
Treći dio – Intervencije u zajednici

Ono što je ključno u našem pristupu, kako je već spominjano u priručniku, je uvažavanje kapaciteta u zajednici i sposobnosti ljudi za izgradnju svoje budućnosti. U ovom dijelu se bavimo nekim pitanjima mobiliziranja zajednice, vodstva potpore suradnji u zajednici. Dajemo i prikaz iskustava u tehničkoj provedbi projekata.

VII. Mobiliziranje lidera u zajednici i poticanje suradnje

Mobiliziranje zajednice

Pristup radu u zajednici

Gradovi i općine nakon ratnih događanja otežano izgrađuju mrežu društvenih odnosa. Stanovnici često i nemaju jasnu spoznaju o zajednici u kojoj žive. Uspostavljaju se novi društveno – ekonomski modeli koji su drugačiji od onih koji su postojali ranije i koji su nestali u ratu i tranziciji. Novi mehanizmi i procedure se otežano usvajaju zbog otpora novome a i zbog toga što ne postoji ranije iskustvo. Razvija se višestranačje, civilno društvo i u njemu različiti oblici angažmana i participacije građana. Uspostavlja se politički sustav a međunacionalni odnosi se transferiraju u političke konfrontacije i suradnje.

Državne službe i institucije (policija, škola, općina, ambulanta i sl.) uređuju odnos prema pojedincu. Obnavlja se vjerski život. Usprkos paralelnim procesima koji se odvijaju, dio zajednice ostaje neafirmiran ili marginaliziran. Javljaju se pitanja nezaposlenosti, položaja žena i mladih, uvjeta razvoja djece, problemi vezani uz post traumatske stresne poremećaje. Ukupni ljudski kapaciteti su skromni. Iz izbjeglištva se vraćaju stariji, mlađi se ne vraćaju ili ponovno odlaze, ali za boljim prilikama. Neki su trajno emigrirali i samo posredno utječu na zajednice kojima su pripadali. Neki su tijekom izbjeglištva bili izolirani, lišeni neformalnih ili formalnih izvora znanja. S druge strane, neki ljudi uključujući mlade su stekli napredna znanja i iskustva.

Kvalitetnih inicijativa za obnovu društveno ekonomskih prilika u takvim uvjetima ima malo ili teško nalaze saveznike i potporu. Čak i kad su mehanizmi potpore dostupni, ljudi mogu osjećati da ih ne mogu koristiti.

Ono što je uvijek prisutno u Području od posebne državne skrbi, u sredinama koje se međusobno bitno razlikuju, je potreba i težnja ljudi da se nešto napravi: za sebe, obitelj, zajednicu i društvo. Postoji također težnja za osjećajem zadovoljstva zbog uspjeha i osobne afirmacije i, naravno, neumitna borba za preživljavanje i dobrobit. Javlja se liderstvo, potreba za vodstvom, u različitim formalnim i neformalnim oblicima koje nosi potencijal za napredak zajednice.

Da bi se potencijali ostvarili potrebna je i potpora sa strane. Mobilizator zajednice u prvom redu treba uočiti osobe koje nose ili mogu nositi napredak. Njima treba pomoć u prevladavanju komunikacijskih i psiholoških barijera kako bi uspostavili veze i suradnju s ostalima u zajednici. Također je važno u



realizaciji inicijative pomoći kod uključivanja ostalih koji su spremni sudjelovati, ali ne nužno i voditi.

Praktična pretpostavka je da su društveni i ekonomski razvitak važni za sve građane i zajednice i da će se postići više ako se koriste svi dostupni resursi. Ipak u Području od posebne državne skrbi nije uvijek moguće provesti ovaj princip jer se u takvim područjima, kao posljedica rata, otežano provodi društveno uključivanje.

Kod pokretanja lokalnih projekata suradnja i partnerstvo organizacija u zajednici se traže kao neizostavni dio i uvode kao standard. Iako su kao vrijednosti dobro poznate svima, potrebno ih je posebno poticati. Spremnost na suradnju nije izražena, a put do ostvarenja kvalitetne suradnje nije lak. Izazov da se nešto pokrene na bolje u okruženju sveopće stagnacije, na sreću, motivira članove zajednice i potiče ih da pristanu na komunikaciju i povezivanje.

Mobiliziranje zajednice također je utemeljeno na spremnosti na suradnju predstavnika zajednice s mobilizatorima – stručnjacima koji ulaze u zajednicu i potiču je na promjenu. S druge strane nužna je dobra praktična i teorijska pripremljenost mobilizatora. Potreban je kapacitet za prepoznavanje slojevitosti odnosa u zajednici kao i vještine primjene različitih metoda i razina pristupa.

Ukratko, mobilizator je po našem viđenju prvenstveno stručnjak treniran u području psihologije – komunikacije, rada s traumom i konfliktima. Na toj osnovi nadograđuju se druga praktičnija znanja i vještine – trenerske vještine, znanja o upravljanju projektnim ciklusom, upravljanju sredstvima, poznavanje osnovnih ekonomskih zakonitosti i trendova. Ujedno, mobilizator treba biti informiran o društveno-ekonomskim i političkim aspektima koji utječu na dinamiku u zajednici.

Mobilizator treba biti sposoban svoju ulogu i svoj posao povezati s javnošću jer mu je rad po svojoj prirodi javan.

Zamke za mobilizatora zajednice

Iako su izazovi stalni i različiti postoji nekoliko osnovnih rizika koji otežavaju i mogu ugroziti rad mobilizatora.

Moć i odgovornost

Dinamika oko pitanja moći i odgovornosti je stalni izazov za nekog koji mobilizira druge u zajednici. Mobilizator bi mogao imati osjećaj moći zbog utjecaja na zajednicu i uspjeha lokalnih aktivnosti. Pri tome članovi zajednice bi mogli odustati od svoje odgovornosti i prenijeti je na mobilizatora. Važnost koju dobiva privlači i odgovornost za provedbu lokalne akcije. Zajednica sve više traži od mobilizatora da radi za njih, tako da se može osjećati neuspješnim ako se ciljevi ne ostvaruju ili uspješnim ako se pak ostvaruju.

Kao i svaki drugi pomagač, mobilizator ponekad želi postati spasitelj i učiniti sve za svoje korisnike. Ako ne uspije u svojoj nakani, što je najčešći slučaj, počinje se ljutiti pa i „progoniti“ svoje korisnike, što opet potiče ljutnju korisnika tako da na posljetku oni „proganjaju“ njega/nju. Rizik je kod pokušaja spašavanja u tome što se pri tome zajednica ne mobilizira, već pasivizira, što je upravo suprotno od osnovne namjere.

U vezi s prethodnim postoji rizik procjene do koje razine treba pomoći korisnicima - kad napraviti nešto za njih, kad raditi zajedno s njima, a kad ih pustiti da sami naprave. Gradacija intervencije je osnova dobrog rada u zajednici. Ponekad je teško unaprijed točno odrediti za što su korisnici sposobni. Preveliki pritisak može izazvati smanjenje motivacije, što se također događa kad se korisnicima ponudi

prejednostavan posao i time ih se omalovaži.

Stakvom dinamikom se gubi osnovna svrha rada u zajednici – poticanje na odgovornost i ohrabrivanje članova zajednice za nove inicijative.

Predrasude i etiketiranje korisnika

Predrasude, generalizacija i etiketiranje korisnika također su dio rizika, iako su mobilizatori trenirani da takve pojave i ponašanja prepoznaju. Do njih dolazi obično kad se zajednica opire promjeni, kad se teško nalazi područje zajedničkog interesa u zajednici i spremnost za suradnju. Tada mobilizator ne postiže uspjeh, a članovi zajednice mu počinju djelovati kao pasivni, nesposobni, itd. Ono što pomaže je prepoznati i razumjeti ono što je u pozadini, prvenstveno kolektivnu kritičnost i pesimizam koji dotiču i mobilizatora. Potrebna je i doza optimizma da se u blizini ipak nalazi netko tko je spreman na inicijativu i promjenu.

Bliskost, udaljenost i svijest o rangju

Razina bliskosti i distance u odnosu s korisnicima također se testira u svakodnevnom kontaktu. Ponekad je nužno koristiti neformalnu komunikaciju u sredinama i s osobama koje su vične privatnim odnosima i komunikaciji. Rizik je da se zbog toga odnos počinje doživljavati privatnim, prijateljskim, a time i zahtjevi zajedničkog posla manje važnim.

Dio prethodnog rizika je da se počinje doživljavati potreba za osobnom ili prenaplašenoj zahvalnosti prema mobilizatoru – jer je upravo on/ona napravila da u „selo dođe traktor“ i sl. Mobilizator s dobrim uvidom u različite uloge koje ima, kao i različite aspekte svoga ranga (socijalnog, psihološkog...), može to spriječiti i/ili zaustaviti.

Nepoštivanje i slabo poznavanje tradicionalnih uloga i društvenih odnosa

Slabo poznavanje tradicionalnih uloga i društvenih odnosa u zajednici može zapriječiti intervenciju. Mobilizator možda nije svjestan kako na nju ili njega gleda zajednica u odnosu na spol, obrazovanje, bračni status, dob, izgled, ali i nacionalnost, vjersku, seksualnu opredijeljenost i druge osobine, te time nesvjesno utječe na suradnju koju ostvaruje u zajednici. Te osobine se ne mogu i ne trebaju mijenjati ili skrivati. Mobilizator će s dobrim uvidom u složenost dinamike kulture zajednice i društvenog ranga biti u mogućnosti bolje komunicirati s korisnicima. Na ovaj način se može spriječiti uvredljive interakcije ili neizrečene napetosti.

Rutina

Rutina može biti zamka koja se javi kad se učini da su okolnosti u novoj zajednici slične ili iste kao u prethodnoj. Tada se primijene slična strategija i metode. Ipak svaki sustav ima svoje specifičnosti tako da ponoviti uspješnu priču na drugom mjestu nije uvijek moguće. Kreativnost i osjetljivost na „vibracije“ u zajednici dobro će doći kod odluke o načinu intervencije. Do pravog izbora vode sami članovi zajednice smišljajući svoja rješenja i načine međusobne suradnje.

Usmjeravanje na napredak i zanemarivanje beznađa u zajednici i prošlih iskustava

Mobilizator s velikom željom da pokrene zajednicu ima tendenciju preskočiti ili ignorirati postojanje beznađa u zajednici koje ima duboku sponu s polarizacijom iz prošlosti. Poruka s kojom može doći je –



idemo dalje, ostavimo prošlost. Bez uvažavanja snažnog osjećaja beznađa ne može se niti otvoriti put do harmoničnih odnosa u zajednici. Prihvatanjem svog iskustva i stvarnosti dolazi se do izvora snage za pojedinca pa potom i za zajednicu.

Osobe koje se mogu suočiti sa svojim beznađem i poteškoćama, postaju nositelji promjene - lideri u nekoj situaciji ili trenutku. U pokušaju da se zajednica pokrene postoji rizik da se neke grupacije izostave, pretpostavljajući da će one usporavati razvitak. Mobilizator ima zadaću paziti na taj aspekt rada i založiti se za njihovu poziciju. U protivnom podržat će beznađe koji se ciklički ponavlja i crpi energiju za promjenu.

Podjela moći u zajednici

Jedan od načina gledanja na raspored snaga u zajednici je podjela na one koji imaju, one koji imaju malo i one koji nemaju. Oni koji imaju su obično zadovoljni i izbjegavaju promjenu, dok je promjena potrebna onima koji nemaju pa i onima koji imaju malo. Iako trebaju promjenu ne znači da su nužno spremni na nju. Opterećeni s preživljavanjem, nerijetko pasivni i depresivni. Između su oni koji se premišljaju i koji se boje izgubiti ono malo što imaju.

Mobilizacija zajednice je prvenstveno usmjerena na one koji imaju malo i nemaju ništa te na suradnju s drugima koji imaju nešto. Kad govorimo o područjima pogođenim ratom teško je ustvrditi da u njima žive ljudi koji imaju sve ili mnogo. Ipak mehanizam funkcionira tako da osobe na boljim pozicijama koji imaju političku moć, više novca, kontrolu informacija, veze ili pravni položaj, teže zadržati postojeće stanje. Na isti način se odnose i prema potrebi za društvenim promjenama i rješavanjem etničkih i drugih tenzija i sukoba. Oni koji su u većini i koji ostvaruju veću moć, teže prihvaćaju rad na rješavanju konflikata. Kako su opterećenja ratom pogođene zajednice ipak zajednička svima, uvijek postoji područje za poboljšanje, što je dobar temelj za uspješnu intervenciju u zajednici.

Članovima zajednice je potrebno osnaživanje kako bi mogli preuzeti i više odgovornosti. Moć se povećava u organiziranim skupinama i postiže kolektivna snaga za promjenu.

Tehnike i pristupi za uvođenje promjena u zajednici⁴

Različite tehnike se mogu primjenjivati pojedinačno ili u međusobnim kombinacijama:

- razvoj usluga u zajednici (usluge u kući za starije, centri za mlade, itd);
- zagovaranje – postupanje za druge i u ime drugih;
- sudjelovanje građana – sudjelovanje u radu različitih tijela, savjeta i sl.;
- neformalno obrazovanje – edukacije i radionice u zajednici radi promjene stava, povećanje znanja i jačanje vještina;
- organiziranje velikih javnih događanja – jednokratna aktivnost koja ne rezultira novom strukturom;
- organiziranje udruga i građanskih inicijativa koje održavaju aktivnosti u zajednici.

⁴ U tekstu je korišten i koncept predstavljen u edukacijskom materijalu seminara Mobilizacija zajednice prof. Lee Staples-a, održanog u organizaciji USAID-a

Društvena akcija i razvoj zajednice

U procesu organiziranja zajednice koriste se i dva osnovna pristupa: društvena akcija i razvoj zajednice, koji se međusobno ne isključuju. Izbor ovisi od tome što u pojedinom trenutku želimo postići. Oba pristupa mogu se koristiti i istovremeno.

- Pristup razvoja zajednice se koristi kada se lokalna vlast ponaša kao saveznik i kada želi sudjelovati u željenim promjenama, ili kad je preopasno direktno joj se suprotstaviti. Razvojem zajednice pomažemo sami sebi i rješenje problema tražimo unutar nas samih, tj. unutar zajednice.
- Društvena akcija – stvaranjem slučaja na asertivan ali nenasilan način pokušava se skrenuti pažnja na problem i natjerati vlasti (ili koga je već potrebno) da naprave traženu promjenu. Osnova društvene akcije je postići da netko drugi napravi nešto za zajednicu. Rješenje problema se vidi negdje izvan.

