

---

## FAZE U PROCESU STRATEŠKOGA PASTORALNOG PLANIRANJA

*Brigita Perše, Ljubljana*

Nadškofija Ljubljana  
Pastoralna služba  
e-mail: brigita.perse@gmail.com

UDK: 25  
Pregledni članak  
Primljeno 8/2013.

### *Sažetak*

*Danas nije moguće zamisliti uspješno pastoralno djelovanje bez odgovarajućeg planiranja. Posljednje dvije godine istraživali smo unutar Crkve u Sloveniji kako započeti proces pastoralnog planiranja na svim crkvenim razinama. Bilo je nedvojbeno da nam je potreban proces, a ne tek nekakav dokument. Pastoralno planiranje proces je u kojem na temelju trenutnog stanja, predviđenog događanja te željenog stanja u budućnosti donosimo odluku o budućim pastoralnim zadacima. Organizacijske znanosti dijele planiranje u grubim potezima na: strateško i operativno planiranje. U ovom prilogu prikazat ćemo faze strateškog pastoralnog planiranja, i to na temelju iskustava planiranja unutar Crkve u Sloveniji, literature o planiranju u neckrkvenim organizacijama te literature o iskustvima u Njemačkoj i Austriji, gdje su već potkraj prošlog stoljeća masovno započeli s izradom personalnih i pastoralnih planova. Na temelju spomenute kritičke analize došli smo do spoznaje da je u procesu strateškog pastoralnog planiranja potrebno najmanje sedam faza (naravno, s molitvom u prvom planu, kako to zahtijevaju crkveni izvori) i te faze obrađujemo u ovom prilogu.*

*Ključne riječi: pastoralno planiranje, Crkva, župa, vizija, analiza, SWOT analiza, strategija, ciljevi, zadaci, evaluacija.*

### 1. UVOD

Već je na Drugomu vatikanskom koncilu konstatirano: "Ljudski se rod danas nalazi u novom dobu svoje povijesti, u kojem se duboke i brze promjene postupno šire diljem cijeloga svijeta." (GS 4,2) Nikad se u povijesti čovječanstva nisu tako brzo mijenjali sami ljudi, njihova moć spoznaje i razumijevanja, tehnologija,

običaji, vrednote i organizacija.<sup>1</sup> A što se stvari brže i kompleksnije mijenjaju, to se brže moramo prilagođavati i utoliko je pritisak na nas veći.

Stoga je prijeko potrebno planiranje kao proces u kojem na temelju trenutnog stanja, predviđanja budućih događanja te željenog stanja u budućnosti, donosimo odluke o našim budućim zadacima.

U posljednje dvije pastoralne godine (2011./12. i 2012./13.) istraživali smo unutar Crkve u Sloveniji kako započeti proces pastoralnog planiranja na svim crkvenim razinama. Bilo je nedvojbeno da nam je potreban proces, a ne tek nekakav dokument. Naime, u Sloveniji je od Drugoga vatikanskog koncila naovamo značajna sljedeća značajka sinodalnih pokušaja: "mnogo uloženog truda u pripremu i formalnu izvedbu, u tiskano objelodanjivanje svih zaključaka, ali i nesposobnost prihvaćene zaključke prenijeti u pastoralnu praksu".<sup>2</sup> Imajući u vidu tu činjenicu, vodstvo Crkve pozvalo je u proces planiranja i ljude iz "nižih" crkvenih razina ili necrkvenih organizacija koji su vješti u tehnikama planiranja.<sup>3</sup>

Organizacijske znanosti dijele planiranje u grubim potezima na: strateško (dugoročno) planiranje i operativno (kratkoročno, odnosno srednjoročno) planiranje. U ovom prilogu prikazat ćemo faze strateškoga pastoralnog planiranja, i to na temelju iskustava planiranja unutar Crkve u Sloveniji, literature o planiranju u necrkvenim organizacijama te literature o iskustvima u Njemačkoj i Austriji, gdje su već potkraj prošlog stoljeća masovno započeli s izradom personalnih i pastoralnih planova.<sup>4</sup> Na temelju spomenute

---

<sup>1</sup> Usp. Roger Evans, Peter Russell, *Ustvarjalni manager*, Apple Center, Ljubljana, 1992., 17-18.

<sup>2</sup> Peter Kvaternik, *Nedokončani sinodalni procesi v Sloveniji*, u: *Bogoslovni vestnik* 68 (2008.) 2, 257.

<sup>3</sup> Godine 2012. bio je izrađen uglavnom krovni dokument, odnosno slovenski pastoralni plan *Dodite i vidite*, na temelju kojeg smo se u pastoralnoj godini 2012./13. unutar Crkve u Sloveniji na svim razinama pripremali za proces planiranja. U naredne dvije godine bit će u prvom planu pisanje pastoralnih planova na svim razinama. Na temelju pet izazova, što ih je prepoznao krovni dokument, svaka će župa, na primjer, izraditi svoje ciljeve te ih u dogledno vrijeme pokušati i ostvariti. U pastoralnoj godini 2017./18. predviđena je prava refleksija ostvarivanja slovenskoga pastoralnog plana. Prema potrebi i u skladu s novim spoznajama, moći će proces zadobiti novo strateško usmjerenje. (Usp. *Pridite in pogledite. Slovenski pastoralni načrt*, Mohorjeva družba, Ljubljana, 2012., br. 62-66, 137.)

<sup>4</sup> Biskupijske pastoralne planove njemačkih i austrijskih biskupija kritički je analizirao Johann Pock. (Usp. Johann Pock, *Gemeinden zwischen Idealisierung und Planungszwang: biblische Gemeintheologien in ihrer Bedeutung für*

kritičke analize došli smo do spoznaje da je u procesu strateškoga pastoralnog planiranja potrebno najmanje sedam faza i te faze obrađujemo u ovom prilogu. Naravno, sveukupan proces valja započeti molitvom i cijelo vrijeme podupirati ga molitvom, kako to proizlazi iz crkvenih izvora, zato prilog započinjemo kratkim pregledom crkvenih izvora o planiranju.

