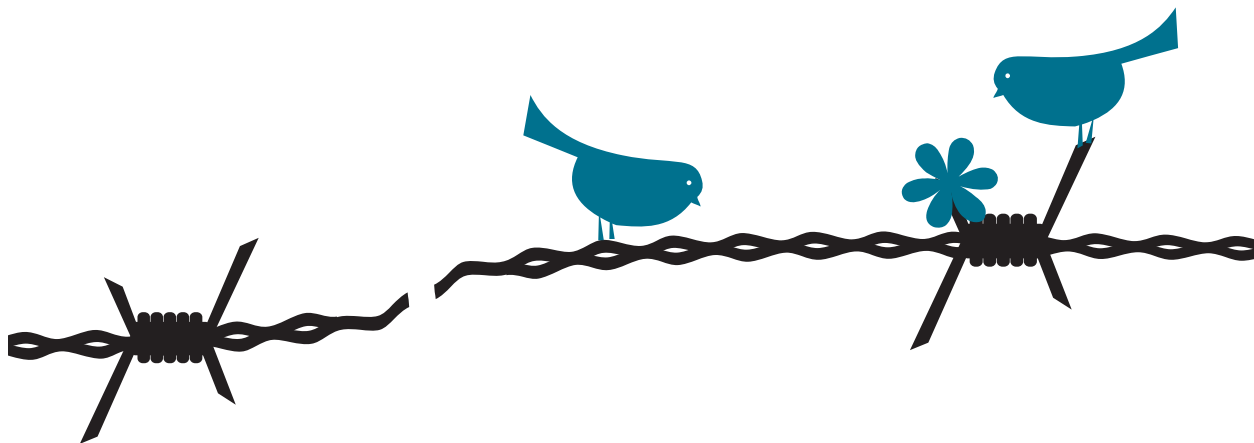


POVRATAK U SVOJU BUDUĆNOST

priručnik za poslijeratni oporavak



Izdavač: Udruga MI Split

Godina izdanja: 2010.

Naklada: 500

Likovno oblikovanje: Antonija Erceg (ArturErceg)

Tisak: Jafra print

CIP - Katalogizacija u publikaciji
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA
U SPLITU

UDK 355.014:159.97(497.5)

POVRATAK u svoju budućnost : priručnik za poslijeratni oporavak / <autori A. Audergon ... et al.>. - Split : Udruga MI, 2010.

Bibliografija.

ISBN 978-953-7475-01-7

1. Audergon, Arlene
I. Ratna psihotrauma -- Uloga psihologa

130810060

ISBN 978-953-7475-01-7

Ova publikacija izrađena je uz pomoć Europske unije. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost partnera: Udruge Mi – Split, Hrvatska i CFOR – London, UK i ni na koji se način ne može smatrati da odražava gledišta Europske unije.

This publication has been produced with the assistance of the European Union. The contents of this publication are the soleresponsibility of partners: Udruga Mi – Split, Hrvatska i CFOR – London, UK and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

POVRATAK U SVOJU BUDUĆNOST

priručnik za poslijeratni oporavak

Autori:

Audergon, A., Audergon J.C. (CFOR) u suradnji s Arye L, i Ivelja N., Škopelja S., i Bijelić M. (Udruga Mi)

Priručnik je izrađen u okviru projekta „Izgradnja povjerenja – put do razvoja zajednice u Području od posebne državne skrbi” kojeg su u partnerstvu proveli Udruga MI – Split i CFOR – London, UK i u suradnji s Uredom Visokog povjerenika Ujedinjenih naroda za izbjeglice UNHCR u Hrvatskoj 2009. – 2010.

Projekt je financiran sredstvima Europske unije u okviru European Instrument for Democracy and Human Rights (EIDHR).



This project is funded by
The European Union



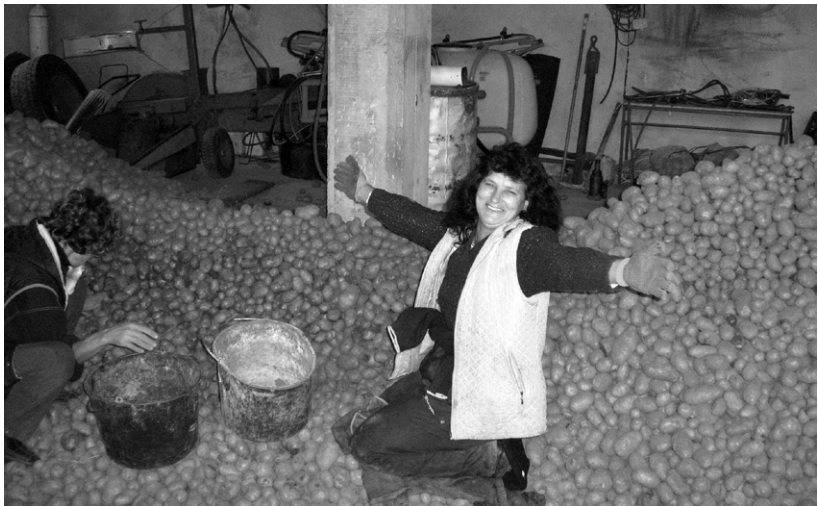
Predgovor

Premalo je kazati da postoji ogromna potreba za modelima intervencije u oporavku društva poslije nasilnog sukoba. Prisutnost nasilnih sukoba u našem svijetu i njihov utjecaj su nemjerljivi. Dok ovo pišemo, novi (i stari) sukobi izbijaju diljem svijeta. Ovim priručnikom predstavljamo model kojeg je moguće razviti i unaprijediti bilo gdje u svijetu kao svoj skromni doprinos uz osjećaj da je stvari moguće promijeniti na bolje.

Počašćeni smo i ponosni što smo bili uključeni u uzbudljiv rad u Hrvatskoj, koji je opisan na ovim stranicama. Stotine ljudi je od 1996. godine do danas doživjelo ovaj pristup osobno duboko vrijednim, što je također imalo utjecaja na njihovu sposobnost sudjelovanja u obnovi stradalih zajednica, i štoviše cijele zemlje, koja je bila devastirana u ratu. Dok nastavljamo s našim radom, shvatili smo da je važno podijeliti iskustva o modelu i praktičnom radu kojim smo nastojali doprinijeti razvoju regije. Želimo ovaj pristup proširiti i razviti u cilju njegove daljnje primjene u Hrvatskoj, široj regiji Balkana, te u radu na poslijeratnim temama izgradnje i prevenciji nasilja u Europi, Centralnoj Aziji i drugim regijama našeg svijeta.

Priručnik je zajednički projekt „Udruge Mi” iz Hrvatske i organizacije “CFOR Force for Change” iz Velike Britanije. Napisan je u okviru našeg sadašnjeg projekta podržanog od Europske agencije za demokraciju i ljudska prava (EIDHR – European Instrument for Democracy and Human Rights) i Visokog povjerenstva UN-a za izbjeglice (UNHCR – United Nations High Commissioner for Refugees).

Autori su Nives Ivelja, Slobodan Škopelja i Milan Bijelić iz Udruge Mi, Arlene Audergon i Jean-Claude Audergon iz organizacije CFOR i Lane Arye. Radili smo na priručniku kao tim, sastajali se i debatirali, te radili na pojedinim poglavljima i u manjim timovima neovisno jedni o drugima. Zahvalni smo Europskoj agenciji za demokraciju i ljudska prava na trenutnoj podršci našem radu u Hrvatskoj, kao i na mogućnosti izdavanja ovog priručnika.



Prvi dio: Pregled, svrha i model

I. Facilitiranje konflikta i razvoja zajednice nakon rata: Zašto i kako

U ovom priručniku govorimo o našim iskustvima u provedbi programa u Hrvatskoj u periodu od 1996. do 2002. te od 2006. do danas, zatim o modelu koji primjenjujemo i za koji vjerujemo da može biti koristan u široj regiji, te u drugim poslijeratnim društvima koja se bave rješavanjem sukoba, izgradnjom zajednica, gospodarskim oporavkom i prevencijom nasilja.

Zašto

Pišemo o modelu za rad u poslijeratnim društvima na osnovi našeg dugogodišnjeg iskustva, u kojem smo bili svjedoci potencijala pojedinaca i zajednica za transformaciju nasilnih sukoba, izgradnju odnosa u zajednicama, stvaranje osjećaja smisla i odgovornosti potrebnih za utjecaj na razvoj zajednica, a u svrhu prevencije budućih ciklusa nasilja.

Odnosi u zajednici – prošlost i budućnost

Zajednice trebaju i žele se vratiti stvarnom, normalnom životu što je prije moguće nakon nasilnih sukoba. Primarni fokus je obično na zaštiti života, potom na obnovi kuća i infrastrukture, te naposljetku na gospodarstvu.