Motivi građana za sudjelovanje u provedbi projekata u zajednici

Osnova svake intervencije u zajednici je spremnost članova na sudjelovanje u radu na ostvarenju neke ideje ili spremnost na pristupanje inicijativi. Poznavanje prirode motiva i njihove važnosti u okolnostima u kojima se nalazi zajednica, pomaže kod njihovog uključivanja. Ratom pogođene zajednice utječu i na osobnu listu motiva za angažman svojih članova:

- **Povezanost s drugima** – Prilikom dolaska u zajednicu koja se ponovno uspostavlja i u kojoj je u većini slučajeva malo ljudi, pojedinci trebaju prilike za ponovno uspostavljanje odnosa s drugima. Osobito su važne prilike za povezivanje s tzv. „većinom“ – dijelom zajednice koja ima više moći. Više veza s drugim članovima zajednice pridonosi socijalnoj mreži koja pruža potporu osobi i obitelji.
- **Poštovanje** – Nakon iskustva gubitka poštovanja tijekom izbjeglištva ljudi imaju potrebu za uvažavanjem okoline, ali i samopoštovanjem. Prilika da preuzmu vođenje ili važniju ulogu od one koje trenutno imaju pridonosi razini poštovanja prema sebi i od strane drugih.
- **Priznanje** – Javno priznanje predstavlja potvrdu prihvaćenosti u zajednici i često je jedan od ciljeva koje sudionici/voditelji projekta žele postići.
- **Nagrada** – Za neke članove zajednice primanje nagrade je konkretan, opipljiv način doživljavanja „zahvalnosti“ za njihov rad i može biti motivirajući element. U okruženju siromaštva primanje nagrade za pojedinca može značiti da ga se gleda s više prihvaćanja.
- **Pozicija** – Ljudi žele osjetiti da je ono što rade potrebno i da ima svrhu. U iskustvu rada u ratom pogođenim zajednicama se vidi da je osobito važno ponovno redefinirati svoju poziciju i odrediti ulogu/e.
- **Rezultati** – Postignuće nečega konkretnoga nužno je osobito za ljude koji zbog loše društveno-ekonomske situacije teško postižu vidljivije i značajnije rezultate u svojoj sredini. Kad nešto postignu osjećaju se osnaženo.



U pristupu zajednici važan je pažljivi izbor relevantnih tema kao i pronaci prikladan za njihovo uvođenje. Zajednica će biti zainteresirana ukoliko se spominje nešto što je važno za potrebe njenih članova. To mora biti nešto specifično i konkretno, ono o čemu ljudi stvarno brinu. Također, treba biti i izvedivo kako ih veličina problema ne bi obeshrabrila. Neke specifične teme, iako su dio apstraktnije i šire priče, stvaraju dojam ljudima da na njih mogu utjecati.

Najveći je problem pronaci što je to što će motivirati ljude, jer ponekad ljudi koji se osjećaju beznadno mogu reći da ih ništa ne zanima.

Komunikacija

Komunikacija unutar interesne grupe ima tendenciju ostati u tom okruženju. Zainteresirane osobe stvaraju međusobne odnose i suradnju. Kad se više ljudi bavi temom od zajedničkog interesa razvijaju se i različite uloge koje se povremeno preklapaju i stvaraju složeniji sistem. Često članovi sistema nemaju uvid u različite uloge koje imaju unutar sistema, što potencira tenzije i ponekad dovodi do destabilizacije.

Sustav ima tendenciju ostati u svom poznatom okviru i ne otvarati se drugima zainteresiranima. Ovako funkcionira većina udruga u prvoj fazi razvoja. Čak i kad su rezultati rada udruge vidljivi zajednici, postoji zapreka za komunikaciju s ostalima. Građanske inicijative i udruge građana u područjima nakon nasilnih sukoba, pojačano čuvaju svoju autonomiju i teže prihvaćaju komunikaciju sa širom okolinom uključujući svoju zajednicu, njene druge podgrupe. Na početku nisu spremni otvoriti se javnosti i neposredno komunicirati s građanima. Ova je spoznaja važna u intervencijama u zajednici, stoga se lokalne grupe i udruge ohrabruju za iskorak prema javnosti i potiču na provođenje aktivnosti izvan svog „prvog kruga“.

Komunikacija unutar zajednice pretpostavlja da je sustav spreman za komunikaciju s drugim sustavima. U malim sredinama često postoji problem manjka ljudskih kapaciteta, što uz postojeće polarizacije dodatno otežava komunikaciju pa time i suradnju. Socijalni kapital je u takvim uvjetima vrlo slab; nema povjerenja izvan interesne skupine, nema poštovanja zajedničkih pravila, a bliskost se ostvaruje samo unutar male skupine. Osnovni cilj intervencije u zajednici je omogućiti intenzivniju komunikaciju između sustava, skupina i pojedinaca unutar zajednice, potražiti područja zajedničkih interesa i stvoriti uvjete za kontakt. Vanjska intervencija se u praksi potvrđuje kao efikasno sredstvo jer znatno brže ruši barijere i potiče povezivanje ionako smanjenih snaga zajednice.

Komunikacija izvan zajednice osobito je važna za deprivirane zajednice. Kontakt s okruženjem unutar zemlje, a i međunarodnom zajednicom također je veliki izazov. I dalje postoji tendencija ka izolaciji. Marginalizacija se time pojačava. Intervencijom u zajednici potiču se izlasci izvan svog uskog okvira, predstavljanje rezultata drugima, predstavljanje svoje kompetencije, a osobito psihološkog ranga zajednice koje je usprkos svim teškoćama postigla uspjeh. Komunikacijom sa širim okruženjem ostvaruje se razmjena, pomaže pozicioniranju i stvaraju prilike za brže napredovanje.

Suradnja

U kojoj mjeri (ne)povjerenje među stanovništvom, odnosno poteškoće oko pronalazjenja puta od prošlosti prema budućnosti utječu na ekonomski razvoj, poput otvaranja novih radnih mjesta, investicijskih ulaganja, gradnje novih objekata i infrastrukture? Možemo li se zajedno okupiti (kao pojedinci i kao organizacije) kako bi nešto učinili za naše obitelji i naše zajednice? Kako podjela među

stanovništvom, prema nacionalnosti, vjeri, običajima i kulturi, ratnim iskustvima i traumama, stvara prepreke gospodarskom razvoju – toliko priželjkivanom, naročito u Području od posebne državne skrbi? Uključujemo li u razvojne procese cjelovite zajednice? Da li bismo to trebali činiti, i ako da, hoće li nas to usporiti? Možda ostavljamo nekoga po strani, svjesno ili nesvjesno? Ova pitanja, kao i stvarna iskustva i stavove koje susrećemo u razvojnim procesima su vrlo bitni. Način na koji ćemo s njima baviti kao mobilizatori zajednice (konzultanti, itd.), može (i vjerojatno hoće) imati odlučujući učinak na rezultate kojima se nadamo.

Isključivanje marginaliziranih skupina i neučinkovito raspolaganje raspoloživim resursima dodatno opterećuje ratom stradala područja. Pored nacionalnih ili vjerskih manjina i druge socijalne skupine često ostaju izolirane. Prisutne su i ostale otežavajuće okolnosti, kao što je nedostatak primjera dobre prakse, jasnih strategija i sustava vrijednosti. Facilitiranje komunikacije i razmjena primjera dobre prakse može u značajnoj mjeri pružiti podršku skupinama i zajednicama koje su se zaglavile u pasivnosti i beznađu, te ne mogu naprijed. Planiranje i provedba lokalnih projekata koji promoviraju suradnju, partnerski pristup i sudjelovanje građana - barem i na temeljnoj razini - otvaraju nove mogućnosti i proizvode ostvariva rješenja za probleme u lokalnim sredinama.

Suradnja/partnerski pristup – ključni aspekt u provedbi projekata i razvoju zajednica

U teoriji organizacijskog upravljanja, bilo da se radi o profitnim ili neprofitnim organizacijama, navodi se da kada radimo zajedno, unaprijeđujemo suradnju, možemo postići mnogo više nego sami kao pojedinci i pojedine organizacije. Pojam „sinergija” je često spominjan što implicira da suradnja i partnerstvo među organizacijama daje mogućnost za postizanje više od sume onoga što svaka pojedina organizacija unosi u projekt. Ova ideja može se isto tako simbolično izraziti kao $1 + 1 = 3$. Što znači da je snaga partnerstva više od zbroja pojedinačnih snaga, jer se kroz njihove međuodnose i suradnju može stvoriti nešto više, izvan njihovih pojedinačnih okvira i mogućnosti. Ta nova snaga, ili socijalni kapital na mikro razini, je sada dostupna svim uključenim partnerima i, naravno, zajednici u kojoj rade. Ova ideja nije nova organizacijama i pojedincima koji su vodili uspješne, čak i male partnerske projekte, a svatko od nas je, vjerojatno bar jednom u životu, imao iskustvo doživljaja snage suradnje s nekom drugom osobom ili u nekoj skupini/timu.

Međutim, ovakva iskustva (još) ne susrećemo tako često, stoga trebamo vještine, stavove i primjere dobre prakse, koji će nam pomoći uspostaviti suradnju ili unaprijediti partnerstvo, za dobrobit naše zajednice i nas samih. Zdravu suradnju nije lako ostvariti bilo gdje u svijetu, a možemo pretpostaviti da je to često teže u ratom pogođenim i polariziranim sredinama ... A ipak, potreba i spremnost na zajednički rad, na suradnju i stvaranje partnerstava sastavni je dio ljudske prirode, isto kao što je u našoj prirodi da se polariziramo i razbjesnimo ukoliko smo uvučeni u neki sukob. Ovo vrijedi za ratom pogođene te bilo koje druge zajednice.

Čega bi mobilizator zajednice (konzultant, predstavnik razvojne udruge, itd.) trebao biti svjestan kada on/ona pokušava raditi na unaprijeđenju suradnje u nekoj sredini? Ukoliko želi podržati uspostavljanje suradnje između dviju organizacija ili socijalnih skupina, možda će samo bolje upoznavanje uključenih strana, razmjena i izražavanje očekivanja i pregovori o odgovornostima i rezultatima može već biti sasvim dovoljno, pa uključene strane mogu zatim započeti prirodni proces stvaranja formalnih odnosa. Kada ove metode ne donose priželjkivani rezultat ili kad mi niti ne pokušavamo to učiniti jer smo osjetili u “atmosfera” da još nema mogućnosti za uspostavu suradnje u konkretnom slučaju, tada trebamo postati svjesni razloga i problema u pozadini – u toj sredini, među ljudima, ili između dviju organizacija - koji ih sprečavaju u ostvarivanju suradnje i zajedničkom radu za dobrobit njihove zajednice. Kako bi se to moglo učiniti, savjetujemo lidere (bez obzira rade li u javnom, profitnom, ili neprofitnom sektoru) i



mobilizatore zajednica da organiziraju aktivnosti „otvorenog prostora”, poput onih detaljno opisanih u drugom dijelu o forumu. Činjenica je da takve aktivnosti zahtijevaju značajnu količinu iskustva i vještina od mobilizatora odnosno facilitatora zajednice.

Kada mobilizator ne posjeduje iskustvo ili vještine facilitiranja, bila bi već velika prednost ukoliko bi pokušao biti svjestan postojećih napetosti i polarizacija, marginalizacija pojedinih skupina i osoba, trenutnog društveno-političkog okruženja, kao i „ozračja” u određenoj zajednici, odnosno organizaciji. Opažanjem i analiziranjem „ozračja”, te kroz pažljivu komunikaciju (bez osuđivanja i kritiziranja) s članovima lokalne zajednice / organizacije, mobilizator može pomoći nalaženju potencijalnih smjerova i snaga potrebnih za suradnju i razvoj. Ovo može pomoći mobilizatoru da osjeti ono od čega određena zajednica/ organizacija pati, čak i kad zajednica vrlo teško može o tome otvoreno razgovarati.

Izolirani naponi ne mogu ostvariti utjecaj s istim rezultatima kao što to mogu zajednički naponi, kada dvije ili više organizacija, odnosno društvenih skupina radi zajedno u svrhu zajedničkog cilja, u okviru, ili izvan određenog projekta. U društvenim znanostima se sada često spominje izraz „socijalni kapital”, čime se želi naglasiti razina umrežavanja između organizacija i pojedinaца u određenoj zajednici (društvu), a u cilju općeg dobra. Socijalni kapital se temelji na tri elementa: povjerenju, poštivanju pravila i međusobnim vezama, tj. odnosima. U prijašnjem poglavlju naglasili smo potrebu izgradnje „infrastrukture odnosa”, kao temelj za oporavak.

Ne smijemo zaboraviti da potreba ili motivacija za određenom inicijativom/projektom u nekoj zajednici može postojati istovremeno kod članova prilično podijeljenih skupina, na temelju njihove etničke pripadnosti, političkog opredjeljenja, dobi, spola, itd. Zajednička potreba i motivacija za napretkom može pomoći u obnovi/izgradnji komunikacije i kontakata između podijeljenih strana. Ako komunikacija i prepoznate zajedničke potrebe uspiju stvoriti prostor za uspostavu suradnje u zajednici, onda takva suradnja, čak i dosta formalna i vrlo mala u smislu opsega zajedničke odgovornosti, može imati golem utjecaj na izgradnju/obnovu povjerenja između podijeljenih strana u toj zajednici.

Međusektorska partnerstva – teška, a tako potrebna

U poratnim društvima neizbježno je da se pojavi nedostatak povjerenja na različitim društvenim razinama. Temeljni (prikriveni ili otvoreni) nedostatak povjerenja utječe na svakidašnji život ljudi - s kime se druže, zasnivaju brak, obilježavaju blagdane itd. Građani često nemaju povjerenja u svoju upravu. Političke stranke pokazuju veliku količinu međusobnog nepovjerenja. Često smo vidjeli kako je etnička podijeljenost bila preobražena u formiranje političkih argumenata. Iza ovog stoji (demokratska) ideja da će različite društvene skupine moći imati jednak pristup resursima i da će moći sudjelovati u procesu donošenja odluka, ukoliko su politički zastupljene. Ova pretpostavka stvara bolju poziciju za manjinske grupe i otvara prostor za politički dijalog i diskurs između većine i manjina. Politička rasprava je potrebna, međutim za izgradnju povjerenja, naročito među većinskim i manjinskim stanovništvom na lokalnoj razini, ovo ni u kom slučaju nije dovoljno. Etnička podijeljenost često može biti prikriivena političkim programima i utječe na komunikaciju i dinamiku donošenja odluka političkih predstavnika. Stoga je vrlo važno da su politički i razvojni programi usmjereni boljitku svih članova zajednice i da o tome postoji kvalitetna komunikacija između uprave i građana.

Ugrožene zajednice koje pate od podijeljenosti i nedostatka inicijativa trebaju kreativna rješenja koja će mobilizirati raspoložive, makar i minimalne resurse. Potrebni su modeli suradnje unutar i izvan zajednice – sa susjednim općinama i gradovima, kao i načini za osiguranje financiranja i ulaganja ključnih za razvoj zajednice. U takvim situacijama, važno je da politički lideri i lokalne vlasti prepoznaju potencijale i snagu neprofitnog sektora i njihovu sposobnost da učine male (po financijskom okviru), ali značajne promjene.