## 2. CRKVENI IZVORI O PLANIRANJU

Teološka utemeljenost pastoralnog plana sadržana je u Svetom pismu: Bog ostvaruje svoj plan s čovjekom (usp. Post 1–2). Ništa se ne događa bez Božjeg znanja ili dopuštenja. I sam Kristov dolazak znači ispunjenje Božjih obećanja (usp. Mt 3,1–3). Isus nije došao ukinuti, nego ispuniti zakon i proroke (usp. Mt 5,17). U Njemu se ispunilo Pismo (usp. Lk 4,21). Crkva nije naš, nego Božji projekt i organizacija. Bog jest i ostaje “voditelj” izgradnje Crkve. “Ako Jahve kuću ne gradi, uzalud se muče graditelji” (Ps 127,1).

U planiranju i njegovu ostvarivanju sudjeluju Bog i čovjek, Božja milost i čovjekova sloboda, Božje djelovanje i čovjekovo zalaganje. Da Bog računa s čovjekovim sudjelovanjem, možemo zaključiti iz sljedećih odlomaka: prispodoba o talentima (usp. Mt 25, 14–30), prispodoba o stablu i dobrom rodu (usp. Mt 12,33–37), prispodoba o sjemenu (usp. Mt 13,1–23) itd.

U svjetlu pastoralnog plana možemo čitati i odlomke o Isusovom poslanju apostola (usp. Mt 10: ustanovljenje i poslanje dvanaestorice) te njihovom povratku i izvješću (usp. Mk 6,7–13.30). Slobodno možemo kazati da Kristovo usmjeravanje apostola odgovara kriterijima planiranja.<sup>5</sup> Potreba za planiranjem vidljiva je i u prispodobi o deset djevice, o pet mudrih i pet ludih djevice. Mudre djevice, koje su djelovale planski, ponijevši sa sobom zalihe ulja, te ga nisu dale ludim djevicama kojima je ulja ponestalo, jer ga u tom slučaju ni same ne bi imale dovoljno (usp. Mt 25,1–13).

Da kod planiranja valja uvažavati i načelo “gospodarstvenosti”, vidljivo je iz prispodobe o gradnji kule (usp. Lk 14,28–30),

---

*gegenwärtige Gemeindeentwicklungen; eine kritische Analyse von Pastoralplänen und Leitlinien der Diözesen Deutschlands und Österreichs*, Lit., Wien, 2006.)

<sup>5</sup> Usp. Pero Aračić, *Prema “planu i programu” u pastoralnom djelovanju*, u: *Diacovensia* 12 (2004), 1, 57; usp. Alojzije Čondić, *Pastoralno programiranje crkvenog rada*, u: *Crkva u svijetu* 42 (2007), 3, 422–451; usp. Nikola Vranješ, *Pastoralni projekt, programiranje i metodologija u crkvenom djelovanju*, u: *Diacovensia* 17 (2009), 2, 279–298.

prisporobe o suprotstavljanju neprijatelju (usp. Lk 14,31–32). U prisporobi o talentima gospodar očekuje (usp. Mt 25,14–30) od svojih slugu također gospodarsko djelovanje, budući da cilj nije samo pohranjivanje talenta već njegovo umnožavanje, i to po cijenu rizika, odnosno po cijenu opasnosti od gubitka investicije. Karizme su dodijeljene u svrhu opće koristi zajednice (usp. Ef 4,11–13). Ima i drugih prisporoba u kojima je Isus pohvalio gospodarsko ponašanje.

U Svetom pismu ima i onih odlomaka u kojima je planiranje shvaćeno kao pomanjkanje pouzdanja u Boga koji se brine za svoju zajednicu: “Zato vam kažem: ‘Ne budite zabrinuti za život svoj: što ćete jesti, što ćete piti...’” (Mt 6,25–34). Crkveni dokumenti na više mjesta u vezi s planiranjem naglašavaju značenje prvenstva milosti: “Potrebno je stoga da odgoj za molitvu postane, na neki način, važna točka svakoga pastoralnog planiranja.”<sup>6</sup> “Bilo koji pastoralni plan, bilo koji misijski naum, bilo koji dinamizam u evangelizaciji, koji ne bi vodio računa o primatu duhovnosti i božanskoga bogoštovlja, bio bi određen za propast.”<sup>7</sup> “Postoji kušnja koja uvijek prijeti svakomu duhovnom putu i samomu pastoralnom djelovanju: da se misli kako rezultati ovise o našoj sposobnosti da nešto učinimo ili planiramo. Sigurno je da Bog od nas traži stvarnu suradnju s njegovom milošću te nas dakle poziva da u svojem služenju zbog Kraljevstva uložimo sve svoje zalihe uma i djelovanja. No teško nama ako zaboravimo da ‘bez Krista ne možemo učiniti ništa’ (usp. Iv 15,5). Molitva nam daje živjeti upravo u toj istini. (...) Kada se to načelo ne poštuje, zar se treba čuditi ako pastoralni planovi idu ususret porazu i u duši ostavljaju ponižavajući osjećaj frustracije? Tada iskusujemo isto što i učenici u evanđeoskomu prikazu čudesnoga ribolova: ‘Svu smo se noć trudili i ništa ne ulovismo’ (Lk 5,5).”<sup>8</sup> Postoji naime mnogo unutarnjih opasnosti, kao što su “birokratizacija, funkcionalizam, demokracizam, više menadžersko negoli pastoralno planiranje”.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Ivan Pavao II., *Novo millennio ineunte (Ulaskom u novo tisućljeće)*. Apostolsko pismo na završetku Velikog jubileja godine 2000., Dokumenti 127, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2001., br. 34.

<sup>7</sup> Kongregacija za kler, *Prezbiter, pastir i vođa župne zajednice*, Dokumenti 131, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2003., br. 11.

<sup>8</sup> Ivan Pavao II., *Novo millennio ineunte (Ulaskom u novo tisućljeće)*. Apostolsko pismo na završetku Velikog jubileja godine 2000., Dokumenti 127, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2001., br. 38.

<sup>9</sup> Kongregacija za kler, *Prezbiter, pastir i vođa župne zajednice*, Dokumenti 131, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2003., br. 29.