Obnovu društvenih odnosa u zajednici se najčešće ne smatra središnjim pitanjem. Ono se ostavlja kako bi se riješilo samo po sebi kroz obnovu upravne i političke strukture te kroz sudske procese za ratne zločine. Važnu ulogu, naravno, ovdje imaju humanitarni naponi vjerskih organizacija, lokalnih vlasti, međunarodne zajednice i civilnog društva. Međutim, ključna potreba za obnovom odnosa u zajednici i izgradnjom mreža odnosa unutar cijelog društva uglavnom ne dobiva pažnju koju zaslužuje.

Želimo li se usredotočiti na odnose u zajednici, trebamo pronaći načine za rad sa traumom šire zajednice, sa snažnim emocijama, polarizirajućim sukobima i napetostima. Cilj rada na odnosima u zajednici nije samo pokušaj ublažavanja tih napetosti, nego i prepoznavanje potencijala, sposobnosti i mudrosti kod pojedinaca, organizacija i zajednica za hvatanje u koštac s preprekama u razvoju, kako bi se unaprijedili odnosi i pronašli novi putevi. Želimo li se baviti odnosima u zajednici, to znači da se trebamo fokusirati na odnose u svim sektorima društva, osobito na suradnju organizacija civilnog društva i javnog sektora. To, nadalje, uključuje potporu inicijativama i timskom radu potrebnima za izgradnju kreativnih partnerskih odnosa te poticanje korištenja postojećih resursa za provođenje projekata i ostvarivanje vizija.

Infrastruktura odnosa u zajednici – Radikalna promjena

Model koji predstavljamo je dio promjena koje su u tijeku, i koje su neizmjerno potrebne. Moglo bi se reći da je izgradnja emocionalne, ili odnosne infrastrukture ključ za sve aspekte poslijeratnog oporavka, razvoj zajednice i prevenciju nasilja. Bez toga nedostaje inicijativa, mladi ljudi napuštaju svoje



sredine, zajednice pate od emocionalne i ekonomske depresije i beznađa. Kroz interakciju, facilitiranje i transformiranje vrućih tema, vidjeli smo kako se duboka razina nade, potencijala, energije, kreativnosti i vodstva može osloboditi u zajednici.

Prevenција nasilja

Nakon rata svatko želi krenuti naprijed, s nadama o boljem životu za svoju djecu i buduće generacije. Međutim, ako se u društvu ništa ne čini na razini šire traume zajednice i neriješenih pitanja zločina i odgovornosti, te emocije, ne samo da blokiraju razvoj zajednice, nego postaju gorivo za buduće nasilje. Kolektivne emocije, povezane s neriješenim traumama i pitanjima odgovornosti, mogu biti tragično i vrlo lako manipulirane u nasilni sukob širih razmjera, što uzrokuje sveprisutni šok, uništavanje i traume u našim životima, kao i sljedećim generacijama. Dakle, ciklus se ponavlja.

Radi budućih naraštaja, u poslijeratnim situacijama je prijeko potrebno razvijati načine rada s traumom, pitanjima odgovornosti, te općenito s tragedijom rata, kako bi se spriječili budući ciklusi nasilja.

Poslijeratne zajednice i modeli razvoja

Vidjeli smo da, ukoliko imaju priliku, mnogi ljudi dobiju nadahnuće za preuzimanje inicijative, čak i oni koji su mislili da su potpuno "izgorjeli". Ljudi svih starosnih dobi često su duboko zabrinuti za svoje zajednice i žele naučiti kako razumjeti i poticati međusobnu interakciju na način koji će im omogućiti da ne padnu u beznađe i ponavljanje polariziranih sukoba, nego da rade zajedno na rješavanju i transformaciji prošlosti. Na taj način, iskustva iz prošlosti više nisu gorivo za buduće tenzije, već, štoviše, postaju neprocjenjivo iskustvo potrebno za facilitiranje problematičnih situacija te za preuzimanje inicijative i vodstva u cilju izgradnje drugačije budućnosti.

To je dalekosežna ideja da se ljudi iz raznih sektora u društvu, kao i s različitih strana u sukobu, mogu okupiti i zajedno uhvatiti ukoštac s posljedicama nasilja i graditi budućnost, da mogu otkriti kako se sukob ponavlja, da prepoznaju kako sami sudjeluju u njemu te kako mogu utjecati na promjenu.

Sudionici kreiraju duboke i trajne odnose potrebne za dugoročan rad na obnovi zajednica i stvaranju svijeta za svoju djecu. Nadamo se da će ovaj priručnik doprinijeti ogromnoj potrebi za učinkovitim modelima prekidanja ciklusa nasilja, prepoznavanju izuzetnih sposobnosti u ljudima, kao i pronalaženju nade i praktičnih vještina u područjima stradalim od rata za izgradnju naprednih zajednica.

Kako

Ovaj priručnik je zbirka našeg stručnog znanja, tehnika rada, teorije i prakse, kao i onog što smo naučili radeći. Predstavljamo vam načela, pristupe i metode potvrđene u praksi. Glavna tema koja se provlači je psiho-socijalni aspekt obnove zajednice, kao središnji preduvjet za uspjeh gospodarskog, društvenog i političkog razvoja društva. Ovaj priručnik također služi kao prilog uputama u postupanju u kriznim situacijama te intervencijama nakon nasilnih sukoba u lokalnim zajednicama. Usredotočili smo se na važnost onih aspekata razvoja zajednice koji mogu biti manje vidljivi i, pored toga, previše često zanemareni. Oni su, međutim, neizbježni i ključni za stvaranje novih odnosa između ljudi i društvenih skupina koje dijele isto geografsko područje i dio svog identiteta.

1996. - 2002.

Nakon prestanka rata u Hrvatskoj, odnosno u periodu od 1996. do 2002. program je obuhvaćao četverodnevne forum-seminare dva puta godišnje i dodatne edukacijske treninge za manju skupinu sudionika, regionalne sastanke i interni časopis. Sudionici u navedenim aktivnostima su dolazili s različitih strana ratnog sukoba i iz raznih sektora u društvu. Forum-seminari su se održavali na raznim lokacijama u Hrvatskoj i okupljali od 50 do 90 sudionika iz ratom pogođenih područja, kao i predstavnike organizacija koje su radile na tom području. Prvi forum je održan 1996. godine, a organizirale su ga Tanja Radočaj i Mirela Miharija, psihologinje iz Hrvatske, uz financijsku podršku međunarodne organizacije "International Rescue Committee" (IRC). Na prvom forumu su sudjelovali i predstavnici iz BiH. Sljedeće forume organizira Udruga Mi, na čelu s Tanjom Radočaj, a potom Nives Ivelja s timom. Forumu su facilitirali Arlene Audergon i Lane Arye. Od 1998. godine program kontinuirano financira i podržava Ured Visokog povjerenika Ujedinjenih naroda izbjeglice (UNHCR). Financijsku potporu pružali su i drugi međunarodni donatori.

2006. - danas (2010.)

Od 2006. godine program je usmjeren na povezivanje gospodarskog oporavka i razvoja zajednice na Području od posebne državne skrbi (PPDS) s jedne strane, te rad s psiho-socijalnim preprekama za razvoj zajednice i socijalnim tenzijama u zajednici, s druge strane. U forum - seminarima pažnja se usmjerava na različitu razvojnu problematiku pojedinih područja u PPDS-u kao i na projekte pojedinih osoba, organizacija i lokalnih zajednica. Pored toga, osobita pažnja se daje poslijeratnim polarizacijama i bolnim emocijama koje i dalje blokiraju razvoj. Od 2006. godine program također uključuje tehničku i / ili financijsku pomoć lokalnim projektima. Naš rad je i dalje aktivno podržan od strane UNHCR-a, sredstvima Nizozemskog, Belgijskog i Španjolskog veleposlanstva. Program, od 2009. godine, uključuje održavanje forum-seminara za sudionike iz PPDS-a, lokalnih okruglih stolova i diskusija, koje je financijski podržala i Europska agencija za demokraciju i ljudska prava (EIDHR-a) i UNHCR-a. Odvojenu, ali komplementarnu aktivnost predstavlja Trening za lidere, koji se sastoji od tri modula. Služi kao podrška osobama koje nastoje unijeti promjene u svojim sredinama - također je podržan od strane UNHCR-a, sredstvima Kraljevine Španjolske (Fond za ostvarivanje Milenijskih ciljeva razvoja (MDG-F)).

Tko sudjeluje?