Lokalne nevladine organizacije i institucije trebaju imati priliku i treba im se dati mogućnost za realizaciju vlastitih potencijala u svrhu konkretnog poboljšanja uvjeta života u njihovim zajednicama. Građanske inicijative i državne strukture suradnjom mogu koristiti svoje pojedinačne prednosti: među ostalim, fleksibilnost i stabilnost.

U Hrvatskoj važno je spomenuti suradnju između ratom pogođenih područja i ostalih područja koja nisu bila izravno pogođena ratnim događanjima. To je također važan aspekt u procesu razvoja. Način kako se zajednice i organizacije iz Područja od posebne državne skrbi percipiraju od drugih i način kako (ako uopće) organizacije iz drugih dijelova zemlje uspostavljaju suradnju sa zajednicama u ovom području, mogu značajno utjecati na samopouzdanje i spremnost stradalih zajednica da ulože napore u razvojne procese.

Razlika u stupnju socioekonomskog razvitka između Područja od posebne državne skrbi i ostatka Hrvatska pa nadalje je sve veća, na žalost s vrlo malo iznimaka. Potreba razvoja zajednica u Područjima posebne državne skrbi stvara različite percepcije u javnosti i postavljaju se pitanja o potrebama i vrsti ulaganja, pristupu, učinkovitosti, itd. Komentari nas koji ne živimo tamo – bilo privatni ili u javnosti – o pitanjima razvoja zajednica u ovim područjima imaju često karakteristike omalovažavanja, žaljenja, kritiziranja, beznađa i svode se na pitanja kako se „njima“ može pomoći.

Na ovaj način, nesvjesno ponavljamo isti obrazac kao i same ratom stradale sredine koje imaju poteškoća oko identificiranja postojećih resursa i njihovog korištenja. Naša dobronamjerna nakana je kako im „mi“ možemo pomoći. Zajednice koje su pogođene ratom bez obzira na stradanja imaju određene resurse. Potrebno im je pomoći kako što bolje prepoznati i iskoristiti te resurse i ljudske i materijalne, na održivi način.

Prema našem mišljenju u Hrvatskoj je potrebna je bliža suradnja profitnih i neprofitnih organizacija iz različitih regija s onima u Području od posebne državne skrbi. Umjesto „pomagačke suradnje“, daleko korisnije bi bilo razvijati takvu suradnju kroz koju će sve uključene strane unijeti određene resurse, provoditi dio poslova, imati određenu odgovornost i na kraju imati korist. Ova područja trebaju solidarnost ostalog dijela Hrvatske, ali također trebaju imati mogućnost razvijanja zdravih poslovnih, suradničkih i partnerskih odnosa u cilju ravnomjernijeg i održivog razvitka zemlje. Jedna od nedovoljno iskorištenih mogućnosti u području neprofitnog djelovanja je izgradnja partnerstava organizacija/institucija iz različitih dijelova Hrvatske, koja se odnose na provedbu i upravljanje projektima u ratom stradalom području, a nastoje osigurati financiranje iz vanjskih izvora (natječajni nacionalnih i međunarodnih tijela). Razmjena iskustava i primjera dobre prakse je, u našem iskustvu, vrlo korisna i prijeko potrebna unutar Područja od posebne državne skrbi, kao i između drugih regija.

Ova iskustva i preporuke mogu biti korisne u drugim situacijama nakon rata koje imaju sličnu dinamiku u vezi odnosa između područja koja su bila više ili manje zahvaćena ratnim sukobom.

Fokus na postojeće veze i mreže u zajednici

Prepreke društveno-ekonomskom razvitku usko su povezane uz psiho-socijalne aspekte suživota svih etničkih grupa i društvenih skupina, kao i probleme marginalizacije. Da bi se postigla socijalna kohezija nužno je korištenje svih ljudskih i materijalnih resursa u zajednici, što podrazumijeva uključivanje svih društvenih skupina, te poticanje suradnje i izgradnje partnerstva. To je jedan od važnih preduvjeta za održivi razvoj.

Kao rezultat mobilizacije zajednice očekuje se stvaranje strukture koja može nositi suradnju i razvitak. To nije bio naš cilj. Različite postojeće forme povezivanja i suradnje (vijeća, odbore, radne skupine...) smo respektirali, ali smo pažnju usmjerili na osobe, njihove potencijale i njihove međusobne



veze. Iskustvo suradnje, smatramo, daje trajnije posljedice na život zajednice od osnivanja formalnog tijela kojeg treba stalno održavati. Obrazac ponašanja u kojem je povećana otvorenost, povjerenje, spremnost za suradnju i odgovornost, je važan kapital za neku novu situaciju. Doživljaj uspjeha daje snažan poticaj da se sličan poduhvat ponovi. Nove uloge koje su razvili aktivni članovi zajednice treba unaprijediti, kao i iskustva i vještine koja su potrebna za preuzimanje ovih uloga. Time su osigurani uvjeti da će se pojedinci koji su spremni na zajednički rad sami mijenjati i mijenjati stvari na bolje.

Praktična pitanja u mobiliziranju zajednice

Kako odabrati mjesta za intervenciju?

Koje kriterije upotrijebiti kako bi se odabralo mjesto za uspješnu intervenciju za lokalni projekt? Fokus može biti humanitarni i razvojni. Humanitarni pristup karakterizira: „Pomozimo im jer su njihovi resursi i mogućnosti ograničeni, a njihove potrebe su ogromne.“ Razvojni pristup je: „Pomozimo im jer oni imaju resurse, ali nisu u mogućnosti krenuti naprijed.“ Bilo da se radi o humanitarnom ili razvojnom pristupu, uvijek postoji potreba za radom na traumi zajednice, polarizacijama koje traju i konfliktima koji blokiraju gospodarski razvitak. Oba smjera – humanitarni i razvojni imaju duboka opravdanja, ali i drugačije zahtjeve prilikom intervencije i bitno različite ishode.

Humanitarni pristup - Ukoliko se za intervenciju odabere zajednica sa skromnim ljudskim kapacitetima, u kojoj živi većina starijih i neobrazovanih ljudi, opterećena siromaštvom, u njoj se možda neće moći provesti ambiciozan lokalni projekt, niti se može očekivati da se efekti nastave nakon završetka projekta. Opravdanost donacije dolazi u pitanje ako se njome ne osigurava trajniji utjecaj. Izazov je, stoga, osigurati trajnost, a moguće rješenje pronaći način za privlačenje dodatnih snaga iz okoline koji su prirodno povezani s ciljanom zajednicom. To je u praksi značilo pronaći organizacije koje mogu i žele surađivati sa susjednim zajednicama i skupinama, povezati ih u zajednički projekt u kojem dijele uloge sukladnom svom kapacitetu.

Primjer: Skupina poljoprivrednih proizvođača iz malog sela se uključila u širi krug proizvođača hrane iz okoline okupljenih u poljoprivrednoj zadruzi, a lokalna udruga iz obližnjeg grada je osnaživala razvoj poljoprivredne zadruge i održavala stalnu suradnju. Naša uloga mobilizatora zajednice je bila važna u pronalaženju osoba koji mogu nešto napraviti, u uspostavljanju njihovih kontakata i uvjeta za suradnju i nadalje u kreiranju i provedbi ostvarive inicijative.

Razvojni pristup pretpostavlja da zajednica ima društvene i prirodne resurse za daljnji razvoj. Ovisno o okolnostima razvoj može biti usmjeren na manju skupinu ili cijelu zajednicu. S obzirom na prioritet preživljavanja i ekonomskog oporavke potiču se inicijative koje vode do većih kapaciteta za zapošljavanje. Veliki broj zajednica ima podjednako važan društveni aspekt kojeg treba osnaživati jer su opterećene emocionalnim i društvenim posljedicama rata. U takvim uvjetima lakše dolazi do marginalizacije osoba i skupina što zaustavlja ekonomski razvitak. Potrebno je usmjeriti pažnju na socijalno uključivanje, na rad na sukobima i poticanje novih pristupa i suradnje.

Primjer 1.: Skupine mladih u ruralnim sredinama oko većeg grada koji je teško stradao u ratu potaknute su na intenzivniji aktivizam i prisutnost u svojim zajednicama. Ujedno dobile su opremu

i tehničku pomoć, ali su i povezane u jedinstveni projekt za mlade koji je na kraju imao veliku manifestaciju u gradu. U projektu je povećana odgovornost i spremnost mladih za rad u zajednici, za suradnju, oslabljena je polarizacija grad – selo i međuetnička polarizacija.

Primjer 2.: Ženska udruga je animirala, educirala i povezala žene iz svoje ruralne okolice, osposobila ih je za samozapošljavanje i povezala u zajednički projekt. Kao dobar primjer povezala je i druge ženske inicijative iz udaljenih mjesta i gradova koji imaju isti cilj – povećati neovisnost žene i osnažiti obitelj. Pitanja etničkih tenzija i tradicionalne ženske podređenosti u obitelji i društvu su se rješavala uz gospodarsku djelatnost koja se zasniva na karakteristikama njihovog kraja.

Zašto poticati i podržavati rad građanskih inicijativa?

Organizacije civilnog društva i građanske inicijative oslušuju ritam u svojoj zajednici i slobodno smišljaju relativno brza i efikasna rješenja. Ustanove i tijela uprave, koje imaju čvršću strukturu, često nemaju blizak kontakt s građanima pa do njih poruke zajednice stižu sporije. Kako su formalne i obično opterećene procedurama i politikama, teže postaju inovativna i kreativna snaga zajednice, kao što to mogu građanske inicijative.

U organizacijama civilnog društva predstavnici manjinske skupine mogu ostvariti jači utjecaj.

U polariziranim zajednicama s odvojenim skupinama koje izbjegavaju međusobne kontakte, građanska inicijativa može biti mjesto susreta. Ideja koja okuplja građane u udrugama se obično odnosi na zajedničke potrebe zajednice radi čega angažman građana ima vidljivu i opravdanu svrhu. Radi ostvarenja zajedničkih ciljeva kao što su npr. obnova društvenog doma, skrbi o djeci ili starijima, prelaze se komunikacijske barijere.

U našem modelu vrednujemo liderske kvalitete kao što su sposobnosti i spremnosti za vođenje drugih, preuzimanje odgovornosti, poduzetnost i spremnost na rizike. Vođe koje susrećemo i tražimo u zajednici su obično neformalni lideri, povremeni ili privremeni lideri. To su ljudi koji koriste svoje snage kako bi nešto promijenili i tom nastojanju privlače druge koji to rade zajedno s njima. U zajednici je prirodno da se mnogi osjećaju preplavljeno ili beznadno zbog traume koja im se dogodila i/ili života u izbjeglištvu. Ipak mnogi od njih uzimaju stvari u svoje ruke i rade za opće dobro. Ratom stradala područja trebaju ovu vrstu snage među građanima. Za obnovu i razvitak zajednica potrebni su pored formalnih i neformalni, inovativni lideri.

Ponekad su voditelji inicijative već okušani u sličnim poduhvatima, a ponekad ih prilika za napraviti promjenu izazove tako da istupe i krenu u nešto novo.

Da bi se identificirali „pravi ljudi“ za nove zadaće važni su pogled s više strana i relevantne informacije. Uz procjenu vrste i snage motivacije iznimno je važno provjeriti kapacitet za sadržaj kojim se žele baviti, vrijednosti i stavove kao i sposobnost za suradnju. Samo u sretnom spoju svih aspekata možemo očekivati uspješnu inicijativu koja doprinosi napretku zajednice. Nositelje lokalnih inicijativa dobro je tražiti u skupinama koje tradicionalno imaju manje moći u zajednici, koji imaju snagu ali ne i priliku – mladi, žene, nezaposleni, pripadnici manjinskih skupina. Osim vrijednosnog stava da takvim ljudima treba pomoći da se uključe u život zajednice, vodimo se i spoznajom da se najsnažniji motivi nalaze kod ljudi koji su spriječeni izraziti sebe i ostvariti svoje potencijale.



Na koji način se ostvaruju sredstva za provedbu projekata?

Financiranje projekata uglavnom se provodi putem javnih natječaja u kojima se poštuje princip transparentnosti. Takva pozitivna praksa je postavljena kao standard u Hrvatskoj, osobito ako se odobravaju sredstva iz državnih, područnih ili lokalnih proračuna⁵.

U nekim slučajevima se odobravaju sredstva za predložene projekte bez javnog natječaja. Donator u takvim prilikama ima više slobode u odlučivanju ali i odgovornosti i rizika. Osobito je važno izbjegavati moguće prilike za sukob interesa.

Model kojeg predstavljamo ne koristi javni natječaj u izboru provoditelja projekta. Osnovni argument za takav pristup je potreba oštećene zajednice za razvitkom i boljim korištenjem ljudskih resursa. Selekcija koja bi se provela putem natječaja ne bi ispunila osnovnu funkciju mobiliziranja zajednice već bi uvela standarde koje u većini slučajeva nema tko ispoštovati.

Selekcija bi dovela i do toga da bi se neki ohrabreni ljudi, nakon končanog izbora odbili i obeshrabrili. Takav odnos svakako nije prikladan u situaciji kad je svaka osoba važna za daljnji razvoj zajednice.

Moguće javljanje sukoba interesa se izbjegava na više razina:

- u zajednici se s dionicima razgovara o procesu izbora provoditelja;
- u izboru provoditelja i kreiranju projektnog prijedloga sudjeluju predstavnici donatora;
- konačan izbor projekta donosi interna komisija.

U procesu mobiliziranja se pronalaze aktivni provoditelji u zajednici koji imaju inicijativu i volju za suradnjom u zajednici. Ukoliko nemaju dovoljno znanja i vještina, taj se nedostatak dopunjuje različitim oblicima tehničke pomoći. U interaktivnom odnosu se postiže povećanje tehničkih znanja i osobnih kapaciteta za provedbu ozbiljnog ugovornog odnosa s donatorom. Ujedno se jačaju psihosocijalni kapaciteti za uvođenje pozitivne promjene u zajednici opterećenoj gubicima i traumom.

Provedba projekta je uređena ugovorom o donaciji. Razrađena je procedura u kojoj se nositelji projekata uče odgovornosti prema obvezama koje proizlaze iz ugovora. Time se mijenja se ovisnički mentalitet, koji je možda nastajao u vrijeme njihovog izbjeglištva ili perioda primanja humanitarne pomoći. Potiče se promjena identiteta - od korisnika pomoći do samostalnog poduzetnika. Potiče se i promjena stavova u odnosu na očekivanja od države. Razina i vrsta intervencije se prilagođava trenutnom kapacitetu korisnika: raditi za njih, raditi s njima ili ih pratiti dok rade sami.