### 3. SEDAM FAZA STRATEŠKOGA PASTORALNOG PLANIRANJA

U Crkvi se najprije postavlja pitanje odakle bi trebali dolaziti pastoralni planovi (npr. biskupijski). Da li “odozgo”, to jest od biskupijskih odbora i komisija, ili “odozdo”, od župnih zajednica. Odgovor glasi: s obje strane!<sup>10</sup> Taj posao ne može nipošto obavljati samo jedna osoba. Razvoj župe nije moguć bez sudjelovanja župnika, a nije moguć ni u slučaju da ga želi samo župnik, a ne i župljani. Crkvu čini sveukupan Božji narod.<sup>11</sup> Od velike pomoći kod pastoralnog planiranja trebalo bi biti pastoralno vijeće.

Za strateško planiranje u pastoralu predlažemo sedam koraka:

1. Molitva za ponovni dolazak Duha Svetoga
2. Poslanje i određivanje vizije
3. Analiza stanja
4. Određivanje izazova i strategija
5. Određivanje ciljeva
6. Određivanje djelatnosti
7. Izvođenje i vrednovanje plana

#### 3.1. *Molitva za ponovni dolazak Duha Svetoga*

Pretpostavka za pisanje i ostvarivanje plana mora biti primjeren stupanj duhovne zrelosti. Radi se o sposobnosti da vjernici umiju prepoznavati tajanstveno Božje djelovanje u svom životu, da umiju stati pred Boga i pitati ga što očekuje od njih za opće dobro cijele Crkve (pogotovo od njihove zajednice).<sup>12</sup> Tako na primjer “nijedan pastoralni plan ne predviđa da ustanemo i o podne izađemo na pustu ulicu gdje nema nikoga”. Međutim, upravo je tako započela evangelizacija u Africi (Dj 8,26). Razlučivanje, prije svega apostolsko, valja crpiti iz “poslušnosti Duhu”.<sup>13</sup> Stoga moramo biti pozorni na to kamo nas Duh zove.

Apostoli su poslije Isusove smrti bili prestrašeni i zaključani u gornjim prostorijama kuće u Jeruzalemu, bez ikakve perspektive.

<sup>10</sup> Usp. Anton Trpin, *Razmišljanje o župnijskem pastoralnem načrtu*, u: *Cerkev v sedanjem svetu* 21 (1987), 1-2, 7.

<sup>11</sup> Usp. Paul M. Zulehner, “*Meine Seele dürstet nach dir*” (*Psalm 63,2*). *GottesPastoral*, Schwabenverlag, Ostfildern, 2003., 186.

<sup>12</sup> Usp. Peter Kvaternik, *Oris občestvene pastoralne teologije: osnutek*, Teološka fakulteta, Ljubljana, 2005., 22-23.

<sup>13</sup> Silvano Fausti, *Pismo Silu*, Župnijski urad Dravlje, Ljubljana, 1994., 67-68.

A onda se dogodilo nešto neočekivano, što nitko nije mogao ni zamisliti. Nad apostole je sišao Duh Sveti (usp. Dj 2,1-13). Bio je to odgovor na goruću molitvu. I budući da je svijetu darovan Duh Sveti, darovani su mu i plodovi Duha (usp. Gal 5,22). Gotovo dvije tisuće godina kasnije papa Ivan XXIII. sazvaio je Drugi vatikanski koncil u nakani da Duh Sveti otvori "zaključanu" Crkvu i unese u nju živost. Tom prigodom Papa se poslužio slikom Crkve kao gostoljubive kuće otvorenih prozora. Crkva mora biti otvorena ne samo za dijalog sa suvremenim svijetom već ponajprije duhovno otvorena za dolazak Duha Svetog. Ukratko: otvorena za nove Duhove.<sup>14</sup>

### 3.2. Poslanje i određivanje vizije

Svako planiranje temelji se na poslanju i viziji ("mission and vision"), temeljima koji odgovaraju na pitanja:<sup>15</sup>

- Na koje potrebe u našem okolišu želimo odgovarati?
- Kakva organizacija moramo postati, da bismo na te potrebe uspješno odgovorili?

Prvo pitanje vezano je uz poslanje, a drugo uz viziju.

Poslanje (namjena) organizacije definitivan je razlog njezina opstanka, odnosno osnovni smjerokaz njezina djelovanja. Zato služi kao polazište odakle se polazi u strateško planiranje. O poslanju mora razmišljati najviše vodstvo. Bitno za oblikovanje poslanja jest to da ga ne izmišljamo, nego otkrivamo. Bitna je korist koju organizacija pridonosi okolišu.

Vizija organizacije zapravo je predodžba kakvu organizaciju želimo u nekom određenom trenutku u budućnosti. Dobra vizija ima tri životno značajne funkcije za organizaciju:

- ukazuje na konačni cilj organizacije (orijentacijska funkcija);
- pomoću vizije utvrđujemo kako daleko je organizacija od tog cilja (kritička funkcija);
- potiče one koji postupno rade na njezinu ostvarivanju (motivacijska funkcija).<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Usp. Paul M. Zulehner, *Ein neues Pfingsten*, Schwabenverlag, Ostfildern, 2008., 23.

<sup>15</sup> Usp. Matej Cepin, *S strateškim načrtom do uspešnega vodenja NVO*, CNVOS, Ljubljana, 2007., 14; usp. Roberto Biloslavo, *Strateški management in management spremünjanja*, Fakulteta za management, Koper, 2006., 101-115.

<sup>16</sup> Usp. Paul M. Zulehner, *Gemeindepastoral: Orte christlicher Praxis. Pastoraltheologie II*, Düsseldorf, 1995., 185; usp. Anselm Grün, *Vodimo ljudi – prebujajmo življenja*, Slomškova založba, Maribor, 2008., 124.