Sudionici forum-seminara, lokalnih i regionalnih okruglih stolova, kao i oni koji su uključeni u provedbu lokalnih projekata u cilju ekonomskog osnaživanja u pojedinim sredinama u PPDS-u, su osobe koje imaju raznoliko životno iskustvo, obrazovanje, starosnu dob, nacionalnu pripadnost, područje interesa, itd., te dolaze iz različitih sektora u društvu. Djeluju u lokalnim organizacijama civilnog društva, međunarodnim organizacijama, poljoprivrednim zadrugama, tijelima državne i lokalne uprave, ili su aktivni pojedinci. Postoji širok spektar ljudi koji su uključeni, što je bitno za živopisnu i kreativnu interakciju. Sudjeluju pojedinci koji su uključeni u provedbu lokalnih projekata, poput proizvođača meda, ili onih koji žele unaprijediti turističku ponudu i privući turiste u svoj kraj. Pored njih su tu pružatelji socijalnih usluga, grado/načelnici i drugi predstavnici lokalne samouprave, predstavnici obrazovnih ustanova, pružatelji pravne pomoći, aktivisti mirovnih organizacija, savjetnici, predstavnici nacionalnih manjina, ženskih organizacija, klubova/udruga mladih, udruga starijih osoba i osoba s invaliditetom, itd. Neki se bave politikama na višim razinama, kao i unutar međunarodnih organizacija. Drugi su uključeni u lokalne inicijative i pružanje usluga.

Također je važno naglasiti da sudionici imaju različita iskustva o proteklom ratu te su bili na suprotnim



stranama u ratu (tijekom kojeg su bili na suprotnim stranama). Prema nacionalnoj pripadnosti oni su Hrvati, Srbi, Muslimani, ili imaju miješano nacionalno podrijetlo, a sudjelovali su i predstavnici drugih manjina poput Rusina, Mađara i Roma.

Ljudi koji su uključeni u složene procese obnove u svojim zajednicama nose veliki teret zbog svoje dvostruke uloge. Oni su istovremeno i korisnici i davatelji usluga. Upravo u ovom najtežem periodu kada je zajednica oslabila i nalazi se u poteškoćama zbog stresa, gubitka i traume, oni su pozvani da preuzmu odgovornost za rad u takvoj situaciji. Krajnje teška situacija i velike potrebe u zajednici mogu povećati očekivanja članova zajednice za uslugama koje im mogu pomoći. Na otežane okolnosti u kojima ovi ljudi djeluju naročito utječe intenzitet njihovog vlastitog traumatskog iskustva, kao i intenzitet traume drugih članova zajednice. Želja da se pomogne je proporcionalna razini potreba. Za njih opet može postojati osjećaj da ih je nemoguće riješiti, kao i svijest o potrebnom vremenu za mukotrpan proces razvoja koji traje mjesecima, godinama i desetljećima. S druge strane, veličina potreba izvlači rezervne snage i resurse iz ljudi tako potičući zajednice ka iznalaženju kreativnih rješenja.

Lokalna organizacija

Snaga lokalne organizacije i partnerstava koja ostvaruje ključni su preduvjeti za uspjeh, jer je temeljno načelo našeg modela da lokalno stanovništvo, na razini zajednice, kao i cijele zemlje, ima svoje resurse i može naći smjer za izgradnju međusobnih odnosa i obnovu svojih zajednice. Naš model podrazumijeva okupljanje članova zajednica i facilitiranje njihove međusobne interakcije, kako bi olakšali pristup navedenom potencijalu. U ovom modelu uloga lokalne organizacije je najvažnija, kako u izgradnji profesionalnih odnosa, kontaktiranju s donatorima, lokalnim vlastima i međunarodnim organizacijama, tako i u održavanju kontakata s ljudima u lokalnim sredinama i njegovanju povjerenja i interesa među ljudima.

Lider i tim organizacije koja provodi širi program trebaju profesionalnost, stručnost i godine iskustva u razvoju zajednice, bitne za rad na terenu i facilitiranje komunikacije i okupljanja. Trebaju imati tehnička znanja za poticanje i provedbu lokalnih inicijativa i rad s različitim dionicima. Trebaju također biti spona između međunarodnih suradnika, partnera i donatora sa lokalnim i nacionalnim dionicima.

Metode facilitiranja

Predlažući model koji ima naglasak na odnosima u zajednici za područja stradala od rata, važno je naglasiti da okupljanje i rad s polarizacijama i tenzijama u zajednici nije jednostavna stvar. Bilo bi profesionalno neodgovorno, bez facilitacijskih metoda i potrebnih vještina za obazriv rad, pristupiti nestabilnim emocijama i sukobima koji se javljaju u trenutku. Rad na osjetljivim pitanjima bi trebao podupirati osvještavanje, a nikako ne puko ponavljanje sukoba ili traume.

Forum-seminare vode stručni facilitatori koristeći metode Procesu usmjerene psihologije. Ovaj pristup predstavlja jedinstveni okvir za facilitiranje dijaloga u organizacijama i zajednicama koje se bave sukobom i visokim tenzijama, što uključuje aktualne sukobe i traume, kao i one iz prošlosti.

Metode su jedinstvene u njihovoj sposobnosti za pristupanje unutarnjoj mudrosti te nalaženju smjera i kreativnosti unutar zajednice, čak i u najtežim situacijama. Facilitatori također moraju imati znanje i iskustvo o konkretnoj političkoj i društvenoj dinamici u regiji.

Kako izgledaju forumi

Dok tipične konferencije uključuju prezentacije i kratke rasprave, ali imaju tendenciju izbjegavanja stvarnih interakcija u vezi vrućih tema i polariziranih stajališta, facilitirani forumi, koje ćemo opisati u ovom modelu, imaju bitno drugačiji karakter.

S obzirom da su vrlo interaktivni, forumi idu puno dalje od razgovora „o“ temama. Problemi koji duboko zabrinjavaju ljude u njihovim sredinama se unose u izravne interakcije u skupinu sudionika. Tako postaje jasno da problemi nisu samo „tamo vani“ među onima koji odbijaju suradnju, već da oni postoje i ovdje među prisutnima. Ovo stvara priliku za rad na problemima koje sudionici susreću na terenu, da prepoznaju kako mogu biti dio problema, te da pronađu načine kako biti dio rješenja. Iz polariziranih pozicija i šire traume zajednice javlja se transformacija na osobnoj i kolektivnoj razini te na razini odnosa u zajednici. Dubina doživljenih iskustava utječe na stavove sudionika i njihovu sposobnost da se bave problemima i sukobima u zajednici. Formiraju se trajni odnosi i projekti koji utječu na rast zajednica.

Suočavanje s prošlošću i suočavanje s budućnošću

Naš model se temelji na spoznavanju da su prošlost i budućnost duboko povezani. Nužno je usmjeriti pogled prema naprijed i raditi na izgradnji budućnosti. Osim toga trebamo poraditi na “prošlosti” koja strukturira sadašnje stanje, kako bi bili u mogućnosti kretati se prema naprijed.

Svugdje u svijetu, naravno, ljudi žele izbjeći dodirivanje s ključnim pitanjima koja su vruća i potencijalno konfliktna. To je djelomično zbog želje da zaštitimo sebe i okolinu od ponavljanja boli. Sasvim je prirodno, međutim, da nesvjesno upadnemo u polarizirane sukobe koje pokušavamo izbjeći. Jedan od razloga zašto smo skloni, bilo izbjeći sukob ili u njega upasti, je da do sada imamo samo mali broj modela i primjera facilitiranog socijalnog dijaloga, u kojem možemo ući u polarizirani situaciju, te produbiti i razviti interakciju do individualnog i kolektivnog osvještavanja. Ta svjesnost nam je potrebna da ne upadnemo lako u polarizaciju i da smo manje podložni manipulacijama, kako bismo mogli pronaći kreativna rješenja za kompleksne probleme.

Ovaj priručnik promišlja i rezimira neke od osnovnih (prošlih i sadašnjih) elemenata našeg modela u Hrvatskoj u cilju oblikovanja budućih koraka u Hrvatskoj, u široj regiji, te u drugim područjima nasilnog sukobljavanja u Europi, središnjoj Aziji i drugdje u svijetu.

Nakon sukoba – Što sad?

Što se događa nakon nasilnog sukoba? Što je potrebno kako bi se krenulo naprijed? Odgovori mogu biti politički, ekonomski, socijalni, emocionalni, psihološki i duhovni. Naša sposobnost razumijevanja što se događa nakon nasilnog sukoba kako bismo utvrdili što je potrebno oporavak, može utjecati ne samo na nas, već i na živote nekoliko tisuća ljudi u neposrednom periodu nakon nasilnog sukoba. Odgovori na ta pitanja također će utjecati na to možemo li - ili ne možemo - spriječiti nove cikluse nasilja kod sljedećih generacija.

Nakon nasilnog sukoba, možda postoji hitna potreba za zaštitom zajednice od ponovnog izbijanja nasilja, od skupina koje tvrde da nemaju moć, ili od skupina koje imaju moć i pokušavaju nametnuti kontrolu. Nakon nasilnog sukoba lokalne i nacionalne vlasti se nalaze u metežu. Dolazi do političkog natjecanja za vlast kroz sve razine društva. Intervencije izvana mogu i ne moraju doći, odnosno možda nisu dovoljno koordinirane, nudeći sve, od osnovne humanitarne, financijske, tehničke i psihosocijalne



pomoći, pa nažalost i do različitih načina izrabljivanja.