Krajnji je cilj osposobiti zajednicu da pronađe samu sebe kao i svoje resurse. Potiče se članove zajednice da postanu spremni pokrenuti nešto ostvarivo, ukorijenjeno u zajednici i u suradnji s drugima.

Bez rada na kapacitetima zajednice, nove se inicijative rijetko događaju spontano. Često nema adekvatnog odgovora na natječaje i pozive za dodjelu sredstava. Ponekad se na natječaje javljaju uvijek iste osobe ili strukture, a da pri tome nema daljnjeg širenja ideje. Čini se da nema ozbiljne namjere sustava i/ili donatora da konstantno potiču dinamičan razvitak.

Kod donatora i tijela javnog sektora često nema dovoljno razumijevanja o potrebi za konzistentnim stimuliranjem razvojne dinamike. S druge strane, donatori i javni sektor mogu izabrati hoće li biti

⁵ Kodeks pozitivne prakse, standarda i mjerila za ostvarivanje financijske potpore programima i projektima udruga donio je Sabor 2.2.2007 radi uređenja osnovnih standarda i načela postupanja tijela državne uprave i ureda Vlade RH u postupku odobranja financijske potpore iz sredstava državnoga proračuna udrugama za provedbu njihovih programa i projekata koji su od osobitog interesa za opće/javno dobro u Republici Hrvatskoj.

facilitatori razvoja. Ukoliko se odluče na takav pristup, ulaze u rizik da neće biti potpuno zadovoljni krajnjim rezultatom lokalnog projekta. Možda će se u zajednici uspostaviti neki novi odnosi i pokrenuti novi procesi, ali očekivani rezultat možda u prvim pokušajima zataji. Donatoru to obično ne ispunjava očekivanja. Za facilitatora razvoja, koji ujedno može biti i donator, nastanak suradnje i inicijativa u zajednici sami po sebi mogu predstavljati dobar rezultat.

U modelu kojeg prakticiramo, proces ima veću vrijednost, ali se ujedno radi i na postizanju realno postavljenog cilja. Doživljaj uspjeha također ima svoju „terapijsku“ svrhu. Stvaran i vidljiv rezultat ohrabruje provoditelje na nove pokušaje i privlači više ljudi u sličnim namjerama.

Donacija je obično dobrodošli poklon. Ipak javlja se cijeli raspon reakcija kad god se daje donacija. Mnogi lokalni dionici se pokušavaju prilagoditi uvjetima donatora. Ponekad zajednica nije spremna na donaciju, sumnjičava je i oprezna i čuva svoju autonomiju. Takve su reakcije prisutnije u periodima neposredno nakon sukoba uslijed postojećih stavova i politike. Činjenica da donator dolazi „izvana“ izaziva niz međusobno različitih reakcija: ponos, otpor zbog mogućeg osjećaja da su u ovisnoj i podređenoj poziciji, domaćinsku dobrodošlicu i zahvalu, ignoriranje, oduševljenje zbog nove prilike, itd.

Rad u zajednici odvija se s manje otpora domaćina ukoliko ga provodi stručnjak ili organizacija mobilizator koji nisu iz istog mjesta ili kraja. Uz pažljiv pristup mobilizatora, zajednica i članovi zajednice mogu sačuvati svoju moć i istovremeno prihvaćati promjene. Ponekad je granica domaćeg pomaknuta do državnih granica, tako da međunarodne organizacije i stručnjaci bivaju bolje prihvaćeni. U drugim prilikama upravo se inozemno ne prihvaća jer ne dijeli slično iskustvo s domaćinima. U našem iskustvu je pozicija organizacije koja dolazi iz iste zemlje, ali iz „mirnijeg i manje ranjenog kraja“ omogućila uspješnu intervenciju. Bili smo dovoljno slični i dovoljno različiti.

Zašto koristiti lokalne projekte u procesu mobiliziranja zajednice?

Ljudi se lakše aktiviraju na nečem konkretnom. Forma projekta slijedi logiku svrsishodnog i efikasnog rada. Dizajn projekta traži razumijevanje i praćenje potreba i resursa. Zasniva se na suradnji unutar zajednice i služi nekoj trajnoj promjeni, prvenstveno društveno-ekonomskom oporavku. Ideja može poteći od osobe koja nema formalno ulogu vođe u svojoj sredini niti organizaciji. Problem nastaje ako su zajednice jako osiromašene i ako u njima možda nema ljudi koji su spremni ili sposobni sudjelovati u učenju novoga. Ovo je čest slučaj u malim ruralnim sredinama u koja su se vratili samo stariji i možda su manje formalno obrazovani.

Prilikom mobiliziranja zajednice važna je uloga organizacije jer razvoj nove ili postojeće organizacije može utjecati trajno na zajednicu, čak i ako to ne donosi nužno i konkretne rezultate u kratkom roku. (Fokus je na ulozi i vrijednosti organizacije u zajednici). Suprotno tomu, fokus na projekt omogućuje stvaranje i provedbu ideje. (Fokus je na kratkoročnom cilju). Ponekad je lakše ostvariti cilj nego uspostaviti novu organizaciju.

Provedbom projekta članovi zajednice se potiču na sudjelovanje u različitim ulogama. Uče se prijenosu liderskih vještina – vođenja koji ne moraju biti u političkim ili profesionalnim strukturama. Projektna logika traži razvoj nove vještine kako bi se ideju provelo u ograničenom vremenu i financijskom okviru. Samopouzdanje jača dok se razvija i provodi projektna ideja.

Kakve su inicijative prikladne za mobiliziranje zajednice?

Lokalne inicijative su rijetko infrastrukturne zbog svoje prirode i cijene koštanja. Prilikom mobiliziranja



zajednice obično se takva ideja spomene na samom početku jer su potrebe za vodom, strujom i putevima svakako prioritetne. Ipak teret provedbe ne može nositi skupina entuzijasta. Realnije je da lokalni projekt bude društvenog ili gospodarskog smjera. Opseg i težina, naravno trebaju biti u skladu s mogućnostima donatora i provoditelja. S obzirom na nezaposlenost i potrebu gospodarskog oporavka, drugi prioritet kojeg građani odabiru je gospodarstvo. Ono svakako zaslužuje pozornost, ali i oprez u načinu dizajniranja ideje. Iskustvo socijalističkog društvenog uređenja rezultira specifičnom slikom o prilici za rad. Uvijek je to otvaranje radnog mjesta kod nekog poslodavca, a vrlo rijetko poduzetnička ideja samozapošljavanja. Upravo inicijative koje u sebi sadržavaju poduzetništvo su najkorisnije za socioekonomsku revitalizaciju. Prilikom mobiliziranja zajednice aktivni se članovi ohrabruju za razmišljanje u tom smjeru, informiraju i podučavaju o mogućnostima. Najosjetljivije je izabrati ideju koje je realna i održiva, koja poštuje ljudske i prirodne kapaciteta. Izbor smjera također nije jednostavan jer vrlo često nema razvijenih strateških ni provedbenih planova za gospodarski oporavak.

Kako osigurati vidljivost u zajednici, društvu i međunarodnom kontekstu?

Mobiliziranje zajednice pretpostavlja njeno buđenje i povezivanje. Pri tome akcije trebaju biti vidljive i dostupne različitim skupinama i pojedincima. Inicijatori promjene u zajednici ponekad izbjegavaju biti vidljivi zbog niza razloga od kojih su neki psihološke prirode: strah od reakcije okoline, gubljenja postojećih pozicija, od neuspjeha, od gubljenja energije u raspravama s okolinom.

Neke se akcije provode u manjim skupinama istomišljenika pa prilikom rada u zajednici treba podržati širu komunikaciju. Radi otežane komunikacije često je potrebno ohrabriti nositelje akcije na veću otvorenost. S druge strane treba raditi i s ostalima u zajednici kako bi postali otvoreniji i time podržali napore svojih susjeda. Uključivanjem drugih otvara se prostor za obostrano poticanje i sinergijsko djelovanje, što podržava zdravu dinamiku u zajednici i društvu.

Kada je komunikacija između različitih skupina u zajednici podržana i kada zajednica postaje bolje povezana te učinkovitije komunicira, tada se komunikacija ne blokira i može se širiti dalje u krugovima, simbolički rečeno poput valova na vodi. Važno je da uspješne akcije ne ostanu izolirani napor u jednom malom selu već da utječu na društvenu i gospodarsku dinamiku u zemlji, ali i šire.

Radi postizanja ovakvih ciljeva treba koristiti različite komunikacijske kanale između članova zajednice ali i komunikaciju s javnošću korištenjem svih dostupnih medija. Mediji javnog priopćavanja su opće poznat i dostupan kanal koji ponekad predstavlja barijeru za nositelje akcije. Zadaća je mobilizatora pomoći da se savladaju takve prepreke, ali i da se usvoje novi načini i tehnike za obraćanje široj okolini: odnosi s javnošću, korištenje javnih medija i elektroničkih medija.

Što smo htjeli postići

U podlozi cijelog niza metoda tehnika i razmišljanja koja smo upotrijebili u postavljanju i provedbi modela rada u i sa zajednicama bili su sustavi vrijednosti, stručne tehnike i ulaganje u zajedničko učenje i otvorenost za promjene. Iako su naša očekivanja od našeg zajedničkog rada (s partnerima, donatorima, suradnicima, korisnicima, prijateljima) često bila smještena u apstraktne razine dobrobiti našeg društva i čovječanstva, ipak smo radeći s ljudima na terenu htjeli kao ishod vidjeti nekoliko promjena.

U području rada na mobilizaciji zajednice za provedbu akcije očekivali smo:

- aktivnu i motiviranu skupinu članova zajednice koja surađuje;
- ostvarenu suradnju više organizacija/institucija u zajednici i izvan nje;

-
- osmišljene i ostvarene socioekonomske inicijative i projekte koje su održivi i nakon prestanka potpore;
 - veće znanje i spremnost članova zajednice za poduzimanje i provedbu projekata;
 - uključivanje depriviranih zajednica u društveno ekonomske tokove u zemlji i inozemstvu;
 - veći interes ostatka društva za revitalizaciju ratom pogođenih područja;
 - uspostavljene komunikacijske kanale zajednice s drugima u bližoj i široj okolini;

U području psihosocijalnih intervencija očekivali smo:

- uspostavljanje kontakata članove zajednice koji nisu ranije postojali – osobito predstavnika skupina koji su sudjelovali u nasilnom sukobu;
- stvaranje prostora za otvaranje bolnih tema u kontroliranim i sigurnim uvjetima – uz stručnu facilitaciju;
- omogućeno sudjelovanje predstavnika različitih pozicija u zajednici i društvu;
- njegovanje kulture dijaloga i nenasilnog rješavanja sukoba;
- uspostavljanje kontakata sa suprotstavljenom pozicijom u zajednici i društvu kao preduvjet suživota;
- priliku za oporavak i povećanje efikasnosti članova zajednice.

Svaka od očekivanih promjena se pojavila u različitom intenzitetom, ponekad takvom da će nam dugo služiti kao poticaj u osobnom i profesionalnom životu.

Osim očekivanih javile su se i druge promjene koje nas uče da možemo biti i ambiciozniji u postavljanju ciljeva:

- stvorena je neformalna mreža aktivnih i sposobnih nositelja razvoja na nacionalnoj razini, koji se međusobno podržavaju;
- razvio se snažan interes za osobno osnaživanje i učenje za rad u zajednici;
- povećala se ambicija lokalnih lidera za bržom i snažnijom transformacijom odnosa u zajednicama u kojima žive;
- stvoren je pozitivan stav i poštovanje prema postignućima u malim sredinama.



VIII. O projektima: iskustva s terena

Pronaći glavne igrače

Od trenutka kada su poznate zajednice u kojima će se provoditi projekti, počinju i aktivnosti kojima je cilj stvaranje uvjeta za uspješno provođenje.

Prvi korak je identificirati ključne igrače u pojedinoj zajednici:

- ima li organizacija civilnoga društva,
- jesu li se ikad provodili projekti,
- kakva je povijest prisutnosti raznih donatora,
- kakva je demografska i politička struktura,
- kakav je omjer političkih snaga,
- tko je sve u stanju i voljan provoditi projekt,
- tko može najbolje povezati različite strane potrebne za uspješno uvođenje promjene u zajednici itd.

Udruge su uglavnom prvi izbor kod planiranja provođenja projekta. Njihov način organiziranja, način rada i iskustvo u provođenju projektnog ciklusa, a najčešće i svjetonazor, najbolji su jamac kvalitete i uspjeha provedbe.

Udruge s Područja od posebne državne skrbi su imale kontakte sa stranim donatorima koji su prvi uveli kulturu i pravila rada kakve danas postaju standard prilikom provedbi projekata.

Znanje o procesu, motivacija za promjenom, sposobnost brze reakcije i volonterski doprinos, čine udruge idealnim partnerom za ovakav način rada. Ukoliko na određenom području nema udruga ili iz bilo kojeg razloga nisu najbolji partner, potrebno je pronaći neku drugu organizaciju koja može biti nositelj projekta.

Osim udruga, provoditelje projekata smo uspjeli naći u zadrugama i školama. Oni uglavnom nemaju sva potrebna znanja i iskustvo radi čega im treba veća asistencija u svim fazama provedbe: u početnoj fazi prilikom osmišljanja ciljeva i rezultata, tijekom provedbe u vidu tehničke pomoći, te u fazi zatvaranja projekta i izrade izvještaja (opisnih i financijskih).

Zadruga imaju drugačiju poslovnu logiku ali i važnu ulogu u zajednici tako da jesu važno mjesto za intervenciju. Škole su vrlo važne jer su ponekad jedino mjesto dodira različitih skupina i predstavljaju jedinstvenu mogućnost za kontaktiranje svih dijelova zajednice a ne samo jedne strane. Škole uglavnom nemaju iskustva u provođenju projekata ovakvog tipa, pa im je potrebna prilagodba, fleksibilnost i motivacija ravnatelja i profesora. Iako projekti obično nisu sastavni dio njihove osnovne djelatnosti, mogu uvelike unaprijediti njihovu odgojnu i obrazovnu ulogu.

Pozitivna strana uključivanja zadruga i škola je u tome što su te organizacije stabilnije, dugoročnije i održivije od udruga. Za razliku od udruga, škole i zadruge pristupaju projektima kao dopuni svome radu a ne kao osnovnoj djelatnosti koja im ujedno osigurava i preživljavanje.

Projektna ideja – Što je potrebno u zajednici

Nakon procesa odabira provoditelja projekta, sljedeći korak je definiranje projektne ideje u skladu s potrebama zajednice. Kako svaki donator ima svoj cilj i svoju ideju u koju svrhu treba uložiti novac, potrebno je u skladu s time i uskladiti želje odnosno potrebe provoditelja projekta iz pojedinih zajednica.