Isus je na početku svojega djelovanja bio vrlo jasan glede svoje vizije i namjene svojeg djelovanja, kad je u Hramu pročitao odlomak iz proroka Izaije (Lk 4,18-19; usp. Iz 61,1). Također nije nimalo slučajno da je na blagdan Pedesetnice u Jeruzalemu silno ojačala upravo moć vizije. Poslanje Isusa i Duha Svetoga postalo je poslanje Crkve. Petar u svojoj prvoj propovijedi citira staro obećanje proroka Joela (usp. Dj 2,17-18). Kao poslanje Crkve, odnosno njezina djelovanja mogli bismo formulirati naviještanje i uspostavljanje Božjeg kraljevstva među narodima, koje je započelo s Isusom Kristom.<sup>17</sup> Isus u propovijedi na Gori svojim slušateljima naređuje: "Tražite stoga najprije Kraljevstvo i pravednost njegovu, a sve će vam se ostalo dodati" (Mt 6,33). Kraljevstvo Božje nije isključivo nešto onostrano, zato se mora svaki naraštaj pitati što Bog u njegovu vremenu i prostoru očekuje od Crkve. Uvijek iznova treba otkrivati Božju viziju i odstranjivati sve vremenite naslage koje tu viziju često zamagljuju. Suština sadašnje krize Crkve po mišljenju Paula M. Zulehnera upravo je kriza vizije,<sup>18</sup> zbog čega Crkva djeluje nemoćno, nema pravog žara, ponestaje joj oduševljenja.

### 3.3. Analiza stanja

Prije nego odredimo što želimo postići, moramo znati na čemu smo. Zato je jedan od prvih koraka planiranja opširna analiza stanja (po mogućnosti radikalna) svih čimbenika unutar i izvan Crkve. Analiza stanja je naime detaljan pregled organizacije i njezina okoliša u danom vremenskom trenutku. Taj posao ne smijemo obavljati sami.

Na primjer, župa će na svom teritoriju (pa i šire) pored analize statističkih podataka (financijsko stanje, broj vjernika, broj onih koji nedjeljom dolaze u crkvu itd.) analizirati i postojeće vrste skupina (kakvoću, djelatnost itd.), sociološku strukturu župe, nezaposlenost, vjersko stanje djece i odraslih ...

Jedno od najpoznatijih i najčešće korištenih oruđa za takvu analizu jest SWOT analiza, koju obrađujemo u četvrtom poglavlju.

<sup>17</sup> Usp. Karl Bopp, *Die Reich-Gottes-Botschaft Jesu als Zielhorizont der Pastoral*, u: *Pastoraltheologische Informationen* 32 (2012.) 2, 35-44.

<sup>18</sup> Usp. Paul M. Zulehner, *Fundamentalpastoral: Kirche zwischen Auftrag und Erwartung. Pastoraltheologie 1*, Patmos Verlag, Düsseldorf, 1991., 49-53. Slično vrijedi i za većinu svjetovnih poduzeća. (Usp. Janez Mayer, *Vizija ustvarjalnega podjetja*, IKRA, Ljubljana, 1994., 12.)

### 3.4. *Određivanje izazova i strategija*

Strateški izazovi govore o tome što u organizaciji moramo promijeniti, kako bismo doista ostvarili planiranu viziju. Zato kod određivanja izazova polazimo prije svega od SWOT analize i vizije organizacije. Analiza pokazuje sadašnje, a vizija željeno buduće stanje organizacije. Pronaći pravilan odgovor na pitanje kako premostiti jaz između ta dva stanja (sadašnjega i budućeg), jedan je od ključnih koraka strateškog planiranja i jedna od najvećih dodatnih vrednota planiranja. Zato je pametno ovoj fazi posvetiti veliku pozornost, prethodno valja temeljito pripremiti analize pojedinačnih područja, a o izazovima dobro razmisliti i voditi o njima svestranu raspravu. Naime, u ovoj fazi uspostavlja se temeljno usmjerenje organizacije za buduće vremensko razdoblje. Kod samog uvida u analize neki će izazovi postati više nego očiti. Za provjeravanje, odnosno nadgradnju izazova mogu nam poslužiti pitanja kao što su ova:

- Hoće li strateški izazovi biti od pomoći kod ostvarivanja vizije?
- Jesu li izazovi realni?
- Je li riječ o izazovima s kojima se slaže većina članova?
- Kakve promjene ti izazovi zapravo donose u našu organizaciju?

Ostala dva načina oblikovanja izazova iz SWOT analize jesu: križanje postavki u SWOT analizi i rangiranje postavki u poljima SWOT analize, a prikazujemo ih u četvrtom poglavlju.

Što se tiče broja izazova poželjno je da taj broj bude što manji. Najpraktičniji broj izazova je između tri i šest. Izazovi ne moraju biti mjerljivi, odnosno provjerljivi. Izazovi nam pomažu uspostaviti smjernice, odnosno prioritet budućeg djelovanja. No provjerljivi moraju svakako biti ciljevi koje na temelju izazova postavljamo u narednoj fazi.

Uobičajen način, odnosno taktiku pomoću koje možemo ostvariti strateške izazove nazivamo strategijom. Svaki strateški izazov možemo postići na nekoliko načina, pomoću nekoliko strategija. Prvi način koji nam padne na pamet obično nije najbolji, jer smo taj način vjerojatno već ranije koristili i takvo rješenje zacijelo nije najbolje. Kod opredjeljivanja za strategiju važno je analizirati sredstva koja nam stoje na raspolaganju. Za svaki strateški izazov napišemo nekoliko mogućih strategija



te navedemo sve subjekte koji mogu pridonijeti ostvarivanju određenog strateškog izazova.<sup>19</sup>

Ovdje ćemo navesti primjer iz krovnog dokumenta Crkve u Sloveniji *Pridite in pogledite* (2012.), koji ovako opisuje viziju koju želi ostvariti: "Žive zajednice Crkve i njihovi pojedinačni članovi novom će apostolskom gorljivošću privlačiti i pratiti braću i sestre na putu osobne vjere koji vodi do osobnog susreta s Kristom kao Spasiteljem čovjeka, kako bi se mogli jedni drugima darivati u ljubavi."<sup>20</sup> Taj dokument je na putu do ostvarenja vizije prepoznao pet temeljnih izazova, koje valja prevladati s obzirom na postojeće stanje unutar Crkve u Sloveniji. Dokument donosi i strategije pomoću kojih se dolazi do izazova, a zapisane su unutar zagrada, kako slijedi:

- Prvi izazov: Vraćanje na izvore. (Umjesto izvanjske pripadnosti te pastorala servisiranja obreda i aktivizma, vratit ćemo se izvorima: Božjoj riječi, osobnoj molitvi i euharistiji u zajednici kao temeljnom iskustvu susreta s Isusom Kristom.)