Potrebno je osigurati stanovanje, grijanje zimi i zadovoljiti osnovne egzistencijalne potrebe. Gospodarstvo je u problemima, ako već nije doživjelo krah. Neke obradive površine su minirane, što ugrožava lokalno stanovništvo i čini poljoprivredna imanja neupotrebljivima. Oni koji su bili pod direktnim utjecajem rata, uključujući i branitelje, i dalje ga proživljavaju u traumatskim sjećanjima. Starije osobe trebaju njegu. Mladi ljudi se suočavaju s nesigurnom budućnošću. Mnogi odlaze, dok stariji ostaju. Polarizacije i tenzije između nacionalnih skupina i dalje traju. Izbjeglice i raseljene osobe pokušavaju preživjeti i izgraditi novi život, ili pokušavaju sagledati mogu li, i žele li se vratiti.

Postoje potrebe za pravnim zagovaranjem, obrazovanjem, socijalnim uslugama i ekonomskim razvojem. Ljudi se pitaju kako će moći živjeti ponovno zajedno. Mnogi pate od osjećaja što nisu mogli učiniti više kako bi zaštitili svoje obitelji i zajednice. Oni pate od gubitka i traume, i nemaju vremena za žalovanje, jer se mora naprijed – potrebna je obnova. Bijes i tuga su ogromni zbog onih koji su poginuli ili nestali, te zbog gubitka doma i izgubljenih godina.

Potreba za infrastrukturom odnosa

Da bi se uopće počeli baviti bilo kojim od ovih pitanja, treba postojati inicijativa, komunikacija i suradnja između većeg broja različitih ljudi, u svim sektorima društva. Suradnja oko problema takvog značaja, uz vrlo kompleksan odnos i destabilizirajući učinak svih uključenih faktora, bila bi vrlo teška i uz najpogodnije okolnosti. Pored dodatnih poteškoća oko šoka, traume i prisutnih polarizacija, ljudi vrlo lako izgube nadu.

Uz dobru volju i čak s minimalnim sredstvima, mnogo zanimljivih inicijativa nastaje u organizacijama civilnog društva, a također i kod lokalnih vlasti i u državnim tijelima. Ustrajnost i dobro srce u jeku najtežih situacija su izuzetne važnosti. Ipak, dugotrajne političke tenzije i / ili međunacionalne tenzije, lako mogu spriječiti uspjeh takvih aktivnosti. Ljudi u ovim situacijama često misle da njihove inicijative nisu smatrane sasvim ozbiljnim, što kod pojedinaca i kod organizacija stvara osjećaj da nemaju podršku, izoliraju se jedni od drugih, natječu za financijska sredstva i izgaraju.

Nakon nasilnog sukoba, u periodu najvećih potreba, podrška međunarodne zajednice može biti prijeko potrebna. Ona često kasni, nema je, ili je stigla ali ne postoji dovoljna suradnja i prepoznavanje talenata i resursa lokalne zajednice. Ponekad stignu veća financijska sredstva, ali mogu i nestati zbog nedostatka suradnje i komunikacije. To može biti uzrok cinizmu unutar i izvan zemlje te može još i više odgoditi osiguravanje potrebne pomoći. Upravo kao što je očigledno da neko društvo treba infrastrukturu, poput cesta i telekomunikacija, za ponovnu izgradnju svoje budućnosti, isto tako to društvo treba proces izgradnje „infrastrukture odnosa“. To je potrebno zato da bi se mogli nositi s realnostima poslijeratnih polarizacija i podjela, te za pronalaženje smjera, mudrosti i resursa u zajednici, što će omogućiti stvaranje budućnosti.

Interakcije i komunikacija su potrebni među različitim organizacijama, različitim strukama, među sektorima u društvu - između organizacija civilnog društva, lokalnih vlasti i međunarodnih organizacija - također i među podijeljenim nacionalnim i drugim skupinama koje su bile u sukobu. Potrebne su facilitirane interakcije koje mogu pomoći ljudima nositi se s napetostima i „žarištima“ podjela koje susreću u svom radu, kao i u međusobnim odnosima.

Potreba za odgovornošću

Pekara

Nakon ratnog sukoba pojedinci, zajednice i cijelo društvo suočeni su s neriješenim pitanjima odgovornosti. Kao što je jedan sudionik našeg prvog foruma 1996. godine rekao: „Ako znam da je na suprotnoj strani svaki odrasli muškarac mogao pucati iz snajpera na mene, kako bih se ja s nekim od njih trebao pozdraviti i izljubiti kad se sretremo u pekari? Trebam nekoga tko će stajati nasuprot meni i razgovarati o onome što se dogodilo.”

Bitno je da se bavimo pitanjima odgovornosti, tako da društvo može ići naprijed. Iako ništa ne može vratiti izgubljene živote, i nikada se neće moći potpuno oporaviti devastirani odnosi u zajednici, neophodno je i moguće postići barem određenu razinu zatvaranja, zaokruživanja priče koja se dogodila, kako bi bili u mogućnosti krenuti naprijed.

Povijesno gledano, procesi odgovornosti su u većini izostali. Otvorena pitanja odgovornosti ostaju kao otvorene rane, nezaliječene iz generacije u generaciju. Koristimo riječ ‘odgovornost’ misleći na niz procesa, bilo na pojedine ili sve njih zajedno, koji bi trebali pomoći društvu u oporavku i izgradnji budućnosti nakon rata. Ovi procesi se mogu dogoditi neposredno nakon sukoba, ili godinama i desetljećima poslije.

Kaznena odgovornost, Povjerenstva za istinu i lustracija

Jedan oblik odgovornosti se odnosi na krivičnu odgovornost, osobito za ratne zločine. Nakon izbijanja nasilja u 1990-im u bivšoj Jugoslaviji i Ruandi, uspostavljeni su Međunarodni sudovi za ratne zločine, tako da oni najodgovorniji mogu biti pozvani na odgovornost. Također ima slučajeva gdje se pokušalo suditi za ratne zločine na kaznenim sudovima u zemlji potencijalnih počinitelja, ali postoje razni razlozi zbog kojih to može biti teško. Jedna svrha postojanja Međunarodnog suda za ratne zločine je sprječavanje „nekažnjivosti”, u slučaju da netko može proći nekažnjeno s ratnim zločinima, jer se nalazi u poziciji moći, ili je zaštićen od onih na vlasti, u svojoj zemlji.

Krivična odgovornost, kako na nacionalnim, tako i na međunarodnim sudovima temelji se na ideji da, ukoliko su oni najodgovorniji pozvani na odgovornost, društvo se tada oslobađa generaliziranog okrivljavanja jedne cijele etničke-nacionalne skupine.

Povjerenstva za istinu predstavljaju važnu metodu u rješavanju pitanja odgovornosti, i bila su organizirana u mnogim područjima nakon sukoba i nasilja, a ponajviše u Južnoj Africi. Ova povjerenstva se fokusiraju na vitalnu potrebu društva da sazna informacije koje nedostaju, da se kažu i čuju priče, da se suočimo s prošlošću, te da možemo krenuti naprijed. U Južnoj Africi je pružena mogućnost dobivanja amnestije u slučajevima kad su počinitelji bili spremni izaći u javnost. Time se ujedno dala i potpora toj vitalnoj potrebi za iskazivanjem priče i za iscjeljenje koje može uslijediti.

Lustracija se u zemljama bivšeg Sovjetskog saveza koristila kao metoda suočavanja s prošlošću i skidanja s vlasti onih koji su bili povezani sa zlostavljanjem i tiranijom unutar prošlog režima. To je alternativna metoda za utvrđivanje kaznene odgovornosti ili pak za utvrđivanje istine i procese pomirenja. Korištena je u raznim zemljama u različitim oblicima ovisno o tome tko je započeo proces, kako su se lustrirane osobe tretirale, kako je utvrđeno tko je kvalificiran za lustraciju u zemlji gdje je zlostavljanje sustavno provođeno i je li postojao pristup informacijama.



Odgovornost u forumima zajednica

Postoji potreba da se šira zajednica i društvo u cjelini uključe u procese bavljenja pitanjem odgovornosti. Trebaju se pronaći načini, ili forumi za bavljenje ovom temom na osobnoj razini, na razini odnosa među ljudima i cijele zajednice, oko neriješenih i otvorenih pitanja odgovornosti.

Ima puno toga što bi se moglo reći o ovoj temi, ali ovdje želimo naglasiti dvije stvari:

1. Protuefekt - ponavljanje ciklusa sukoba

Ukoliko se bavimo pitanjem odgovornosti jedino na razini Međunarodnih sudova, dogodit će se suprotan efekt jer se sporna pitanja, uključujući i sve stavove i ratna iskustva, ne prorađuju temeljito u svim segmentima društva. Jedan primjer ovoga je slučaj masovnih demonstracija kad su Hrvati optuženi za ratne zločine privedeni Međunarodnom sudu u Haagu, jer su ti optuženici bili viđeni od strane velikog dijela stanovništva kao ratni heroji, a ne potencijalni zločinci.

