team Building, Tool kit, Amacom, New York
Weimer, David L. and Aidan R. Vining (1992), Policy Analysis: concepts and practice, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Predložena šira literature:

Bardach, Eugene (2000), A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving, 2nd edition, Chatham House Publishers, ISBN: 1889119296

Geckeis, Kathleen C. Kathleen Geckesis, (2003) How to Prepare Your Curriculum Vitae, McGraw-Hill/Contemporary Books, ISBN: 0071390448

Parsons, Wayne (1996) Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis, Edward Elgar Pub, ASIN: 1852785535

Rosenberg, Arthur D., David V. Hizer (1996), The Resume Handbook: How to Write Outstanding Resumes and Cover Letters for Every Situation, Adams Media Corporation, ISBN: 1558506160