- Drugi izazov: Zvanje i poslanje. (Umjesto pasivnog ustrajavanja u potrazi za klasičnim duhovnim zvanjima obnovit ćemo odgoj za temeljnu i osobnu pozvanost svakog čovjeka koji je kršten i krizman, te poticati odgovornost za ostvarivanje Božjeg kraljevstva.)

- Treći izazov: Žive zajednice. (Umjesto naglašavanja masovnosti otkrivat ćemo i stvarati žive zajednice u kojima će pojedinac stvaralački sudjelovati i cjelovito osobno napredovati.)

- Četvrti izazov: Suosjećanje i pravednost. (Umjesto zatvaranja u sebe i prebacivanja solidarnosti na institucije jačat ćemo duh služenja i suosjećanja te oživjeti među ljudima podjelu dobara, kako materijalnih, tako društvenih i duhovnih.)

- Peti izazov: Opraštanje i pomirba. (Umjesto ideoloških nesuglasja prihvaćat ćemo istinu o počinjenim zločinima, uspostavljati pravednost, a prije svega odlučno krenuti putem opraštanja i pomirbe.)<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Usp. Matej Cepin, *nav. dj.*, 43-47.

<sup>20</sup> Usp. *Pridite in pogledite. Slovenski pastoralni načrt*, br. 59.

<sup>21</sup> Usp. *Isto*, br. 62-66; usp. Tadej Stegu, *Pastoralno programiranje i nova evangelizacija: primjer Slovenije*, u: *Diacovensia* 20 (2012), 3, 365-384.

### 3.5. Određivanje ciljeva

Za svaki izazov definiramo jedan ili više ciljeva. Ovaj korak izrade plana je najteži, jer zahtijeva konkretizaciju. Ciljevi detaljno određuju rezultate koje smo sebi zadali u izazovima za postizanje vizije. Što detaljnije formuliramo neki cilj, to će rezultati biti pouzdaniji. Za dobre ciljeve kažemo da su pametni, što znači SMART. Radi se o skraćenici od prvih slova pet riječi koje na engleskom znače sljedeće:

- S (*Specific*) – detaljan, specifičan;
- M (*Measurable*) – mjerljiv, kako bismo znali jesmo li ga postigli ili nismo;<sup>22</sup>
- A (*Achievable*) – dostižan, ne prezahtjevan, a ipak zahtjevan – ako voditelj zadane ciljeve može sam postići, onda je njegov cilj postavljen prenisko;
- R (*Relevant*) – relevantan, u skladu s namjenama;
- T (*Time bounded*) – vremenski ograničen.<sup>23</sup>

Kod formuliranja cilja treba odgovoriti na pet pitanja (5 Q):<sup>24</sup>

- Što (*quid*) je cilj? Kod određivanja ciljeva ne pribjegavamo odmah selekciji. Najprije prikupljamo ideje, a u tome nam mogu biti od velike pomoći metode kreativnog mišljenja, od kojih je najpoznatija metoda “brainstorming”, odnosno moždana oluja.
- Tko (*quis*) je odgovoran za ostvarenje cilja?
- Do kada (*quando*) mora cilj biti ostvaren?
- Kako (*quomodo*) načiniti, odnosno kakva je strategija samog tijeka postizanja pojedinog cilja?
- Pomoću kojih sredstava (*quibus auxiliis*) bismo trebali to načiniti?

---

<sup>22</sup> Međutim, istina je da se pri vrednovanju pastoralnog rada postavlja pitanje po kojim kriterijima bi trebalo prosuđivati uspjeh u pastoralu, npr. uspjeh pastoralnog razgovora, propovijedi itd.? (Usp. Klaus Roos, *Weichen stellen im Pfarrgemeinderat: ein Leitfaden zur Gemeindeentwicklung*, Matthias-Grünwald-Verlag, Ostfildern, 2006., 60-62; usp. Janez Pogačnik, *Kdo nam bo odgovoril?*, u: *Cerkev v sedanjem svetu* 21 (1987), 1-2, 2.)

<sup>23</sup> Usp. Matej Cepin, *nav. dj.*, 43; usp. Peter Eisele, *Pfarr-Management. Gewinn für die Seelsorge*, Herder, Freiburg, 1995., 21-22.

<sup>24</sup> Usp. Paul M. Zulehner, “*Meine Seele dürstet nach dir*” (*Psalm 63,2*). *Gottes Pastoral*, 187-188; usp. Peter Eisele, *nav. dj.*, 21-23.

### 3.6. *Određivanje djelatnosti*

Kad je cilj poznat, određujemo koje djelatnosti trebamo obaviti da bismo ga postigli. Dok smo se kod oblikovanja cilja ispitivali što želimo, kod oblikovanja plana djelatnosti pitamo se kako ćemo cilj ostvariti. Za svaku djelatnost trebamo odrediti:

- Što? Što trebamo učiniti da bismo postigli cilj? Djelatnosti jasno opišemo i nabrojimo ih vremenskim redoslijedom.
- Kada? Za svaku djelatnost odredimo datum početka i završetka. Najlakše je rokove određivati od krajnjeg unatrag. Počinjemo s datumom završetka zadnje faze i nastavljamo s određivanjem prethodnih faza.
- Tko? Osoba ili skupina odgovorna za pojedinačnu zadaću. Nije nužno da ta skupina zadaću doista izvede, ali se svakako mora pobrinuti da bude izvedena.
- Čime? Koja sredstva će nam za to trebati? Koliko novaca, kakvi materijali, prostorije, oprema?<sup>25</sup>
- Kada ćemo provjeravati ostvarenje plana djelatnosti?