2. Identifikacija s nevinošću i beznađem

Tribunali su važni za društvo kako bi se najodgovorniji za ratne zločine mogli pozvati na krivičnu odgovornost što ujedno pomaže tom društvu u oslobađanju od generaliziranja krivnje i međusobnog optuživanja cijelih skupina. Istovremeno, mnogi ljudi smatraju da nije dovoljno da se svi ostali identificiraju s prostodušnom nevinošću. Kao pojedinci, trebamo se uhvatiti u koštac s pitanjem - kako se to moglo dogoditi, koji je moj dio u tome? Jesam li mogao učiniti više? Ignoriranje važnijih pitanja društvene odgovornosti stvara kod ljudi osjećaj pasivnosti i gubitka nade u budućnost. Potrebne su prilike za ljude u cijelom društvu za hvatanje u koštac s pitanjem osobnog udjela i osobne odgovornosti u kolektivnim događanjima. Time mogu pridonijeti stvaranju drugačije budućnosti i više se osjećati dijelom ovog svijeta.

Potreba za bavljenjem kolektivnom dinamikom traume

Ratna razaranja uzrokuju široko rasprostranjenu traumu na osobnim i na društvenim razinama, koja dodatno komplicira probleme sa kojima se suočavamo prilikom obnove područja koja su bila izložena sukobima.

Trauma: društvena dinamika, a ne samo pitanje mentalnog zdravlja

Da bi se mogli baviti s tugom koja je rasprostranjena u cijelom društvu i da bismo kao zajednica mogli krenuti naprijed, potrebno je da traumu prihvatimo kao kolektivnu dinamiku, a ne samo kao pitanje mentalnog zdravlja.

Pojedinac/ka koji je proživio traumatsko iskustvo ima osjećaj da dio njega/nje ide naprijed da bi funkcionirao i nastavio živjeti, dok drugi dio to ne može i ostaje zaključan u traumatskom iskustvu koje se ponavlja u noćnim morama, u iznenadnim bljeskovima slika iz prošlosti i u ostalim tjelesnim simptomima.

Kako se život i želja za življenjem nastavlja, pojedinac se može identificirati s dijelom koji ide dalje, jer se ne može poistovjetiti sa šokom i s doživljenom boli. Čini mu/joj se da nema dovoljno vremena zaustaviti se i primijetiti, naći odgovor i na neki način uključiti takvo iskustvo u svoj život. Put ka ozdravljenju uključuje prepoznavanje važnosti nastavka života te istovremeno važnosti potrebe da se traumatska priča ispriča, sasluša, posvjedoči i na neki način uključi u osobni život pojedinca i u život zajednice.

Kada se trauma doživljava kao pitanje mentalnog zdravlja pojedinaca, to traumu dodatno potencira i još više izolira pojedinca, ostavljajući njegova traumatska iskustva izvan konteksta i izvan priče društva. Trauma pojedinca mora biti posvjedočena i uključena u zajednicu, u našu kolektivnu priču, kako bi pojedinac bio slobodan da ponovo postane dio društva, te da bi društvo, cijelo društvo, a ne samo dio njega, moglo krenuti naprijed.

Kolektivna dinamika traume

Iako se sve više prepoznaje da nasilni sukobi traumatiziraju cijele zajednice, i da je trauma istovremeno odgovor nasilju kao i mehanizam za buduća nasilja, još uvijek postoji duboka potreba za širim razumijevanjem kolektivne dinamike trauma i odgovarajućim metodama za rad na traumi u zajednici.

Za razumijevanje dinamike trauma može se koristiti sistemski pristup, jer se ista dinamika događa na različitim razinama. Pojedinac, određene grupe i cijele regije mogu biti izolirane kao rezultat dinamike traume. Isto kao što se događa da dio pojedinca ide naprijed dok drugi dio ostaje zamrznut u traumatskom iskustvu, tako se i dijelovi društva pomiču naprijed u ekonomskom i emocionalnom smislu – dok oni dijelovi društva koji su bili najviše pogođeni ratom ostaju povrijeđeni, blokirani i bespomoćni.

Ili se događa da dio društva koji je više privilegiran ide naprijed i kaže da su to neke stare priče – a oni koji su patili još uvijek ostaju unutar te priče, pokušavajući ju ponovo ispričati, a da je nitko više ne želi čuti. Ili se događa da ostatak svijeta ide dalje, i zaboravlja rat koji je bio glavna vijest tijekom prošlog mjeseca.

Svima nama su potrebni modeli koji će se baviti traumom zajednice i kolektivnom dinamikom trauma, i koji nam pomažu prepoznati da je „tvoja” priča zapravo „moja priča” i naša zajednička priča, kako bismo mogli posvjedočiti o povijesti i krenuti u budućnosti cjeloviti.

Trauma i prevencija nasilja

Prirodno svojstvo traume pojedinca je da se javlja u noćnim morama, kroz bljeskove sjećanja traumatskih događaja i ostale fizičke simptome. Prirodno je svojstvo kolektivne traume da se ponavlja kroz cikluse nasilja, kojima ulje na vatru dolijevaju sjećanja na doživljenu trauma.

Ukoliko se društvo ne bavi odgovornošću za prošle sukobe, moguće je namjerno manipulirati traumama iz naše osobne i obiteljske prošlosti i poticati nove cikluse nasilnih sukoba, čak i nekoliko generacija kasnije.

Da bi se spriječili budućí sukobi, neophodno je prepoznati da je dinamici kolektivne trauma potrebna pažnja svih nas.

Potreba za perspektivom

U poratnim situacijama jedna od možda najvećih potreba je potreba za osjećajem izgleda, osjećaj da postoji put prema vani, svjetlo na kraju tunela. Takav osjećaj je potreban pojedincima, zajednicama, cijeloj zemlji kao i međunarodnoj zajednici.

Da bi se podržao napor potreban u poratnim područjima, neophodno je prepoznati da ljudi koji su preživjeli izuzetno teške situacije, razaranja i patnju te trebaju podršku, također imaju u sebi nevjerovatnu snagu i osjećaj da postoji put prema vani. Ta se snaga često osjeća kao ljubav, mudrost i



briga. Izražena je kroz stalni napor i trud koji ulažu jer osjećaju odanost prema svojim zajednicama.

I dok dijelovi zemlje koji su najviše pogođena ratom trebaju posebnu podršku i intervenciju, od presudne je važnosti prepoznati resurse koji postoje u tim područjima i njihov mogući doprinos široj društvenoj zajednici.

Na primjer, „područja od posebne državne skrbi“ u Hrvatskoj trebaju posebnu vrstu pomoći jer su ona najviše pogođena ratom. U isto vrijeme, za društvo u cjelini je izuzetno važno prepoznati koliku količinu truda i rada ta područja ulažu, kao i transformaciju kroz koju prolaze. Taj rad i ta transformacija su doprinos „područja od posebne državne skrbi“ cijeloj zemlji i široj regiji.

Kako bi se istaknula perspektiva nužna za emocionalni i ekonomski oporavak i prevenciju budućeg nasilja, izuzetno je važno da se PPDS ne doživljava kao „problem“ koji druge zadržava u njihovom napretku. Štoviše, potrebno je razumjeti da su iskustva tih područja, ono što su proživjeli i transformacija kroz koju su prošli, od životnog značaja za budućnost svih nas. Njihova svjedočenja i iskustva potrebna su cijelom društvu.

Svojtvo razdora i kompleksnost sistema u sebi sadrži potencijal za kreativnu promjenu. U post-konfliktnim područjima, u središtu tragičnih razdora kada različiti, međusobno povezani čimbenici blokiraju razvoj društva, vrijedno je uvidjeti da pojedinci i cijele zajednice mogu ne samo transformirati svoja najteža iskustva, već mogu otkriti snage za koje i ne znaju da posjeduju.

Ne bi bilo razumno od nas očekivati da se takva vrsta kreativnosti javi sama po sebi, jer se u vrijeme razdora prije svega javljaju ciklusi devastacije i razaranja. Kreativnost se ne može samo očekivati, nju treba pozvati, prepoznati, i poštovati gdje i kada se pojavi.

Potreba za potporom „liderima“, „starješinama“ i mladima

Podrška je potrebna onima koji se skrbe za cijelu zajednicu i koji donose promjenu. Ljudi koji preuzimaju inicijativu u svojim zajednicama trebaju tehničku pomoć i usmjeravanje. Potrebna im je poduka u razvoju vještina facilitiranja u zajednici. Trening im je potreban kako bi im se pomoglo u facilitiranju polariziranih sredina, a da sami ne upadnu u polarizaciju.