Tijekom provođenja ovog programa, donatori su uglavnom htjeli podržavati partnerske projekte koji u podlozi imaju ekonomsku logiku. Ideja je pokrenuti promjene u zajednici radeći na gospodarskom razvoju (poljoprivreda, turizam, zapošljavanje...)

Naš zadatak bio je zajedno s ljudima na terenu pokrenuti male projekte koji bi išli u tom smjeru.

Da bi provoditelji bili motivirani za provedbu, aktivnosti bi trebale biti u sklopu onoga čime se oni i inače bave, a čest je slučaj da ljudi „s terena“ ne vide širu sliku i utjecaj na zajednicu koji ostvaruju provedbom svojih aktivnosti. Uglavnom je naš zadatak bio osvijestiti i pojasniti utjecaj koji se dobiva provedbom aktivnosti.

Ponekad je potrebna samo mala intervencija u projektni prijedlog, da se definiraju velike promjene i naglasi utjecaj.

Područja od posebne državne skrbi nažalost još nisu konkurentna s ostalim područjima, ukoliko se ona jednako tretiraju u tržišnoj utakmici kakva se uspostavlja, stoga oni neće moći pratiti ritam s ostalima. Njihove startne pozicije su puno lošije od ostalih i njima je potrebna veća pomoć kako bi postali jednaki s ostalima.

Naš pristup bio je drugačiji od pristupa većine ostalih donatora. Situacija je do sada uglavnom bila da se aplicira na javno objavljeni natječaj za dobivanje sredstava za provođenje projekata. Taj način je jasan, transparentan i ima puno prednosti. Međutim, on podrazumijeva dobro organizirane udruge, profesionalnost rada, standarde i iskustvo koje mnogi nemaju. Na ovaj način imamo ono što se u prirodi zove preživljavanje najsposobnijih. Jasna je i ekonomska logika ovakvog načina poslovanja - tržište uređuje konkurencija. Najbolji projekti i ideje prolaze, a to ima smisla.

Međutim, postoji i druga strana priče. Pojedina područja su puno lošije prošla o ostalih iz raznih razloga, od onih ratnih, prirodnih, demografskih, socioloških, itd, itd...Biološkim rječnikom: ne radi se uvijek samo o preživljavanju najsposobnijih, već o opstanku najugroženijih.

Ukoliko želimo da se na ovim područjima održi život i da postane pogodno za vraćanje i naseljavanje, ono zahtijeva podršku na svim poljima. Ovaj program je proveden na način da su sredstva namijenjena za pojedine zajednice. U njima je trebalo pronaći pojedince ili grupe koji su u stanju sami osmisliti i provesti projekt, a u tom procesu imali su od donatora osiguranu svu potrebnu pomoć.

Od trenutka kada su definirani provoditelji, u procesu osmišljavanja i provedbe projekata, naš tim je igrao aktivnu ulogu. Na taj način osiguran je izbor optimalnog cilja i maksimalni učinak u provedbi projekta. Aktivnosti su slagane u skladu s potrebama i mogućnostima, stavke budžeta su analizirane kako bi se postigla maksimalna iskorištenost sredstava uz dizajniranje troškova kako bi bili što jednostavnije napravljeni i u kasnijoj fazi ispraćeni. Ovakav način intervencije je moguć jedino uz veliki angažman donatora i tima zaduženog za praćenje provedbe.

U praksi je to značilo jako puno odlazaka na teren, razgovora s puno pojedinaca iz različitih struktura, kao i prethodne veze i kontakti koji su ostvarivani kroz dugi period prisustvovanja na terenu koji naša organizacija i donator imaju. Početna faza je uvijek najosjetljivija, pogotovo ukoliko ne želimo našom intervencijom unijeti nered na osjetljiva područja u kojima su projekti provedeni. Ukoliko se ne pronađe



način uključivanja „i jednih i drugih“ projekt može biti percipiran kao „korist“ samo za jednu stranu, a tada ne samo da unosimo poboljšanje u zajednicu, nego je možemo i dodatno opteretiti.

Provedba projekta

Nakon definiranja projektne ideje, razrade aktivnosti, proračuna i suradnje s ostalim dionicima u zajednici potpisuje se ugovor o suradnji. Slijedi nabava roba, usluga, plaćanje dobavljačima, provedba aktivnosti... U ovoj fazi provoditeljima aktivnosti uglavnom nije trebala podrška sa strane. Uz dobro definiran i izbalansiran proračun, prethodno nabavljene ponude i izbor najpovoljnijih ponuđača, projekti se provode prema utvrđenom planu.

Potrebno je obratiti pažnju na dokumentiranje aktivnosti (praćenje medijskih istupa, evidentiranje aktivnosti i broja sudionika, te posebno foto-dokumentacija). Provoditelji lokalnih projekata često ne pridaju važnost i znaju propustiti uhvatiti najznačajnije trenutke koji mogu biti od velike važnosti za značaj projekta kao i vrijednost koje takvi dokumenti imaju kao dobar primjer ostalima.

Zatvaranje projekta

U ovoj fazi često dolazi do nesnalaženja od lokalnih provoditelja koji nemaju iskustva iz prijašnjih projekata. Ukoliko se sva sredstva ne potroše (iz raznih objektivnih ili subjektivnih razloga) još uvijek postoji mogućnost da se pred kraj projekta zatraži prenamjena. Da bi se znalo stanje i ritam trošenja sredstava, potrebno je pratiti dinamiku trošenja i na taj način na vrijeme predvidjeti moguće ishode. Na taj način se ne mogu napraviti troškovi koji se ne mogu pokriti, a potroše se sva namjenska sredstva kako su i ugovorena. Donator je također otvoren za pravovremenu i svrsishodnu prenamjenu.

Nakon završetka projekta, provoditelji su dužni dati narativni i financijski izvještaj. Narativni dio opisuje tijek provedbe, prepreke, uspjehe, itd..., a financijski dio se sastoji od popisa troškova, financijske dokumentacije koja to potkrepljuje.

Financijsko praćenje i administracija uvijek predstavljaju najosjetljiviji dio i predstavljaju najveći teret provoditeljima. Zbog toga je važan dio bio sastavljanje proračuna na način da se troškovi pojednostave, grupiraju i prilagode administrativnim kapacitetima pojedinih provoditelja. U velikom broju slučajeva menadžment projekata je odrađivan volonterski, a skoro da je pravilo da provoditelji nemaju niti jednu zaposlenu osobu.

Poštujući tu činjenicu, kao i bremenitost problemima zajednica iz kojih ti ljudi dolaze, često i njihovim teškim osobnim situacijama, bilo je potrebno pronaći ravnotežu između potrebne discipline koja je nužna (i koja je uvjet za sve buduće projekte i situacije koje dolaze) i prilagodbe specifičnim uvjetima. Procedura je trebala biti dizajnirana da ne preplavi kapacitete malih lokalnih organizacija i na taj način uništi motivaciju za promjenom, a podrška je trebala biti kontinuirana u svim dijelovima procesa.

Osim tehničke pomoći, potrebno je bilo saslušati i razumjeti sve ljudske i osobne izazove s kojima su se ti ljudi susretali kao posljedicom rada na provedbi lokalnih projekata.

Upravljanjem projektним ciklusom

Upravljanje projektima je vještina planiranja, organiziranja i upravljanja resursima u svrhu dostizanja predviđenih ciljeva. Najveći izazov u provedbi projekta je postizanje zacrtanih ciljeva s obzirom na

uvjete koje smo prihvatili prilikom kretanja u sam projekt. Glavna ograničenja u provedbi su: djelokrug (područje), vrijeme i novac. Naš zadatak je na najbolji način u skladu s proračunom, angažirati dobivena sredstva kako bi dostigli predviđene ciljeve. Djelokrug projekta je ograničen metodama koje smo unaprijed odabrali i svrhom projekta. Vremenska ograničenost projekta je ono što čini razliku između svakodnevnih poslova u odnosu na dogovorene projektne aktivnosti koje treba provesti isključivo u ugovorenom vremenskom periodu.

Faze u razvoju projekta

Projektna inicijacija

Proces inicijacije određuje prirodu i opseg projekta. Ako se ova faza ne obavlja dobro, malo je vjerojatno da će projekt biti uspješan u ispunjavanju ciljeva. Ključni mehanizam koji je potreban u ovoj fazi je poznavanje zajednice u kojoj će se projekt odvijati.

Početa faza treba obuhvatiti plan koji će uključiti sljedeće:

- Procjena potreba za ciljeve koji mogu biti ostvarivi
- Što se sve trenutno događa na terenu
- Analiza potrebnih troškova s obzirom na korist od provedbe projekata
- Analiza dionika, korisnika i kapaciteta projektne tima

Projektne plan ili idejna faza - Planiranje i osmišljavanje

Nakon početne faze, projekt je sada potrebno detaljno isplanirati. Osnovni cilj je adekvatno planiranje vremena, troškova i sredstava kako bi se napravila procjena o količini posla i mogućim rizicima koji bi se mogli pojaviti tijekom provedbe. Svaka kriva procjena u fazi planiranja može značajno utjecati na uspjeh u provođenju projektne aktivnosti, a time i postizanje rezultata i ciljeva projekta.

Proces planiranja se uglavnom sastoji od izbora projektne tima, dogovora o načinu rada, definiranje aktivnosti koje je potrebno provesti, procjena potrebnih resursa za provedbu aktivnosti, procjena utroška vremena (rada) i novčanih sredstava za potrebne aktivnosti, izrada plana provedbe, izrada troškovnika, procjena rizika i eventualnih poteškoća u provedbi aktivnosti, finaliziranje projekta i dobivanje formalne dozvole za početak provedbe projekta.

Također, aktivnosti kao što su dogovor oko suradnje, komunikacije i razmjene informacija, prepoznavanje uloga i odgovornosti unutar projektne tima, sastavni su dio ove faze razvoja projekta.

Provedba projekta

Provedba projekta sastoji se od niza procesa potrebnih za uspješno provođenje aktivnosti koje smo odredili i s kojima želimo postići naše ciljeve. Provedba se sastoji od koordinacije ljudima i sredstvima koje imamo na raspolaganju, te izvođenja aktivnosti u skladu s definiranim planom kako bi se na vrijeme (i u željenom obimu) postigli predviđeni ciljevi.



Nadzor i upravljane projektom

Aktivnosti koje poduzimamo za nadgledanje procesa provođenja projekta kako bi se potencijalni problemi uočili na vrijeme i mogli što ranije i učinkovitije ukloniti nazivaju se monitoring (praćenje). Značaj monitoringa je u tome što provedbu projekta pratimo pravovremeno (u svim fazama provedbe) i na taj način možemo vidjeti eventualne razlike od aktivnosti i rezultata planiranih u projektu. Na ovoj način možemo pravovremeno predvidjeti promjene u vremenskom trajanju aktivnosti (npr. kašnjenje provođenja nekih aktivnosti, potreba za otkazivanjem ili prenamjenom određenih aktivnosti, a time i sredstava vezanih uz njihovu provedbu).

Monitoring, odnosno praćenje, uključuje:

- Kontrolu izvršenja trenutnih projektnih aktivnosti prema planu;
- Praćenje promjenjivih vrijednosti (koliko nam je ostalo/koliko smo potrošili novca; koliko posla je odrađeno; koliko smo postigli rezultata u određenom vremenskom periodu, da li smo trebali napraviti više u skladu s predviđenim planom u ovom trenutku provođenja projekta, itd.);
- Prepoznavanje onih aktivnosti koje bi trebali promijeniti zbog uočenih odstupanja i prepoznatih rizika. Koje aktivnosti i mjere možemo poduzeti da se vratimo „natrag“ prvotnom planu, ukoliko smo odstupili od plana.

Tijekom provedbe bilo kojeg projekta, količina posla se može promijeniti. Promjena je normalan i očekivan dio procesa provedbe projekta. Promjene mogu nastati kao rezultat naknadnih nepredvidljivih prilagodbi koje je potrebno napraviti, mogu biti rezultat vanjskih uvjeta, dostupnosti materijala ili strojeva potrebnih za pravovremenu izvedbu, utjecaja koji mogu ovisiti o dobavljačima i ostalim izvoditeljima radova..... Osim prilagodbe i provođenja aktivnosti koje su se promijenile, svaka promjena treba biti dokumentirana. Svaki donator zahtijeva dokumentaciju o potrebitosti i detaljan opis promjene u dogovorenom planu. Svaka promjena zahtijeva i ponovnu procjenu ciljeva i rezultata. Ukoliko su tražene (ili neizbježne) promjene značajne, predviđeni rezultati mogu doći u rizik, a s time i opravdanost investicije u projekt.

Kako bi se održali svi projektni procesi potrebno je imati podršku od krajnjih korisnika, raditi na uklanjanju zapreka i pratiti provedbu aktivnosti i režim trošenja sredstava.

Završetak projekta

Završetak projekta podrazumijeva formalno prihvaćanje financijskog i opisnog izvještaja. Administrativne aktivnosti vezane uz završetak projekta odnose se na pohranjivanje svih dokumenata vezanih za provedbu projekta, kao i popratnog materijala koji pokazuje uspjeh provedenih aktivnosti, naučenih lekcija i promjena napravljenih u zajednici. Završna faza podrazumijeva završetak svih aktivnosti, uključujući i sve financijske transakcije kao i sve predviđene ugovorne obveze između provoditelja i donatora.

Učenje odgovornosti

Mobilizacija zajednice, uključujući rad na lokalnim projektima, osim promjene stavova, razvoj vještina i znanja razvija i odgovornost. Ona je presudna za održivost jedne ideje, zajednice i društva, ali također i za dobrobit svake osobe.

Provoditelj lokalnog projekta uči kako stvarno biti odgovoran za svoju ideju i svoju životnu misiju – uči kako je u potpunosti ispuniti. Na drugoj razini uči biti odgovoran za posao ili ugovor s donatorom: za provedbu aktivnosti, ispunjenje rokova, kvalitetu, financije, osiguranje svih financijsko-administrativnih i drugih dokaza. Postaje odgovoran za funkcioniranje tima koji provodi projekt i za ukupnu suradnju. Usvaja odgovornost i za odnos prema zajednici, prema javnosti. I konačno, prihvaća odgovornost za svoj doprinos životu u zajednici i razvoju društva.

Svi aspekti odgovornosti su često veliki teret i ponekad djeluju zastrašujuće. Ali uz upornost kao i vanjsku asistenciju postepeno postaju dio iskustva. Ostvarenjem i ponavljanjem uspjeha, odgovornost ulazi u dublju sferu utjecaja na ponašanje i očituje se nadalje u svakom prihvaćenom poslu i u optimizmu prema izazovima života. Ona postaje dio osobnog/organizacijskog etičkog kodeksa, ima naš pristanak i puno prihvaćanje i nadalje djeluje bez ranijih prepreka.