Slika 1: List s planom djelatnosti za ostvarenje određenog cilja

<i>Djelatnost</i>	<i>Datum početka realizacije</i>	<i>Datum završetka realizacije</i>	<i>Prvi odgovorni i ostali suradnici</i>	<i>Izvori, potrebni za ostvarenje</i>	<i>Datum provjeravanja</i>

Kod izrade plana djelatnosti moramo obratiti pozornost na to da te djelatnosti budu vremenski međusobno usklađene, a istodobno usklađene s prethodnim fazama plana. To možemo učiniti pomoću pitanja: kakvom izazovu pripada koja djelatnost? Može li pripomoći kod ostvarivanja više izazova? Vodi li do

<sup>25</sup> Usp. Matej Cepin, *nav. dj.*, 49.

postizanja ciljeva koje smo sebi zadali? Koji cilj ne bi bio ostvaren, ako dotičnu djelatnost ne bismo izveli? Itd.<sup>26</sup>

Prijedlozi glede izbora suradnika:

- Važno je za određene zadaće pronaći primjerene suradnike. Međutim, ponekad je preporučljivo poći obratnim smjerom: najprije se uživjeti u ljude te vidjeti kakve karizme posjeduju, pa tek onda odrediti njima primjerenu zadaću. Naime, u Crkvi nema nepozvanih! U tom smislu moralo bi se ostvarivanje ciljeva župe prilagođavati postojećim karizmama. Uostalom, župa i nema mogućnosti kakve ima gospodarsko poduzeće, ona ne može posegnuti za vlastitim personalom u ostvarivanju određenih ciljeva.

- Beznačajni su i najbolje smišljeni planovi ako ih članovi nisu sposobni ostvariti, bilo da nemaju za to mogućnosti, bilo da nisu za to spremni.

- Isplati se investirati u kvalitetu osoblja putem raznih formacijskih seminara te osoblje na taj način jače motivirati.

- Do poistovjećivanja sa zajedništvom dolazi prije svega preko sudionništva u tom zajedništvu.

Izbor "neprimjerenih" osoba mogao bi naime lako dovesti do neuspjeha, što ne bi frustriralo samo suradnike. Neuspjeh ima općenito negativne posljedice, jer on znatno otežava, na primjer, nov početak iste stvari. Prisjećanje na neuspjeh signalizira nešto poput stajališta: "kod nas to ne dolazi u obzir!"<sup>27</sup>

\* \* \*

Plan s ciljevima i djelatnostima valja ispisati na velik list papira i objesiti ga na izrazito vidljivo mjesto. Plan možemo u cijelosti, ili barem djelomično, objaviti u župnom glasilu ili nekom drugom odgovarajućem prilogu. U svakom slučaju moramo s planom upoznati vjernike te im ujedno pružiti mogućnost da kažu svoje mišljenje (primjedbe).<sup>28</sup>

### 3.7. Izvođenje i vrednovanje plana

Čovjek se po prirodi boji promjena, one za njega znače strah pred nepoznatim. Stoga treba računati s otporom prema

---

<sup>26</sup> Usp. Peter Eisele, *nav. dj.*, 21-23; usp. Matej Cepin, *nav. dj.*, 50. 84.

<sup>27</sup> Usp. Peter Eisele, *nav. dj.*, 18.

<sup>28</sup> Usp. Rafko Valenčič, *Župnijski pastoralni načrt*, u: *Cerkev v sedanjem svetu* 14 (1980), 5-6, 71-74.

promjenama i kod samog provođenja planiranih promjena u praksi.<sup>29</sup> Praksa je naime pokazala da do ispravnih promjena dolazi u pravilu ondje gdje su na djelu sljedeća dva temelja:<sup>30</sup>

- *Pritisak trpljenja (Leidensdruck)* – do razvoja promjena dolazi se tek onda kad je strah od propasti ili promašaja veći negoli strah od promjene.

- *Vizija* – za razvoj promjene potrebna je čvrsta vizija. Ni Isus nije prijetio propašću. Preobraćenje na koje je pozivao proizlazi iz vizije o Božjem kraljevstvu.

Uvođenje promjena u praksu najčešće zahtijeva od zajedništva unaprijed prihvatljivo držanje. Takvo držanje Novi zavjet naziva *metanoia*. Klaus Roos, savjetnik za župe (*Gemeindeberater*) tvrdi da se mnogo projekata izjalovilo upravo zbog pomanjkanja novozavjetne *metanoiae*. Često nema prave volje za novi put, obično pod izgovorom: “to je uvijek bilo tako”; “to nikad nije bilo tako”; “to kod nas ne prolazi” itd. To su tek neke od klasičnih ubitačnih fraza za koje mislim da ne omogućavaju nikakav razvoj.<sup>31</sup>

Zato je za uspjeh pastoralnog planiranja i provođenje planiranih promjena u praksi nužno potrebna stalna molitvena pratnja.

Koordinatora plana najpametnije je odrediti prije početka samog planiranja, a ukoliko to nismo učinili, krajnje je vrijeme da to učinimo na početku same izvedbe plana. Nije nužno da za izvođenje strateškog plana bude odgovoran samo voditelj, iako je on taj koji mora svojom osobnošću, nastupima, vizijom i vođenjem poosobljavati (personificirati) sam strateški plan.<sup>32</sup> Naime, proces promjena nije moguće zamisliti bez timskog rada i molitve; nitko nije u stanju taj proces sam izvesti. Poželjna je neka krovna skupina, a pored nje još pokoja (npr. skupina za promociju promjena, skupina stručnjaka, skupina za potporu – komunikacijsku, obrazovnu, molitvenu itd.). Da bi plan uspio, značajne su tri skupine ljudi, koje moraju biti izvanredno dobro koordinirane. To su:

- Vodstvo koje definira viziju, odnosno ono što želimo postići, vodstvo koje okvirno traži načine za realizaciju vizije u praksi.

<sup>29</sup> Usp. Peter F. Drucker, *Managerski izazivi v 21. stoletju*, GV Založba, Ljubljana, 2001., 91–92; usp. Brigita Perše, *Prithodnost župnije*, Teološka fakulteta, Ljubljana, 2011., 171.

<sup>30</sup> Usp. Klaus Roos, *nav. dj.*, 83.

<sup>31</sup> Usp. *Isto*, 84.

<sup>32</sup> Usp. Matej Cepin, *nav. dj.*, 56.

- Ljudi koji će promjene provoditi, odnosno pripremiti ostale za te promjene. Ti pojedinci imaju velika ovlaštenja glede uspješnog ostvarivanja plana, ali često slabu potporu odozgo.

- Ljudi koji moraju promjene prihvatiti. To je najveća skupina ljudi koja se mora tome prilagoditi.