Ovaj model koristi termin „starješina“ kao nešto što se ne odnosi na dob, već nešto što je dio nas, dio koji u sebi nosi mudrost i želju za dobrobiti svih u zajednici. „Starješine“ trebaju poštovanje, priznanje i poziv da sudjeluju u dijalogu zajednice.

Mladi predstavljaju zajedničku budućnost. Njima nisu potrebni samo programi koji će ih podržati i ohrabriti da se skrbe za svoju zajednicu, već i da shvate kako sami mogu ostvariti ogroman utjecaj na budućnosti svojih zajednica, svoje zemlje i cijele regije.

II. Model

U ovom dijelu opisujemo neke od osnovnih pretpostavki našeg rada i faktora koji pridonose njegovoj uspješnosti, kao i organizacijske principe koji su nas vodili.

Pretpostavke

Naša je pretpostavka da ljudi koji rade i žive u okruženju - „polju“ koji nosi izazov rješenja sukoba i razvoja zajednice, trebaju priliku za susretanje i razgovor o temama iz svoje zajednice kako bi pronašli smjer i put naprijed. Da bi taj susret bio koristan, umjesto da se njime dodaje još ulja na vatru, potrebni su posebni načini i metode koji nastoje ignorirati sukob, već mogu pažljivo „ući“ u najteže dinamike i facilitirati interakcije i inicijative unutar zajednice.

Rješenje leži u samoj zajednici

Naš model se zasniva na ideji da se rješenje, smjer, inicijativa i put naprijed mogu pronaći u samoj zajednici. Svi naši kontakti u lokalnim zajednicama su zasnovani na poštovanju i podršci lokalnim inicijativama. Naši forumi i regionalni sastanci podržavaju prirodni kapacitet za transformaciju sukoba i kreativni razvoj zajednice - unutar same zajednice. Do transformacije se dolazi kada su, uz pomoć facilitacije, sve pozicije i sve emocije dobile podršku za izražavanje i za dodir jedni s drugima („Duboka demokracija“).

Direktan rad na problemima zajednice

Ljudi se mogu baviti izazovima u svojim zajednicama samo do te mjere do koje su bili u stanju procesuirati te izazove unutar sebe samih. U forumu, nakon što prikupimo pitanja za koje sudionici kažu da ih najviše brinu u njihovim zajednicama, radimo direktno na temama koje su važne grupi i to onako kako se pojavljuju u trenutnim interakcijama. Učenje koje se događa i promjena stavova je stvarno, emocionalno, transformacijsko i upravo zbog toga se ono prenosi i na sudjelujuće zajednice.

Svjesnost - osnovni preduvjet za transformaciju sukoba

Svjesnost zaustavlja ponavljanje sukoba. Povećavanjem svijesti o osobnoj i kolektivnoj dinamici sukoba pomaže nam da ne budemo uvučeni u polarizaciju. To pretpostavlja razumijevanje da smo i mi dijelovi konflikta, da su i drugi ljudi isto što i mi sami, te da mi kao osobe i kao skupine jačamo ili smanjujemo sukob. Kad steknemo svijest o tome kako pridonosimo i zajedno s drugima stvaramo dvije tvrdo suprotstavljene pozicije, otvara se i prostor za rješenje sukoba.

Facilitiranje u „žarištima“ vodi do transformacije

Sama pomisao da bi se mogao razviti dijalog oko sukoba i napetosti u zajednici stvara moment kojeg nazivamo „žarište“. „Žarišta“ su točke osjetljivosti, u kojima osjetimo potrebu da se povučemo: iz straha da započnemo sukob, da izazovemo ili dirnemo u preveliku količinu boli; ili u kojima osjetimo potrebu da učinimo sukob još oštrijim. Ignoriranje „žarišta“ dovodi do toga da se sukob vrti u krug i stalno



izmjenjuje. Naša metoda uključuje pažljivi rad sa „žarištima“ sukoba, bilo da se radi o pregovaranju ili o interakciji zajednice u forumima, koji potom mogu postati mjesta transformacije umjesto ponavljanja sukoba i traume. Potrebne su specifične vještine facilitacije da bi se ta mjesta prepoznala i pažljivo tretirala, kao potencijalnim ulazom u transformaciju sukoba.

Veza između emocionalnog i ekonomskog oporavka

Emocionalni i ekonomski oporavak u poratnim područjima su nerazrješivo vezani. Uz kontinuirani teški rad u poratnom društvu i stalne podjele i traumom na razini cijele zajednice, ljudi imaju osjećaj bespomoćnosti i izgaranja. Kada se nitko ne bavi podjelama i traumom, one se vrte u krug, dovodeći do osjećaja bespomoćnosti.

Međutim, kada ljudi imaju priliku zajedno raditi na sukobima i napetostima od kojih pate, tada dožive duboko olakšanje i u njima se javlja osjećaj da mogu utjecati na promjene.

Veza između rada na tenzijama i izgradnje odnosa i resursa zajednice

Interakcije u forumu dovode do novog doživljaja međusobnih odnosa i zajedništva, te kao rezultat toga, do nade i osjećaja sposobnosti među ljudima koji rade zajedno. Takvi odnosi postaju tkivo zajednice, neophodno za stvaranje društvenih mreža, koje su pak nužne za razvoj i provedbu projekata, kao i za stvaranje osjećaja smisla i svrhe.

Faktori koji doprinose uspješnosti programa

Provedbene organizacije

Provedbene organizacije trebaju imati snažan osjećaj za zajednicu i kontakt s mnogim organizacijama u stradalom području i cijeloj zemlji. U našem programu Udruga Mi je stalno održavala kontakte i odnose s ljudima na terenu, podržavala rasprave u pojedinim regijama, radila neposredno s ljudima na njihovim projektima, pružajući im financijsku i tehničku pomoć. Takav rad kojim se prilazi različitim društvenim skupinama presudan je za uspjeh ovakvog modela.

Organizacijska struktura Udruge Mi, kao neovisne udruge građana, doprinijela je učinkovitosti rada. Putem svojih različitih programa prepoznata je u cijeloj zemlji. Drugi čimbenik koji doprinosi uspješnosti je njena relativna udaljenost od područja direktno zahvaćenih ratom. Udruga Mi je smještena u Splitu, koji nije bio u središtu zone sukoba. Na neki način to joj doprinosi dobivanju povjerenja od različitih strana.

Metoda facilitacije omogućuje rad sa zapaljivim emocijama

Važan parametar našeg modela je jedinstveni „worldwork“¹ pristup uz primjenu Procesu orijentirane psihologije na facilitiranje rješavanja sukoba i facilitiranje foruma. Metode rada se na forumima predstavljaju ukratko, a primarni fokus je na facilitaciji tema i dinamika unutar grupe. Ovdje je potrebno naglasiti važnost pristupa koji se primjenjuje. Nisu česte metode razrješavanja sukoba koje mogu uvažiti i transformirati intenzivne emocije oko vrućih tema i napetosti, istovremeno poštujući percepcije i iskustva svih sudionika i koje se usredotočuju na praktičnu primjenu. Isto tako, rijetko se mogu naći

¹ Worldwork se doslovno prevodi kao „rad na svijetu“, ali u ovom tekstu je korišten originalni naziv.

psihološke metode koje se bave podjelama i interakcijom u zajednicama u cilju oporavka nakon sukoba. Osnova ovog modela i ono što ga čini uspješnim je sveobuhvatni teoretski i praktični okvir kojeg je razvio Arnold Mindell i njegovi suradnici. Koriste se po potrebi i druge metode, poput „World cafe-a“ („svjetskog kafića“) ili „Tehnologija otvorenog prostora“.

Posvećenost facilitatora

Drugi važan parametar koji pridonosi uspješnosti modela je osobni odnos i posvećenost facilitatora. Lane Arye i Arlene Audergon došli su facilitirati prvi forum u Osijeku 1996. i nastavili facilitiranje foruma tijekom slijedećih godina, sve do 2002. Tijekom tog perioda Jean-Claude Audergon je povremeno bio savjetnik na programu. 2006. godine su Arlene, Jean-Claude Audergone i Lane Arye facilitirali kao tim, a od 2008.-2010. (sada) su Arlene i Jean-Claude ko-facilitatori foruma i treninga liderskih vještina.

Dugotrajna angažiranost ovo troje facilitatora bila je ključna za uspješnost modela. Ona odražava njihovu brigu za ljude u regiji, uspostavljene bliske odnose i razumijevanje složenih pitanja na kojima rade. Njihov rad je i odraz osobne zrelosti potrebne za rad na poslijeratnom oporavku.