Lokalni projekti

Ilustracije koje navodimo dolaze iz gradova i općina u kojima s program provodio putem potpore lokalnih inicijativa ali i psihosocijalnim intervencijama. Svaka od zajednica je razvila i provela svoj lokalni projekt i time unaprijedila suradnju ili testirala prostor za buduću suradnju.

U periodu od 4 godine izabrano je 40 zajednica s obzirom na teškoće u razvoju i/ili polariziranost u zajednici. Zajednice su identificirali predstavnici UNHCR-a u suradnji sa svojim partnerima i suradnicima. Svaka od njih je imala svoje specifičnosti ali su se javljale tendencije koje dijele slične sredine. Predstavljamo neke od njih:

Mjesta povratka i doseljavanja

Kistanje, Donji Lapac, Gračac, Udbina, kao i brojna druga su mjesta povratka domaćeg stanovništva, uglavnom srpskog i naseljavanja predstavnika druge zajednice – uglavnom Hrvata iz Bosne i Hercegovine, Srbije i Kosova. Njihova se zajednica ne obnavlja nego ponovno izgrađuje i postaje prostor susreta različitosti. Međutim, ljudi različite etničke pripadnosti, kulturnog nasljeđa dijele istu želju - biti prepoznati po svojim vrijednostima, postignućima, identitetu. Iznad svega žele kvalitetan život, sigurnost za svoje obitelji i priliku za svoju djecu.

Ono što dijele su prirodni resursi i druge značajke kraja. Tražeći rješenje i put do svog cilja otkrivaju prednosti koje im se nude: blizina turističkih lokacija, zanimljivosti kraja bogatog prirodnim i kulturnim vrijednostima. Povezuju i svoje snage – vitalnost doseljenika, koji su uglavnom mlađi, s iskustvom i materijalnim resursima domaćeg stanovništva.

Prepreke razvoju su tenzije u odnosima domaćina i doseljenika, osobni odnosi (konflikti) preneseni na uloge u zajednici, političke pozicije pojedinaca i grupa, nedostatak pravih prilika za komunikaciju i suradnju. Tenzije se održavaju u uvjetima gospodarskog zastoja, nezaposlenosti i siromaštva.

Lokalni projekti u ovim sredinama su nastali iz kreativnih rješenja predstavnika različitih skupina u zajednici. Oni su integrirajući faktor oko kojeg su se mogle skupiti različite skupine i snage. U Kistanjama je organiziran sajam obrta i tradicionalnih suvenira i snimljen je propagandni film o turističkoj ponudi mjesta i kraja. U Gračacu je potaknuto žensko poduzetništvo i otvoren je prodajno – izložbeni prostor u tradicionalnoj drvenoj kući u blizini poznatih Cerovačkih špilja. U donjem Lapcu su naporima različitih organizacija uprave i volontera obnovili tradicionalnu kuću, koja je važna turistička zanimljivost. Na Udbini je uređena šetnica u predjelu koje posjećuju turisti i potaknut je rad školske zadruge.



Male ruralne zajednice s pretežno starijim stanovnicima

Kašić, Krupa, Jagma i brojne slične sredine pate od manjka mladih ljudi, koji se otežano vraćaju jer ne vide priliku za prosperitet. Stariji s vremenom gube snagu i ne uspijevaju pokrenuti razvitak. Obnova takve zajednice nužno podrazumijeva i obnovu poljoprivrede. Osim ljudskih snaga potrebna je mehanizacija ali i organiziranost i pristup tržištu.

Različiti su resursi koje takve sredine imaju traže i različite oblike potpore. U nekima od njih je nabavljena poljoprivredna mehanizacija, drugi su dobili pomoć u osnivanju poljoprivredne zadruge ili udruge. Treći nisu imali resurse za samoorganiziranje i za izlazak na tržište, pa su dobili potporu u povezivanju s mlađim i vitalnijim skupinama i zajednicama u okruženju. Udruge s iskustvom su pomogle u pisanju prijedloga donatorima i organiziranju, zadruge su otvorile štandove za prodaju proizvoda i organizirale prikupljanje proizvoda. Povezivanje temeljeno na interesima (jedni imaju zemlju, a drugi snagu i mobilnost) vodilo je do stvaranja povjerenja i novih načina međusobne potpore.

Mladi pokretači gospodarstva

Specifičan primjer je inicijativa mladih organiziranih u udruzi mladih za ožvljavanje proizvodnje mlijeka u svom mjestu (Negoslavci). U provedbi svoje ideje su angažirali poljoprivrednu zadrugu i općinu, a krajnji rezultat je bila moderno opremljena otkupna stanica, veći otkup i bolji plasman mlijeka lokalnih proizvođača. U ovoj sredini su otežavajuće okolnosti bile ratom oštećena infrastruktura, gospodarstvo kao i opći položaj mjesta s pretežno srpskim stanovništvom, koji je manjina u ukupnom stanovništvu zemlje. Iako se radi o zajednici u kojoj su većina članovi iste etničke skupine, za pokretanje pozitivne promjene je trebalo energije i entuzijazma. Udruga mladih je uspjela animirati zajednicu i dobiti više moći i odgovornosti. U velikom broju mjesta uloga mladih je marginalizirana jer pozicije moći drže oni stariji.

Snažnija organizacija podržava rad manjih udruga

Iskusnije udruge iz Knina, Gračaca, Korenice, Vukovara, Belog Manastira u više različitih projekata nosile su inicijativu po principu klastera. Princip klastera se odnosi na skupinu nezavisnih organizacija koje djeluju međusobno koordinirano i u suradnji. Iskustvo u projektnom menadžmentu, ljudski resursi, utjecaj u zajednici povezali su sa skupinama korisnika koji neposredno rade s drugim korisnicima ili u drugim sredinama. Nositelj projekta je imao odgovornost koju je dijelio s organizacijama – suradnicima. Oni su bili generator promjene koju su prenosili na ostale. Primjer iz poljoprivrede je strojni prsten u Lici u kojem su se povezali proizvođači krumpira iz više mjesta. Putem projekta su dogovorili korištenje postojeće opreme i pribavili opremu koja je bila potrebna da zaokruže proces proizvodnje i ojačaju pristup tržištu. Primjer rada s udrugama mladih u okolici Vukovara koje je vodila jača udruga iz Vukovara rezultirao je većom sposobnošću udruga mladih za rad u svom mjestu i zajednički utjecaj za lokalnu/regionalnu upravu i javnost u gradu i županiji. Mladi su dobili potrebnu opremu, edukaciju i proveli su akcije u svojoj zajednici. Proveli su i zajedničku akciju – natjecanje u vožnji skateboard-a uz koncert mladih bendova, koje je privukla mlade iz drugih gradova i zemalja. U Belom Manstiru su ženske udruge različitih etničkih skupina okupljene oko dvije veće partnerske organizacije dobile potporu za izradu suvenira uz edukaciju i uključivanje članica. Javnosti su se predstavile u dobro posjećenom javnom događanju.

Društveni centri

Obnova društvenih centara u mjestima povratka nakon velikih razaranja i egzodusa predstavlja priliku za obnovu ili ponovnu izgradnju društvenih odnosa. Obnavljanje centara je doslovno čišćenje zgarišta i susret s dubokom traumom. Te obnovljene prostorije postaju mjesta susreta, učenja, informiranja, slavlja i žalovanja. To su jedini prostori u zajednici u kojima se može smjestiti nešto veći broj ljudi. Oni su ujedno i neutralni prostori u kojima manjine i većine, marginalizirani i dominantni mogu zajedno stupiti u kontakt i raditi na povjerenju i suživotu. Nositelji projekata su bili mjesni odbori, vijeća nacionalnih manjina ali i poljoprivredne zadruge u Kinjačkoj, Bestrmi, Bariloviću i Okučanima – Cage.

Ženske inicijative i poduzetništvo

Žene u zajednicama koje se obnavljaju i ponovno izgrađuju djeluju na više razina, ali je često njihova dominantna uloga u obitelji. Ruralne sredine osobito traže od žena stalno prisustvo u kućama i na imanjima. Nezaposlenost i patrijarhalni odnosi dodatno drže ženu van društvenih tokova. Priliku za društveno uključivanje i samozapošljavanje mogu dobiti bavljenjem tradicionalnih zanata, proizvodnjom suvenira i hrane. Često takve poslove mogu obavljati i kod kuće uz ostale obveze. Osim prisutnosti u zajednici i prihoda koje mogu ostvariti, žene često naglašavaju i važnost održavanja kulturnog identiteta svoje zajednice ili skupine putem tradicionalnog veza, tkanja, izrade uporabnih i ukrasnih predmeta, pripremom jela, plesovima i ritualima. Proizvodnja i pružanje usluga u turističke svrhe su prilika za pristup tržištu. Projekti koje smo podržali su vodili u tom smjeru. Osim opreme i materijala ženskim inicijativama su omogućena i nova znanja kako bi se pozicionirali i lakše osigurali plasman. Poticane su i u stvaranju novih kontakata i mreža potpore radi održivosti inicijative i pristupa društvenim tokovima. Uspješni projekti provedeni su u Gračacu, Ličkom Petrovom Selu i Belom Manastiru.

Ustanove su nositelji inicijativa

U Donjim Kukuruzarima, Udbini i Belom Manastiru su škole bile aktivno uključene u provedbu lokalnih projekata. Škole su u mjestima povratka i doseljavanja nerijetko jedina mjesta gdje se susreću ljudi različite etničke pripadnosti, društvenog položaja i iskustva vezanog za ratna događanja. Osim svoje odgojno-obrazovne uloge preuzimaju i dio oživljavanja zajednice, što u krajnosti pridonosi i osnovnoj djelatnosti. Državne ustanove imaju i ugled u društvu što povećava mogućnost utjecaja na zajednicu. Kvaliteta projekta kojeg provode često ovisi o entuzijazmu ljudi koji ga vode jer angažman daleko prelazi njihove redovite obveze. Projekti koji su podržani su opremanje učeničkih zadruga i obrazovanje za demokratsko građanstvo.





Četvrti dio – Utisci i budućnost

IX. Povratne informacije sudionika foruma

Osvrti sudionika Forumu

Pohađam seminare organizirane za ratnike koji boluju od PTSP-a, za ljude koji se ne snalaze u kaosu civilnog života... Teme s kojima se polaznici seminara susreću su:

- pronaći uzroke stresa
- otvoreno komunicirati sam sa sobom i svojim okruženjem

Dobio sam ponudu od Centra za mir, nenasilje i ljudska prava – Okučani da sudjelujem na seminaru koji organizira udruga „Mi” s temom „Izgradnja održive zajednice u poslijeratnom razdoblju.” Pošto sam bio prognanik i sudionik rata od 1991. do 1995. vidio sam, čuo i doživio puno ružnih stvari koje čini čovjek čovjeku. Tema seminara me je zanimala, a moram priznati da o udruzi „Mi” nisam znao ništa. E, sad o seminaru.

Prvi dan seminara prošao mi je u nesnalaženju, nisam dobro razumio temu, očekivao sam nešto drugo. Pošto su voditelji seminara američki doktori psihologije očekivao sam da ću od njih naučiti nešto više o samospoznaji i tolerantnijem načinu življenja. U predstavljanju učesnika seminara i u osobnoj komunikaciji spoznao sam da su to sve visoko obrazovani ljudi, doktori, profesori, ljudi koji govore strane jezike, a ja-trogodišnja srednja škola, seljak iz Slavonije. Kud li si ti zalutao?

Drugi dan već bolje. U osobnim kontaktima, vidio sam da su to sve dragi i fini ljudi i da nas muče zajednički problemi kako živjeti normalno, obično bez stresa i kako pomoći sebi i drugima.

Ja vjerujem da mi se otvara treće oko duše koje prebire po mojoj podsvijesti i na svjetlost iznosi moje loše i dobre osobine, moje strahove, moju mržnju, moju ljubav. Želim biti u dobrim odnosima sa samim sobom, ako to uspijem bit ću dobar sa svime što me okružuje. Ako ne mogu živjeti u miru sam sa sobom kako onda živjeti u miru sa svojom okolinom. Ovo govorim stoga da bi razumjeli moje istupe u kojima naglasak stavljam na osobu, jedinku.

Treći i četvrti dan su mi pokazali da nisam sam s problemima i da moji problemi nisu najveći. Ti veliki i jaki ljudi koji su otvorili svoje duše i svoje srce pred cijelim skupom i podijelili svoje osjećaje sa svima nama, naučili su me da treba dijeliti svoj jad, svoju nesreću, ali i dobrotu, svoju ljubav s drugima.

Ja sam to naučio i zato zahvaljujem.

...

Za mene je osnovni problem koji je grupa trebala dotaknuti različitost pogleda na genezu rata, što je još uvijek bitna tema, jer postoji latentna opasnost da se dogođeno ponovi. Moj stav o ovom pitanju nije stereotipan, ne uklapa se u nacionalne stereotipe. Iz bojazni da ću u eventualnom izlaganju o ovom pitanju doživjeti reakciju od strane grupe, nisam to učinio. U isto sam vrijeme imao potrebu za tim. Od grupe ne tražim da me podrži, tražim samo dozvolu da sasluša oprečno mišljenje.



...

Razmišljam o pitanju osjećanja odgovornosti. Sada znam da kada se dogodi nešto loše ne mogu reći: „To me se ne tiče. Ja ne mislim kao oni. Ja nisam to uradila.“ Treba osjetiti odgovornost. Ne krivnju ako nismo krivi, već odgovornost. Odgovornost nas obavezuje i motivira. Tek sada mi je jasno da ja tu odgovornost i preuzimam. Jasno mi je da se zaista osjećam članicom zajednice. Zbog nje ulažem i istupam. Zbog nje uvijek zastanem i pogledam ljude oko sebe.

Tko će mijenjati našu realnost, ako ne mi sami ?

...

Odgovornost. Nepoznat i kompleksan pojam. Višeznačan. Prodro je u mene tijekom seminara kao moker nož u veliku rođendansku tortu. Torta – ja. Nisam zapravo poimao koji je užitak kad te netko tako izreže i podijeli drugima. Osjećaj zajedništva osjećaj je odgovornosti za druge, za sebe. Nitko nije pošteđen. Nema ljudi sa strane. U tome smo svi.

...

Prvo, sretan sam što sam imao čast i zadovoljstvo (govoreći o oba seminara) provesti po nekoliko dana s tako mnogo divnih ljudi, ljudi za koje smatram da su, kao i ja, došli dati sve od sebe kako bi promenili sebe, ljude oko sebe, te promeniti toliko dugo prisutnu atmosferu netolerancije, mržnje i međusobnog neuvažavanja u njihovu suprotnost, a s ciljem izgradnje civilnog društva, pravne države i demokratije kao preduslov za sretan život sretnih ljudi u sigurnom okruženju.