Kod pastoralnog planiranja od posebne je važnosti da oni na koje se to planiranje "odnosi", postanu ujedno sudionici u samom procesu. Radi se o procesu učenja u svrhu provođenja planiranih promjena u praksu.<sup>33</sup> Međutim, pored naglašavanja sadržaja i osoba, procesi pastoralnog planiranja tiču se i pastoralne strukture.<sup>34</sup> Struktura se treba funkcionalno ponašati, glasi staro organizacijsko načelo. Zato se struktura mora prilagođavati novim prioritetima i zadaćama organizacije, prilagođavati se procesu promjena, ako želimo da podupire provođenje strateškog plana. U praksi to znači da je potrebno prerasporediti poneku stalnu zadaću, ustanoviti kakvu novu skupinu, objediniti dvije skupine ili jednu skupinu podijeliti na nekoliko njih, promijeniti komunikaciju između pojedinih skupina, načine izvješćivanja itd. Dobra organizacijska struktura mora biti:

- jednostavna (kako bi je ljudi mogli lakše razumjeti),
- smisaona (kako bi služila ispunjavanju naših ciljeva),
- funkcionalna (kako bi mogla djelovati).

Ako struktura duže vrijeme ostaje ista, može s vremenom postati prava suprotnost dobroj organizacijskoj strukturi, jer će izgubiti sve tri spomenute osobine.

Strateški plan je živ dokument. Plan treba stalno u hodu dotjerivati, budući da se okoliš mijenja, a unutar njega i mi sami, i da stvari nikad nisu u potpunosti onakve kakve smo predviđali. Tijekom tog dotjerivanja može nastati mnogo spontanijih ideja i pobuda. Da te ideje ne bi ostale samo ideje, moramo ih formulirati u ciljeve, tako da uvijek bude posve jasno i bjelodano tko će što uraditi, kada, kako i gdje.

Dobro je da su u proces evaluacije uključeni svi na koje se proces odnosi na bilo koji način.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Usp. Jutta Schwarz, *Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht*, u: *Pastoraltheologische Informationen* 20 (2000), 1, 42–50.

<sup>34</sup> Usp. Johann Pock, *nav. dj.*, 273; usp. Nikola Vranješ, *Ostvarivanje sinodalnog stila pastoralnog djelovanja na župnoj razini*, u: *Bogoslovska smotra*, 80 (2010), 4., 1209–1233.

<sup>35</sup> Usp. Goran Vuković, Gozdana Miglič, *Metode usposabljanja kadrov*, Fakulteta za organizacijske vede, Moderna organizacija, Kranj, 2006., 214.

#### 4. METODE RADA POMOĆU SWOT ANALIZE

Za analiziranje organizacija ili područja obično se koristi SWOT analiza koja služi kao podloga za izradu akcijskih planova. Dodatna prednost SWOT analize je ta što povlači za sobom nekoliko tehnika koje nam pomažu u traženju novih mogućnosti, odnosno izazova, kao što su na primjer tehnika križanja postavki i rangiranje postavki u SWOT analizi, koje ćemo ovdje prikazati.<sup>36</sup>

##### 4.1. SWOT analiza

SWOT analizom pojedino područje (organizacija) analizira se s četiri vidika, sadržana u kratici SWOT, sastavljenoj od prvih slova engleskih izraza:

- *S (strengths)* – prednosti (jake točke) što ih sadrži područje unutar sebe;
- *W (weaknesses)* – slabosti (slabe točke) što ih sadrži područje unutar sebe;
- *O (opportunities)* – prilike (okolnosti) koje se nalaze izvan područja;
- *T (threats)* – prijetnje (opasnosti) koje prijete području izvana.

SWOT analiza obično se prikazuje u obliku sheme, gornja polovica u shemi prikazuje analizu stanja unutarnjeg okoliša, a donja analizu vanjskog okoliša na koju nemamo neposredan utjecaj. SWOT analiza vrlo je osjetljiva i glede uravnoteženog prepoznavanja pozitivnih i negativnih čimbenika. Shema nas već svojim vizualnim izgledom tjera da u konkretnoj situaciji pronađemo približno isti broj pozitivnih (lijeva strana) i negativnih (desna strana) čimbenika u unutarnjem i vanjskom okolišu.

Slika 2: Primjer sheme SWOT analize koji prikazuje stanje slovenskih malih župnih zajednica

---

<sup>36</sup> Usp. O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, *Marketing Strategy*, South-Western, Cengage Learning, USA, 2011., 120-134; usp. Matej Cepin, *nav. dj.*, 41.

	Pozitivni čimbenici	Negativni čimbenici
Unutarnji okoliš	<p>S (prednosti, odnosno jake točke)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bogoslužje i sakramenti;</li> <li>- molitva: sati molitve i molitvene skupine, zajednička i obiteljska molitva;</li> <li>- duhovne vježbe, oratorij, animatori i ostali župni suradnici, duhovni pokreti, župne skupine (krizmaničke, čitačke, molitvene, pjevačke itd.);</li> <li>- karitas, solidarnost, dobrotvornost, darovi vjernika;</li> <li>- osobno svjedočenje vjernika ...</li> </ul>	<p>W (slabosti, odnosno slabe točke)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nimalo čvrsta vjera vodećih osoba, roditelja, gubitak vjere kod mladih;</li> <li>- izbjegavanje razgovora i nesposobnost za razgovor o vjeri;</li> <li>- kod svećenika: pomanjkanje i nepovezanost svećenika, svećeničke tjeskobe, nedovoljna suradnja s laicima;</li> <li>- u obiteljima: nedostatan vjerski odgovor;</li> <li>- propuštanje odlazaka na sv. misu i molitve;</li> <li>- nedovoljna skrb za mladež u župi;</li> <li>- pomanjkanje hrabrosti za novosti, odlučivanje u zatvorenim krugovima, premalo konstruktivne kritičnosti ...</li> </ul>
Vanjski okoliš	<p>O (prilike, okolnosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mogućnosti za dobru informiranost, suvremeni mediji, mogućnost umrežavanja skupina;</li> <li>- zalaganje za zajedničko dobro, oblici dobrovoljstva, zajedničke akcije;</li> <li>- međunarodna suradnja, trenutna materijalna kriza i kriza vrednota kao prilika za nagovaranje i pozivanje;</li> <li>- novi putovi dijaloga;</li> <li>- određena prilika može biti i kriza Crkve;</li> <li>- hodočašća ...</li> </ul>	<p>T (prijetnje)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mediji, netrpeljivost prema vjeri, Crkvi i kršćanima, protucrkvena nastrojenost okoline;</li> <li>- crkveno vlasništvo, trenutni ekonomski položaj biskupije;</li> <li>- potrošačka misaonost, potrošačko društvo, sekularizacija, škola, duh vremena, negativno javno mnijenje o Crkvi;</li> <li>- pomanjkanje svećenika ...</li> </ul>