Različitosti među sudionicima foruma

To što su sudionici Srbi, Hrvati, Muslimani, miješanog ili nekog drugog etničkog podrijetla, iz mnogih područja u Hrvatskoj, s vrlo različitim ratnim i poratnim iskustvima, čini forum mikrokozmosom šireg polja. Kao rezultat toga, radeći na dinamici tijekom foruma, možemo ujedno raditi i na pitanjima koja su izazov za cijelu zemlju. Pored etničke različitosti također postoje razlike u odnosu na spol, seksualnu orijentaciju, dob, zdravstveno stanje, invalidnost, obrazovanje, društveni sloj, profesiju i dr. Različitost kao takva je važan čimbenik koji pridonosi uspješnosti projekta.

Dugotrajni odnosi - podloga za umrežavanje i razvoj u poratnom društvu

Prema našem iskustvu, bilo je vrlo korisno to što su neki sudionici sudjelovali na više foruma, iako je na svakom od njih bio i dobar dio novih sudionika. Oni koji su bili na ranijim forumima doprinosili su atmosferi jer su znali da je moguće govoriti o teškim pitanjima i proći zajedno najteže trenutke i nemoguće konflikte. Zbog svog iskustva u transformiranju naizgled nerješivih konflikata i dubljeg međusobnog upoznavanja, sudionici seminara uspostavljaju trajne kolegijalne odnose i duboka prijateljstva.

Suradnja između lokalnih i međunarodnih organizacija, donatora i partnera

Drugi važan faktor u našem modelu je facilitiranje komunikacije i suradnje među organizacijama. To uključuje razmjenu ideja, resursa i inicijativa, kao i izgradnju povjerenja među provedbenim organizacijama, lokalnim zajednicama, ali isto tako i međunarodnih organizacija partnera i donatora.

Tijekom provedbe program je kontinuirano podržavao Ured visokog povjerenika Ujedinjenih naroda za izbjeglice (UNHCR). U početku, ali i kasnije tijekom programa, surađivali smo na oblikovanju i provedbi programa, na kreativan i plodonosan način.

Od 2006. godine Udruga MI radi zajedno sa i u partnerstvu sa CFOR Force for Change, nevladinom organizacijom sa sjedištem u Londonu, koju su osnovali Jean-Claude i Arlene Audergon. Programi CFOR-a su fokusirani na transformaciju sukoba u poratnim područjima, izgradnju multikulturalnih društava, razvoj zajednice, obuku za lidere.



Programske aktivnosti su financirane sredstvima UNHCR-a, vlada Velike Britanije, Norveške, Belgije, Nizozemske i Španjolske, kao i Instituta otvoreno društvo, Threshold fondacije, Organizacije za europsku za sigurnost i suradnju OSCE, Europske unije putem programa EIDHR (European Instrument for Democracy and Human Rights) koji podržava sadašnju fazu projekta uključujući i izradu ovog priručnika.

Javnost mora znati o alternativama za nasilje – pisanje i mediji

Javnost je sklona osjećati se beznadno ili bijesno nakon rata. Postoji malo jasnih obrazaca za bavljenje i transformaciju stradanja. Zbog toga je neophodno da javnost nauči kako postoje alternative s kojima se može napraviti promjena.

Spoznali smo da je neophodno razmišljati i pisati o dubokim interakcijama koje su sudionici programa imali, o njihovom značenju za poratni oporavak i prevenciju nasilja. Jedan od načina je bio časopis u kojem su sudionici međusobno dijelili svoje spoznaje i iskustva. Facilitatori su napisali i objavili nekoliko članaka i odlomaka o dinamici s kojom su se susretali radeći na traumi zajednice, pitanjima odgovornosti i facilitiranju sukoba. Arlene je također napisala knjigu „Svrtište rata: Psihološka dinamika nasilnih sukoba“, koja je prevedena na hrvatski i ruski jezik. Hrvatsko izdanje je pridonijelo daljnjem dijalogu i medijskoj pokrivenosti. Prezentacija knjige je bila ujedno i prilika za promicanje potrebnog dijaloga. Održana također su i predavanja na stručnim skupovima, napisani su i članci u novinama, održani su i okrugli stolovi i sastanci.

Pisati i govoriti javno bio je izazov zbog vrlo osobne prirode interakcija među sudionicima i potrebe poštovanja njihove privatnosti. Pisati i komunicirati s javnošću je neophodno kako bi se pridonijelo stvaranju općeg stava koji ističe da osobna svjesnost i svjesnost zajednice mogu zaustaviti cikluse nasilja i spriječiti rat. U tom smislu su „psihosocijalne“ intervencije ključne za sve aspekte poslijeratnog oporavka.

Važno je znati da mediji za vrijeme ratnih sukobljavanja, često nisu slobodni i da se koriste kao sredstvo za manipuliranje i sukobljavanje grupa. Vjerujemo da je komuniciranje s javnošću o mogućnostima facilitiranja sukoba, najvažnija stvar te da se s postojećom kulturom korištenja interneta, društvenih mreža, blogova i ostalog, može dodatno pojačati kontakt sa širom javnošću.

Načela rada

Načela koja smo slijedili u ovom programu su:

- **Lokalna suradnja, konzultacije i rad u timu** među suradnicima u Hrvatskoj, uključujući UNHCR i EU, te izgradnja mreža, odnosa i zajednice;
- **Interakcije i suradnja s organizacijama i pojedincima** – korisnicima naših programa – iz gradova i općina direktno pogođenih ratom, da bi osigurali potpuno razumijevanje njihove situacije;
- **Timski rad** između Udruge Mi (kao lokalne udruge koja ima ulogu koordinatora) i međunarodnih facilitatora procesno orijentirane psihologije i, od 2006. godine, između partnerskih organizacija Udruga Mi i CFOR Force for Change;
- **Spremnost i posvećenost** radu sa napetostima i stvarnim poteškoćama na terenu, te korištenje metoda i pristupa koji omogućuju rad sa „zapaljivim“ i teškim pitanjima i temama;

-
- **Poštovanje prema lokalnim zajednicama** i sudionicima foruma, osobama i organizacijama koje nose krajnju odgovornost u provedbi promjene;
 - **Uključivanje u rad** foruma predstavnika različitih skupina iz različitih sektora, mjesta, područja rada te različitih nacionalnosti i ratnih iskustava;
 - **Efikasnost organiziranja** velikih rezidencijalnih foruma i drugih događanja uz njegovanje atmosfere prihvaćanja i dobrodošlice;
 - **Detaljno planiranje i facilitiranje** foruma i drugih događanja, stalni nadzor i učenje od povratnih informacija sudionika i iskustava prethodnih foruma;
 - **Osjetljivost** na promjene u društvu i fleksibilnost u pristupu;
 - **Posvećenost uključenosti pojedinaca i grupa** koje su možda marginalizirane ili postoji rizik njihove isključenosti iz društva.

Faze rada

Potrebe u različitim vremenskim periodima su određivale različite faze u radu:

Faza I - Rad s pomagačima (osobama koje pomažu drugima) na terenu

Ova faza je bila fokusirana na potrebe pomagača - osoba koje su pomagale drugima u područjima pogođenim ratom. Pomagači su i sami dio traumatizirane i oštećene zajednice, a također i osobno pogođeni ratnim sukobima ili / i poratnim događanjima. Fokus je usmjeren na one snage u društvu koje su u mogućnosti pozitivno utjecati na psihosocijalne i organizacijske aspekte funkcioniranja zajednice. Kroz pružanje podrške onima koji pružaju pomoć, pomažemo zajednici da postane jača, direktno i indirektno, kroz proces oporavka.

Karakteristike ove faze su sljedeće:

- Uključivanje predstavnika različitih društvenih skupina, uključujući i različite etničke grupe, manjinske i većinske te sukobljene i podijeljene grupe.
- Uključivanje predstavnika iz različitih dijelova zemlje uključujući i područja koja su bila na različite načine zahvaćena ratom.
- Uključivanje različitih sektora (lokalne udruge građana, međunarodne organizacije, državna tijela i lokalne vlasti).
- Uključivanje i podrška osobama koje doprinose svojim zajednicama na različite načine, i u raznim područjima: načelnici i gradonačelnici, pružatelji socijalnih usluga i usluga za osobe sa invaliditetom, djelatnici iz sektora obrazovanja, mladi aktivisti, osobe angažirane u području ljudskih i manjinskih prava te pružatelji pravne pomoći, ratni veterani itd.

Pored foruma (40-90 ljudi) koji se održavaju dva puta godišnje, provode se još i regionalni susreti, trening za manju grupu aktivnih profesionalaca, izdavanje internog lista, mobilizacija na terenu, individualna podrška ranjivim sudionicima, te mentorstvo za profesionalni organizacijski tim unutar grupe Mi.