Drugo, kao advokat po struci spoznao sam i druge tačke gledanja na isti problem. Zatim, druge metode rešavanja jednog te istog problema. Shvatio sam da naizgled suprotna mišljenja o istom problemu, nakon razgovora, suprotstavljanja mišljenja i sl., dobijaju novu dimenziju. Mišljenja nisu toliko suprotna, samo je pristup problemu bio drugačiji s te druge tačke gledišta.

Treće, neizmerno sam sretan što sam na ovom seminaru video prisutnost mladih osoba. Ne samo to, video sam roditelje koji su kod svoje dece izgradili iste poglede na svet i usmerili ih da aktivno rade na izgradnji sveta tolerancije, međusobnog uvažavanja, itd... i to me je ubedilo da će budućnost naše dece stvarno biti mnogo bolja....

...

Ne smeta mi da su nam svima, a osobito stranama u konfliktu potrebni “treći”. Ovaj nam je seminar trebao upravo zato da nam netko “treći” ukaže na to kako se osjećamo i što proživljavamo.

Pojasnili su nam i rasvijetlili, vrlo iskreno i osobno, bez patroniziranja. Naše su osjećaje učinili univerzalnima, ljudskima, shvatljivim i prihvatljivim. Dijelili su ih s nama i u tom trenutku nismo bili sami. Nismo bili „balkanci” sa svojim „balkanskim” porivima. Ti „treći” nam trebaju, ne da bi snosili odgovornost, nego da bi objektivizirali stvarnost istovremeno se i subjektivno uključujući u nju.

Lakše se nosim sama sa sobom kad moji osjećaji, misli i stavovi postanu razumljivi drugima, a vremenom i prihvatljivi. Volim biti dio nečeg dobrog.

...

Mislim da je moj najveći dobitak osjećaj uključenosti i sudjelovanja u svemu što se oko nas događa. Sudjelovanja u životu. Sudjelovanja u zemlji u kojoj živim.

Jako sam dugo imala osjećaj da se sve događa daleko izvan i iznad mog domašaja, pa da ja na to ne mogu ni utjecati. Neki drugi vode politiku. Neki drugi počinju ratove. Neki drugi prave greške....., a moje je samo da trpim.

...

Ovaj projekt mi je omogućio participaciju na meni prihvatljiv način – ne na razini politike koja je otuđena od ljudi, već upravo na razini živih i konkretnih ljudi. Ovaj mi je projekt omogućio da saznam šta je patriotizam: ne ideja, ne povijest i zemljopis, ne glupave pjesmice, niti zastave....Patriotizam je za mene sudjelovanje u životu moje zemlje kroz poznavanje osoba iz Erduta, Dubrovnika, Knina, Pakraca, Zagreba i Gline, osoba s kojima mogu komunicirati i razmijeniti nešto....Zaista, upoznala sam i zavoljela tolike ljude. Nisam ih uvijek razumjela, ali ih svejedno volim i gledam s divljenjem kako žele dati svoj doprinos. I, silno sam sretna što sam ih otkrila.

...

Naučio sam da postoji važna razlika između osjećaja kolektivne krivice i kolektivne odgovornosti i da smo svi odgovorni za aktivnosti u zajednici, bila to organizacija u kojoj radimo, ili zemlja u kojoj živimo.

X. Kultura facilitiranja sukoba i zajednica

Stvaranje kulture facilitiranja sukoba

Sklonost da postanemo emocionalni, uzrujani ili flegmatični, koju svi u sebi nosimo, treba shvaćati i u kontekstu da se cijela društva mogu lako manipulirati i gurnuti u polarizacije širokih razmjera koje vode do nasilja.

Društvo treba njegovati stavove, razvijati metode i strukture za jačanje svijesti o tome kako pojedinci, susjedstva i organizacije sudjeluju u ponavljanju nasilnog sukoba ili u njegovom sprečavanju. Trebamo stvoriti kulturu u kojoj je normalno i moguće facilitirati sukob i postati svjestan kako svatko od nas ima utjecaj na različitim razinama društva.

Facilitiranje sukoba i razvoj zajednice

Stvaranje kulture facilitiranja sukoba odvija se zajedno s razvojem kulture uključivanja zajednice u njenu obnovu i razvitak.

Facilitiranjem sukoba, moguće je smanjiti i transformirati tenzije i spriječiti ponovne cikluse razaranja i dovesti do kreativne promjene. Time se prilazi kreativnosti i potencijalima zajednice za transformiranje prošlosti i pomak prema naprijed. To utječe i na promjenu općih stavova i naglašava da je svatko odgovoran i svatko potreban. Na ovaj način se podržava stav da je za obnovu i razvitak zajednice potrebno vodstvo i inicijativa pojedinca, a također i međusobni odnosi, timski rad i umrežavanje.



Civilno društvo i komunikacija među sektorima

Tijekom zadnjih deset ili dvadeset godina, svijet svjedoči valu aktivnosti „civilnog društva“. U poslijeratnim društvima velike i male organizacije civilnog društva aktiviraju lokalne zajednice i daju potporu građanima za uključivanje u oblikovanje svoje budućnosti. Civilno društvo nije samo osnovno obilježje izgradnje demokracije, već je povezano sa stvaranjem kulture facilitiranja sukoba i sprječavanja nasilja. Ovaj pokret civilnog društva može biti utjecajni i može znatno bolje iskoristiti svoje resurse ako unutar sektora prihvaća vrijedne doprinose, različitosti i stajališta među organizacijama.

Također, potrebno je intenzivnije bavljenje odnosima između civilnog društva, uprave i poslovnog sektora. To uključuje osvještavanje o dinamici moći i sukobima koji se ponavljaju između ovih sektora. Prirodno je da se javlja dinamika vezana uz moć, ali je ujedno nužno i moguće razviti strukture i kulturu za bavljenje njome.

U ovom priručniku se bavimo infrastrukturom odnosa u kojoj se napetosti u društvu mogu procesuirati i transformirati, produbljujući odnose i suradnju. Ovo bi trebalo postati standard. Kao što svaki tim zna da se mora susretati da bi bio efikasan, tako trebaju pojedinci, organizacije i sektori raditi zajedno da bi procesirali teškoće s kojima se suočavaju i time povećali resurse.

Mobiliziranje resursa zajednice

Potreba za lokalnim partnerima i razumijevanje potreba i resursa u zajednici

Da bi se napravila promjena u zajednici ili u regiji potrebno je poštovati i podržati lokalne resurse i inicijative. Potreban je pažljiv pristup, praćenje inicijativa i potpora ljudima koji ih provode.

Treba napomenuti važnost trenutka, kao i poznavanja polja u kojem se pokušava pružiti potpora. Svaka je situacija posebna tako da nikad nije moguće doći s paketom za intervenciju. Uspostavljanje neposrednih kontakata i odnosa unutar lokalnih zajednica i s lokalnim partnerima je važno kako bi se pružila efikasna potpora za facilitiranje sukoba u zajednici, umrežavanja i provedba projekata ekonomskog oporavka. U nastavku slijede upute koje se mogu primijeniti u skladu s jedinstvenom prirodom svake situacije.

Uvažavanje različitosti i uključivanje predstavnika lokalne zajednice

Jedna od najvažnijih stvari kod pružanja potpore zajednici je rad na terenu i komunikacija koja uključuje različitosti čime se uvažavaju svi njeni postojeći resursi.

Različitost je naročito bitna kad govorimo o etničkom podrijetlu i ratnom iskustvu. Također je važno uključiti ljude različitih profesija i pozicija na poslu, različitih sektora (rade li u civilnom društvu ili javnoj upravi) i različitih hijerarhijskih pozicija (jesu li dio razvoja programa ili inicijative u bazi). Drugi ključni aspekti različitosti su religija, rod, spolna orijentacija, obrazovni status, invaliditet, zdravlje, dob itd.

Važno je također uključiti i različite političke skupine. Uočili smo da se međuetničke napetosti koje traju godinama u zajednicama često transformiraju u polarizacije političkih stranaka.

Pristup - na što trebamo naročito paziti

Pogled na svijet kojeg imate će oblikovati način rada, komunikaciju, kao i sam rad kojim podržavate stradale zajednice. Ako vjerujete da je potrebno uključiti sva stajališta i poglede u zajednici kako bi se mogao razriješiti sukob i usmjeriti na razvoj, tada su nužni odgovarajući pristupi i obazrivost kada komunicirate s ljudima i pozivate ih na sudjelovanje u aktivnostima.

Potencijalni sudionici trebaju znati da će imati koristi od uključivanja, ali također trebaju znati da su potrebni (u cilju stvaranja promjene) te da su uvažena njihova osobna stajališta kao i njihov doprinos u ostvarivanju rezultata. Korisno je ako pristupamo s povjerenjem i vjerom u sposobnost ljudi da naprave razliku. Ovaj pristup predstavlja nešto više od pozitivnog stila u komunikaciji. To je svjesnost koja se zasniva na iskustvu da su svi potrebni ako želimo da se dogodi transformacija.

Ljudi primijete kada im se u pozivnim pismima osobno obraćamo. Formalna pozivnica ili letak neće imati isti učinak kao osobno upućena poruka. Posebna briga ili ponovljeni pozivi će možda biti potrebni za skupine koje su obično izostavljene, tako da znaju da ih se poštuje i uvažava kao sudionike u događanju te da će njihova gledišta biti dobrodošla, a oni sigurni.

Također je važno znati da će neki potencijalni sudionici reagirati na poziv koji je usmjeren na povećanje suradnje i stvaranju promjene u zajednici. Drugi će biti zadovoljni s trenutnim stanjem te manje zainteresirani za stvaranje promjena. Obično oni s najviše moći ili ranga u zajednici su najzadovoljniji s trenutnom situacijom. Stoga je vrlo bitno uložiti dodatne napore ne samo oko pozivanja i uključivanja marginaliziranih skupina, već i oko uključivanja i motiviranja onih koji su u većini ili su na jačoj poziciji u društvu. Tako će se i oni osjećati uvažanim i znati će da su vrijedni i potrebni za interakciju o problemima u zajednici.

Resursi u zajednici

Svjesnost i upravljanje resursima zajednice

Kada su materijalni, kulturni i ljudski resursi zajednice zanemareni i napušteni, članovi zajednice trebaju inicijativu za preuzimanje odgovornosti, kao i za unaprjeđenje svojih vještina i međusobne suradnje. Vrlo je važno prepoznati da područja, čije su mogućnosti smanjene zbog ratnih razaranja trebaju dobiti priliku za vlastitu obnovu.

Kroz izradu i provedbu projekata, članovi zajednice stječu iskustvo u upravljanju resursima. Pored toga, oni počinju prepoznavati resurse u zajednici koje prije nisu primjećivali.

Sijati ili saditi?

Prilikom mobilizacije resursa u zajednici, ponekad se može javiti pitanje: „Je li najbolje upotrijebiti vlastite resurse i aktivno tražiti i podržati stvaranje novih inicijativa te pozivati i ohrabrivati na sudjelovanje one koji to još nisu radili? Ili je možda bolje pronaći i podržati već postojeće, organizirane inicijative te promovirati i unaprijediti njihov rad?“

Treba li se usredotočiti na pronalaženje i sijanje “novog sjemena” ili na presađivanje već prokljalih i izraslih biljki? Najjednostavniji i najpraktičniji odgovor bi mogao biti da i jedni i drugi trebaju pažnju.



Međusobno nadopunjavanje različitih organizacija

Važno je i korisno, naročito tamo gdje postoje vrlo ograničeni resursi, poticati međusobno povezivanje organizacija i stvaranje klastera organizacija kako bi se objedinili resursi. Vrlo korisna je tzv. komplementarna suradnja u kojoj različite organizacije ostvaruju suradnju i time nadopunjuju svoje resurse i djelovanje, bilo kroz formalno ili neformalno partnerstvo. Takva suradnja i umrežavanje važan su čimbenik razvoja zajednice, ali se ne događaju sami po sebi. Suradnja i partnerstvo trebaju aktivnu podršku. Na primjer: inicijativa u poljoprivredi za proizvodnju hrane u zajednici koja ima otežan pristup tržištu te druga inicijativa, koja nema zemlju za obradu, ali ima pristup tržištu i iskustvo u trgovanju ili pružanju usluge prijevoza mogu ostvariti suradnju i ući u partnerski odnos.

Pouzdanost

Nalaženje odgovornih i pouzdanih organizacija i timova koje provode lokalne projekte je ključno. Prirodno je, bilo gdje u svijetu, da neke inicijative uspijevaju, dok druge ne, ali u poratnim sredinama svaka inicijativa ima posebno značenje. Neuspjeh vrlo lako narušava povjerenje i kredibilitet.

Pitanje pouzdanosti nije samo stvar odgovornosti u odnosu na donatora. Uspjeh ili neuspjeh nekog projekta ima psihološki utjecaj na zajednicu u kojoj se provodio. Neuspjeh može povećati beznađe i utjecati na smanjeni broj novih inicijativa. Uspjeh, nasuprot tome, potiče nove inicijative i stvara više energije i nove resurse.

Društvene različitosti i resursi u zajednici

Zajednice bi trebale prepoznati svoje resurse, a jedan od najvećih resursa u zajednici je njezina raznolikost. Da bismo taj resurs mobilizirali, potrebna je svjesnost o problemima diskriminacije, kao i sposobnost da se otkriju potencijali u društvenim skupinama koje su često marginalizirane. To znači svjesnost o rodnim pitanjima, poput tradicionalne i moderne uloge žena u njihovim sredinama. To znači uključivanje i zajednički rad na rješavanju problema s pripadnicima nacionalnih manjinskih skupina poput Roma. To također znači prepoznavanje sposobnosti i inicijativa osoba s invaliditetom, starih i mladih osoba, kao i zaposlenih i nezaposlenih itd.

Autonomija zajednice

Kao što smo naveli na više mjesta u priručniku, održavanje zajednica u njihovom oporavku se najbolje odvija kroz prepoznavanje konkretnih potreba i prisutnih resursa, kao i kroz poziv na uključivanje i međusobnu interakciju. Ovo poštivanje postojećih, imanentnih resursa u zajednici također je važno za omogućavanje lakše tranzicije, u periodu kada zajednica više ne treba humanitarnu pomoć i treba se više osloniti na vlastite snage.

XI. Moguća primjena modela

Model koji smo pokušali opisati u ovom priručniku se potencijalno može primijeniti i replicirati u različitim situacijama poslijeratnog djelovanja, prevencije nasilja i razvoja zajednica.

1. Poslijeratna područja

U ovom priručniku mi smo se prvenstveno pozivali na naš rad u Hrvatskoj. Opisane metode facilitiranja su također uspješno primjenjivane u različitim seminarima i događanjima u poslijeratnim područjima. Međutim, prema našem saznanju model koji ovdje opisujemo i koji objedinjuje mobilizaciju zajednica i forum-seminare koristeći "worldwork" metodu, integralni fokus na ekonomski oporavak i facilitirani forum, uz podržavanje i unaprjeđenje kvalitete odnosa u poratnim zajednicama, je jedinstven. Prema svojoj vlastitoj prirodi ovaj model će zrcaliti potrebe područja u kome se primjenjuje. Pored toga, on će odražavati lokalnu kulturu, snove i vizije, kao i osobitost pojedinaca i organizacija koji su uključeni. Iskustvo koje smo stekli na ovom programu je pomoglo za pronalaženje korisnih strategija, stoga se nadamo da će one biti korisne za neki budući rad u drugim područjima.