Navedena shema primjer je SWOT analize župnih zajednica koju su nedavno izradili članovi župnih pastoralnih vijeća u jednoj slovenskoj biskupiji.<sup>37</sup>

#### 4.2. Križanje postavki u SWOT analizi

Tehnikom križanja postavki u SWOT analizi povezujemo dvije po dvije postavke iz različitih, dijagonalno suprotnih polja. Takvo povezivanje pomaže nam kod izrade prijedloga za strateške izazove:

- Ako križamo unutarnju jaku točku (S) i prijetnju izvana (T) – dijagonala između lijeve točke gore prema desnoj dolje – dobivamo parove kod kojih nam naša (unutarnja) jaka osobina može pomoći u prevladavanju vanjske prijetnje.

- Ako križamo unutarnju slabu točku (W) i priliku izvana (O) – dijagonala između desne točke gore prema lijevoj dolje – dobivamo parove kod kojih nam prilika izvana može pomoći u prevladavanju unutarnje slabosti.

#### 4.3. Rangiranje postavki u poljima SWOT analize

Kod rangiranja valja razvrstati postavke u pojedinačnom polju SWOT analize po važnosti. Najprije potražimo jake točke (S) te ih razvrstamo po važnosti, od najvažnije do najmanje važne. Nakon toga potražimo slabe točke (W) te ih razvrstamo na isti način. Isto ćemo uraditi s prilikama (O) i prijetnjama (T).

Svakom sudioniku u procesu promjena možemo izručiti primjerke svih SWOT analiza. Svi imaju 15 minuta vremena da iz svake pojedine SWOT analize izaberu tri najznačajnije jake točke, tri slabe točke, tri prilike i tri prijetnje. Mogu ih bodovati s 3 boda (najznačajnija), 2 boda (druga najznačajnija) i 1 bod (treća najznačajnija). Nakon toga zbrojimo rezultate. Ako je sudionika mnogo, možemo ih zamoliti da se podijele u skupine od petero njih te najprije zbroje rezultate po skupinama. Ako ne, zbrojimo ih sve zajedno.

---

<sup>37</sup> Usp. Vinko Potočnik, *Poročilo o izobraževanju članov ŽPS in sodelavcev za delo s krovnim dokumentom (PiP)*, u: Pastoralni pogovori 42 (2013), 3, 137–140.

## UMJESTO ZAKLJUČKA

Često se mogu čuti izgovori glede planiranja, kao nema se vremena za planiranje, planiranje previše košta, planiranje guši poticaje u organizaciji. A u biti upravo planiranje jamči obazrivost za potrebe ljudi, budući da proizlazi iz analize njihovih sadašnjih i budućih potreba. Raditi bez plana, samo zato da nešto radimo, jedan je od najčešćih oblika otuđivanja od prioriteta. Kratkoročno možemo biti čak i donekle uspješni, međutim, postoji velika vjerojatnost da ćemo se uskoro suočiti s poteškoćama. Ni na streljani se odmah ne puca, prvo se postavi meta ili cilj u koji ćemo gađati. Prije gotovo dva tisućljeća filozof Seneka je napisao: "Tko ne poznaje pristanište u koje želi doploviti, tome nijedan vjetar nije pogodan."<sup>38</sup> To vrijedi za svaki posao koji nema nekog određenog cilja. Prema tome, u cjelini gledano, samo je jedan opravdan razlog protiv planiranja: loše planiranje znači gubljenje vremena i energije, ono guši zalaganje osoblja i korisnika.

Kod planiranja se ne radi samo o nagađanju kakva će biti budućnost. Na budućnost možemo i utjecati. Naime, budućnost može biti takva kakvu želimo, kakvu planiramo, za kakvu se zalažemo, kakvu sebi predočavamo i o kakvoj sanjamo. U tom smislu bi, na primjer, pastoralni vizitatori zacijelo više saznali o župi, ako se ne bi zanimali samo o *statusu quo*, o tome čega ima, a čega nema u župi, već bi se zanimali i o planovima župe, što vjernici u župi planiraju, zašto, do kada, i što je najvažnije, s čime i s kim nešto planiraju.

Naravno da smo u Crkvi uvijek svjesni toga da ne ovisi baš sve o nama, da nam je nešto darovano i "odozgo". Stoga moraju sve predložene faze planiranja i djelovanja biti poduprte molitvom.

## PHASES IN THE PROCESS OF STRATEGIC PASTORAL PLANNING

### *Summary*

Today one cannot imagine successful pastoral activities without relevant planning. In the last few years we have researched, within the Church in Slovenia, how to start the process of pastoral

---

<sup>38</sup> Usp. Klaus Roos, *nav. dj.*, 90.

planning at all church levels. There was no doubt that we needed a process, not just a document. Pastoral planning is a process in which, on the basis of current situation, anticipated events and desired state in the future, we decide on future pastoral tasks. Organizational sciences roughly divide planning in: strategic and operational planning. In this paper we will show the phases of strategic pastoral planning, on the basis of planning experiences within the Church in Slovenia, literature on planning in non-church organizations, and literature on the experiences in Austria and Germany, where by the end of the last century the development of pastoral and personal plan massively started. On the basis of the mentioned critical analysis we have realized that in the process of strategic pastoral planning at least seven phases are necessary (naturally, with prayer in the first plan, as required by church sources) and these phases are treated in this paper.

Key words: *pastoral planning, Church, parish, vision, analysis, SWOT analysis, strategy, goals, tasks, evaluation.*