1.1 Društveni red nakon kaosa

Poslije nasilnog sukoba područje se može naći u kaosu. Često se osjećaj kaosa nastavlja i kada stigne pomoć. Kad su prisutne brojne udruge i međunarodne organizacije koje pružaju pomoć, mogu nastati i ozbiljni problemi zbog nedostatka koordinacije među njima kao i suradnje sa samim stradalim zajednicama. Bilo bi neizmjerljivo korisno ako bi se organizirali forumi organizacija koje pružaju pomoć uz sudjelovanje predstavnika lokalnih zajednica, kako bi mogli zajedno raditi na teškoćama s kojima se suočavaju, umrežiti se i odrediti smjernice za razvoj.

1.2 Odnos između lokalnih zajednica i vanjskih organizacija

Kada međunarodne organizacije djeluju u područjima sukoba, one se ne suočavaju samo s razaranjima na terenu, već pritom donose i svoje vlastite organizacijske sukobe, a mogu ući u sukob i s ljudima na terenu i njihovom kulturom. Ljudi u područjima sukoba trebaju pomoć izvana i zahvalni su na njoj, ali njih svakako treba konzultirati kao važne dionike tijekom pružanja humanitarne pomoći. Oni će morati ostati živjeti na tome području i nositi se i dalje s teškoćama oporavka i razvoja, dok će međunarodna zajednica relativno skoro otići. Model opisan u ovoj knjizi bi mogao biti koristan za kreativniji rad na odnosima između međunarodne i lokalne zajednice.

1.3 Samouprava

U situacijama nakon sukoba, kada je zemlja privremeno bez organizirane uprave i vlasti i kada je prisutan UN, odnosno neka druga organizacija u svrhu stabiliziranja situacije, tada proces formiranja samouprave treba podršku. Forumi kao što su opisani u ovom priručniku bi mogli biti korisni u takvim okolnostima, davajući poticaj nastajanju demokratskih procesa i stvaranju prilike za interakciju između vanjskog i lokalnog vodstva i cijele zajednice koja treba pomoć.

1.4 Komplementarno djelovanje Povjerenstvima za istinu i Međunarodnim sudovima

Kao što smo već spomenuli rad na pitanjima odgovornosti u Povjerenstvima za istinu i Međunarodnim sudovima predstavlja središnji dio djelovanja nakon ratnih događanja. Učinak ovih tijela je limitiran jer se ona mogu fokusirati samo na mali dio društva i to na onaj dio koji je najviše odgovoran za ratne zločine. Ovaj model nudi komplementarno djelovanje Povjerenstvima za istinu i Međunarodnim sudovima za ratne zločine (nikako ne zamjenu), pozivajući zajednice i njihove predstavnike na terenu da se oni direktno uhvate ukoštac s pitanjima koja imaju utjecaja na njihov život. Ovakav pristup pomaže zajednicama i društvima u iscjeljivanju i oporavku, kao i prevenciji budućeg nasilja.



1.5 Pregovori oko mirovnih sporazuma ili nagodbi

Tijekom pregovaranja za postizanje mirovnih sporazuma ili nagodbi, značajna korist bi se mogla ostvariti korištenjem metoda facilitiranja koje mogu uključiti emocionalnu povijest sukoba. Kada se ova emocionalna komponenta ne uključi sporazumi su često popraćeni negativnim reakcijama. Metode facilitiranja mogle bi se koristiti u malim grupama predstavnika s obje strane.

Ovaj model bi se također mogao koristiti za mobilizaciju zajednica kako bi se one bavile pitanjima mirovnog procesa, uključivanjem članova lokalne zajednice u proces koji u konačnici ima utjecaja na njih. Na taj način oni postaju tvorci rješenja, umjesto da predstavljaju prijetnju rušenjem sporazuma.

2. Lokalni - regionalni forumi

2.1 Forumi lokalnih zajednica

Forum lokalnih zajednica mogu proširiti učinak gradskih sastanaka i debata, promovirajući dublji dijalog, kreativnost, suradnju i inicijative dok se bave temama i polarizacijama u vezi nasilja u zajednici, potreba mladih, gospodarstva, odnosa među različitim kulturama, itd.

2.2 Regionalni forumi

Ovaj model je prikladan i kod širih, prekograničnih umrežavanja jer može podržati suradnju i odnose među pojedincima i organizacijama zainteresiranim za unaprjeđenje njihovih odnosa, za zajednički rad na pitanjima koja su značajna za cijelu regiju. Na primjer, jedna vrsta regionalnih foruma je organizirana među zemljama nastalim raspadom Sovjetskog Saveza. Drugi regionalni forum je trenutno u fazi nastajanja među predstavnicima zemalja bivše Jugoslavije. Također, održali smo forume koji su se bavili temama identiteta i problemima s kojima se suočava Europa što uključuje suočavanje s njenom nasilnom poviješću, odnosima između Istoka i Zapada, Sjevera i Juga, te pitanjem kako možemo krenuti naprijed kao multi-kulturalno društvo.

3. Unaprjeđenje dijaloga među donositeljima odluka

Forum za predstavnike različitih tijela koja donose odluke poput vlada, regionalne uprave ili međunarodnih organizacija, mogli bi biti vrlo korisni prilikom rasprava i diskusija o dodjeli sredstava za područja nakon sukoba ili za razvoj zajednica. Iako može biti neobično da se na takvim sastancima direktno bavi polarizacijama i emocionalnim tenzijama, to bi moglo pridonijeti diferenciranju pojedinih tema, boljem pristupu složenim pitanjima i problemima, a u cilju unaprjeđenja suradničkih odnosa i povećanja resursa. Ono je prikladno i kod rješavanja hitnih pitanja kao i u slučaju dugoročnog planiranja.

4. Kriza

U krizama kad je koordinacija najpotrebnija, tada ju je najteže ostvariti. Ovaj model može biti koristan unutar jedne organizacije i među organizacijama za pripremu na krizu kako bi se pripremilo na teškoće koje se predviđaju i unaprijedilo djelovanje. Slično tomu, model može biti korišten usred krize, pogotovo ako su organizacije u sukobu jedna s drugom o tome kako treba odgovoriti na krizu.

Međunarodne i lokalne organizacije i drugi dionici se mogu hitno pozivati na suradnju kako bi se ojačala usklađenost i timski rad u reakciji na hitnu situaciju.

5. Sprječavanje sukoba tamo gdje se očekuje

Preventivne intervencije se bave tenzijama prije nego one eskaliraju u nasilni sukob. Ovaj model je osobito koristan za bavljenje i transformiranjem tenzija u zajednicama, unaprjeđenju odnosa u zajednici, unaprjeđenju gospodarskih i građanskih inicijativa, puno prije nasilnog sukoba i na taj način promiče aktivno sudjelovanje organizacija i zajednica u pronalaženju alternative nasilju i unaprjeđenju odnosa u zajednici.

Ekonomski troškovi ovakvog modela kojim se unaprjeđuje i podržava širok djelokrug aktivnosti kroz sve sektore društva bi bili mikroskopski u odnosu na cijenu rata. Rad na izbjegavanju ljudskih žrtava rata je odgovornost koja nam pripada svima.

Završna riječ

Pišući priručnik izazov je bio postaviti model, uhvatiti i zapisati ključne stvari o onome što smo naučili i za što vjerujemo da će koristiti u radu na poslijeratnim sukobima i prevenciji nasilja. Povezali smo opise, analize iskustava s teoretskom osnovom našeg rada. Pratili su ih entuzijazam i strast koji su rasli kroz susrete s ljudima koji imaju snage izaći iz najtežih situacija i stvoriti drugačiju budućnost.

Opisujući model, stalno smo naglašavali vitalnu važnost suradnje i povjerenja među partnerskim organizacijama, donatorima i udrugama, kao i komunikaciju i suradnju među sektorima, među različitim osobama i organizacijama. I samo pisanje priručnika se odvijalo u suradnji partnera različitih iskustava i znanja. Radilo se u različitim radnim ritmovima, u različitim zemljama, na različitim jezicima, što je krajnji rezultat učinilo vrijednim postignućem.

Možda najveću vrijednost i težinu ovom tekstu daje i enormna količina energije, emocija i mudrosti sudionika foruma, sastanaka i projekata u ratom pogođenim zajednicama.

Oni su uložili sebe u transformaciju sukoba, u bavljenje neodgovorenim pitanjima odgovornosti, procesiranje trauma svojih zajednica i na razvoj suradnje, obnavljanje i ponovnog stvaranja života u razrušenim sredinama. Zahvaljujemo svima koji su dijelili dio svog života i vremena, rad i vjeru u humanost i zajedništvo.

Na neki način ovaj priručnik predstavlja pokušaj da međusobna interakcija sudionika preraste u interakciju s javnošću stavljanjem na papir njihovih riječi, iskustava, hrabrosti, dubokih emocija i osobnih priča. Bilo da ste se našli u nasilnim sukobima u vašem dijelu svijeta ili želite pridonositi procesu oporavka ili prevenciji, nadamo se da će vam priručnik pomoći u održavanju dijaloga i podizanju svijesti pojedinaca, zajednica kao i konkretnoj akciji u zajednici.



Sadržaj

Predgovor	5
Prvi dio: Pregled, svrha i model	7
I. Facilitiranje konflikta i razvoja zajednice nakon rata: Zašto i kako	7
Zašto	7
Kako	8
Nakon sukoba – Što sad?	11
Potreba za infrastrukturom odnosa	12
Potreba za odgovornošću	13
Potreba za bavljenjem kolektivnom dinamikom traume	14
Potreba za perspektivom	15
II. Model	17
Pretpostavke	17
Faktori koji doprinose uspješnosti programa	18
Načela rada	20
Faze rada	21
Drugi dio - Forumi	23
III. Facilitiranje foruma	23
Što je forum?	23
Svrha foruma	24
Starješinstvo	24
Facilitiranje foruma – polje i njegova dinamika	25
IV. Rad na traumi zajednice i pitanjima odgovornosti	30
Rad s traumom zajednice	30
Odgovornost	33
V. Faze poslijeratnih foruma	35
VI. Od polarizacije do razvoja i gospodarskog oporavka	40
Forum i razvoj projekata	40
Forum i umrežavanje u regiji	41
Interakcija i edukacija	41
Mladi i naša budućnost	42
Treći dio – Intervencije u zajednici	45
VII. Mobiliziranje vođa u zajednici i poticanje suradnje	45

Mobiliziranje zajednice	45
Zamke za mobilizatora zajednice	46
Podjela moći u zajednici	48
Tehnike i pristupi za uvođenje promjena u zajednici	48
Društvena akcija i razvoj zajednice	49
Motivi građana za sudjelovanje u provedbi projekata u zajednici	49
Komunikacija	50
Suradnja	50
Praktična pitanja u mobiliziranju zajednice	54
Što smo htjeli postići	58
VIII. O projektima: iskustva s terena	60
Pronaći glavne igrače	60
Projektna ideja – Što je potrebno u zajednici	61
Provedba projekta	62
Zatvaranje projekta	62
Upravljanjem projektnim ciklusom	62
Faze u razvoju projekta	63
Lokalni projekti	65
Četvrti dio – Utisci i budućnost	69
IX. Povratne informacije sudionika foruma	69
Osvrti sudionika Forumu	69
X. Kultura facilitiranja sukoba i zajednica	71
Stvaranje kulture facilitiranja sukoba	71
Mobiliziranje resursa zajednice	72
Pristup - na što trebamo naročito paziti	73
Resursi u zajednici	73
XI. Moguća primjena modela	74
1. Poslijeratna područja	75
2. Lokalni - regionalni forumi	76
3. Unaprjeđenje dijaloga među donositeljima odluka	76
4. Kriza	76
5. Sprječavanje sukoba tamo gdje se očekuje	77
Završna riječ	77
Sadržaj	78
Bibliografija	80

Bibliografija

- Arye, L and Audergon A, Transforming conflict into community: Post-war reconciliation in Croatia', Chapter in Totton, N. (Ed.), Psychotherapy and Politics, Open University Press/McGraw Hill (2006) objavljeno i u Psychotherapy and Politics International, Whurr Publishers, 2005
- Audergon, A. The War Hotel: Psychological Dynamics in Violent Conflict, London: Wiley (2005); hrvatsko izdanje: Svratiste Rata, Paralele, Split Croatia 2008; Rusko izdanje, Anenigma Press, Moscow 2008
- Audergon, A, Audergon JC, and Duda, M. Deeper Dialogue: A handbook for multicultural societies. Nov 2009.
- Audergon, A. Daring to dream Chapter in Hart, B. (Ed.) Peace-Building in Traumatized Societies, University Press of America (2008)
- Audergon A, and Audergon JC, Awareness Matters, in The Psychotherapist, UKCP, Spring 2009 p. 40-44
- Audergon A, Radocaj, T. and Bijelic, M., Post-war reconciliation and community building in Croatia, in Where Fields Meet: Proceedings of the IAPOP conference 2007
- Audergon, A. 'Hot spots: Post-conflict trauma and transformation', Critical Half, Volume 4 Number 1, Women for Women International (July 2006)
- Audergon, JC, and Audergon A. The Rank Business: dynamics of privilege in majority and minority positions, Third Way Communique, European Multicultural Foundation, Winter 2006
- Audergon, A. Collective trauma: The nightmare of history, in Psychotherapy and Politics International, Volume 2 Number 1, London: Wiley (2004)
- Mindell A. Sitting in the Fire: Large group transformation using conflict and diversity, Portland, OR: Lao Tse Press, 1995
- Mindell A. Deep democracy of Open Forums, Hampton Roads Publishing Co., Va. 2002
- Mindell A. The Leader as Martial Artist: Techniques and strategies for resolving conflict and creating community, San Francisco, CA: Harper Collins, 1993
- Mindell A. The Year One: : Community creation from global problems, tensions and myths . Penguin - Arkana 1990
- Facilitating post- war conflict resolution and building multi-cultural societies using methods of World work with focus on issues of accountability and collective trauma.
- Pavičić J., Alfirević N., Community Intervention In The Contemporary Sociological Context; članak na temelju istraživanja provedenog u okviru doktorskog programa na sociološkim studijima i ekonomiji, na Univerzitetu Klagenfurt, Austria Klagenfurt, 2009.
- Staples P., Mobilizacija zajednice, materijal edukacijskog programa održanog u Hrvatskoj 2002. u organizaciji USAID