Faza 2 – Rad sa zajednicama najviše pogođenim ratom

Direktan rad sa zajednicama najviše pogođenim ratnim zbivanjima se nametnuo kao potreba, jer su neka područja imala značajne poteškoće u pronalaženju energije za obnovu i napredak. Indirektne intervencije usmjerene na pojedine članove/ice zajednice ili organizacije nisu stvarale potrebni pomak u zajednici. Izbor gradova i općina sa kojima će se raditi na lokalnoj razini donesen je na osnovu vidljivih poteškoća u odnosima između podijeljenih grupa, sporom povratku izbjeglica i prognanika i sporim socioekonomskom² oporavkom. Podrška ovim područjima je, pored ostalih stvari, doprinijela uravnoteženijem razvoju različitih područja u zemlji u kojoj je značajan dio teritorija bio pogođen ratom, a ostatak je bio pošteđen direktne štete (iako je, također, iskusio znatne ljudske i ekonomske gubitke).

Karakteristike ove faze su sljedeće:

Mobilizacija zajednice radi provedbe specifične aktivnosti:

- Identifikacija aktivnih dionika zajednice; ohrabrivanje aktivnog građanstva
- Prikupljanje ideja i oblikovanje lokalnog projekta
- Provedba i upravljanje projektom, uključujući financiranje i praćenje provedbe projekta
- Informiranje, educiranje i savjetovanje, facilitiranje suradnje različitih lokalnih dionika
- Poticanje samo-procjene i jačanje kapaciteta za predstavljanje i uključivanje javnosti, prezentacije ključnim dionicima u zemlji s naglaskom na projekte koji unaprjeđuju odnose u zajednici, kao i na inicijative koje vode zapošljavanju i ekonomskom oporavku (turizam, poljoprivreda, zaštita okoliša, očuvanje kulturne baštine, itd.) te koji uključuju sve dijelove zajednice, vode računa o zadržavanju i privlačenju mladih i o kvaliteti suživota

Psihosocijalne intervencije:

- Održavanje velikih foruma (40 – 90 sudionika)
- Intenzivni jednodnevni treninzi za manju grupu sudionika
- Okrugli stolovi u različitim područjima PPDS-a
- Poticanje komuniciranja unutar zajednice
- Lokalni sastanci i individualna potpora sudionicima
- Potpora ostvarivanju suradnje s drugim organizacijama i međunarodnom zajednicom
- Supervizija i mentorstvo za osobe na liderskim (formalnim i neformalnim) pozicijama,
- Supervizija profesionalnom timu
- Trening liderskih vještina (obuhvaća 3 modula)

² UNHCR, kao dugogodišnji partner i donator, stalno prisutan u ratom pogođenim područjima, bi predložio područja gdje su primijećene poteškoće za lokalne intervencije (10 godišnje)

Drugi dio - Forumi

III. Facilitiranje foruma

Što je forum?

Okupljanje ljudi da bi se razgovaralo o onome što se događa i kako ići naprijed, pokušavajući okupiti resurse i živjeti u zajednici u kojoj se donose odluke, je dugovječni običaj u mnogim kulturama. Forumi se spominju u povijesnim opisima mnogih kultura kao oblik u kojem se zajednica osvrće na samu sebe, na svoj smjer djelovanja, na svoje trenutno stanje, na svoje različitosti i sukobe, na pronalaženje puta naprijed, na komunikaciju između različitih grupa i pojedinaca.

Forum održani u Hrvatskoj se baziraju na Worldwork-u. Worldwork je primjena Procesu orijentirane psihologije (koju je razvio Dr. Arnold Mindell) na rad s velikim i malim grupama pri rješavanju sukoba i izgradnji zajednice.

Metoda se zasniva na ideji da postoji potencijal za rješavanje sukoba i razvoj zajednice kada su svi glasovi i sva stajališta podržana u njihovoj interakciji, uključujući i ona koja se obično smatraju marginalnim ili uznemirujućim.

Svi procesi, uključujući procese koji su na margini, se smatraju središnjima. Osobno, duhovno, subjektivno i emocionalno su također važni i dijelovi su foruma, jer se u onome što je neočekivano i nepredvidljivo pojavljuje kreativnost zajednice. Obično se racionalnost smatra jedinim putem iz problema ili kaosa. Racionalnost je u određenim situacijama ključna, te je razumljivo da ljudi žele izbjeći upadanje u destruktivne emocije. Ono što se događa je da se neprerađene emocije mogu vratiti i sabotirati racionalne odluke. Worldwork ima efikasne metode i alate za rad s velikim rasponom konfliktnih situacija, uključujući pregovore, rješavanje problema, rasprave o vrućim temama ili facilitiranje duboko ukorijenjenih konflikata i ciklusa osvete.

Vodeća ideja Worldworka je, prema Mindellu, „Dubinska demokracija”, stav ili filozofija da su svi ljudi, svi dijelovi i svi osjećaji potrebni da bi se izbjeglo ponavljanje štetnih obrazaca prema pojedincu ili zajednici.

Princip Dubinske demokracije smatra da naoko kaotično stanje ima u sebi sadržan vlastiti red i da osviještenost i facilitacija mogu pomoći tom redu da se pojavi i donese kreativna rješenja koje ljudi i zajednice traže za svoje živote.

Forum su susreti na koje dolaze ljudi sa širokim rasponom iskustava, zanimanja, iz različitih područja s različitim ratnim iskustvima i nacionalnosti. Oni osiguravaju prostor, u duhu dubinske demokracije, u kojem ljudi znaju da se ovdje može izreći ono što je teško izreći negdje drugdje, gdje se i najteži osjećaji shvaćaju ozbiljno. I najviše od svega, na forumu se naoko nemoguće situacije, i situacije nabijene emocijama, mogu transformirati.



Svrha foruma

Forum okuplja ljude kako bi ostvarili interakciju oko teških tema. Forumi ispunjavaju prazan prostor – za dijalog koji na razini zajednice koje je potreban kako bi se transformirao konflikt i zajednica našla kreativan smjer prema naprijed. Forum je mikrokozmos društva, mjesto gdje društvo susreće sebe samog i mjesto za samospoznaju. Dinamika kojoj sudionici svjedoče i u kojoj sudjeluju odražava dinamiku u njihovim životima i zajednicama.

Ulaskom u takvu dinamiku i uz svijest o njoj uz osiguranu facilitaciju sudionici dobivaju spoznaju o tome kako oni mogu doprinijeti konfliktu, ali i kako mogu pridonijeti stvaranju pozitivne promjene za svoju zajednicu.

Forum su prilika ljudima za osvještavanje sebe samih i njihovih dijelova u kolektivnim pitanjima. Oni „sagorijevaju drva” što znači da se upoznaju sa svojim osjećajima i imaju priliku za procesiranje iskustva iz osobne povijesti koja su gorivo za njihove reakcije. To pomaže ljudima umanjiti sklonost ka reakcijama koje ih vode u sukobljavanje.

Sudionici doživljavaju forume kao izazov, ali i kao oporavak. Oni odlaze kućama izmijenjenih stavova i ponašanja, što se kao domino efekt odražava i u njihovim zajednicama.

Starješinstvo

Termin „starješinstvo” ne koristimo kao oznaku dobi već kao stav koji sadrži brigu za cijelu zajednicu. „Starješina” brine o svakom dijelu zajednice i o svim dijelovima sukoba kao o svojoj djeci. Starješina je potpuno uključen i emocionalno udaljen u isto vrijeme, sposoban izraziti dobrodošlicu svim uključenim ljudima, svim stranama sukoba, različitim pogledima, emocijama i stilovima.

Mudrost starješine je ne odbaciti jednoga radi drugoga, ne stati samo uz stranu koja dominira i ima privilegije te niti samo uz manjinsku poziciju. To znači iskazati dobrodošlicu i otpor prema sukobu i otpor prema bavljenju sukobom.

Čvrst poput sidra, starješina unosi osjećaj smirenosti i mogućnosti za rješenja.

On izražava dobrodošlicu obrascima konfliktata, a da pri tom ne biva uvučen u njih. Starješinstvo je potencijalno prisutno u svima. Ono je osnovna kvaliteta koju imaju i facilitator i organizacijski tim. Istovremeno i facilitator i organizatori prepoznaju i podržavaju starješinstvo među sudionicima foruma.

Sam poziv na razgovor osobama u konfliktu je čin starješine jer aktivno traži različitost pogleda i iskustava među sudionicima.

Još jedna karakteristika koju nosi starješina je spoznaja o tome da stav kojim netko pristupa teškim situacijama je ono što čini razliku.

Francuska izreka kaže „*C'est le ton qui fait la chanson*”, što znači da je ton ono što čini pjesmu. Starješina traži i razotkriva unutarnji smjer u grupi, kojeg je teško otkriti usred konflikta. Osnovni princip foruma je da teme za vrijeme rada određuju sudionici i procesi u kojima se nalaze, a ne facilitator.

Facilitiranje foruma – polje i njegova dinamika

Koncepti i metode ovdje opisane su korisne u različitim situacijama tijekom foruma.

Dobrodošlica

Prilikom dobrodošlice sudionicima uvažavamo što su došli, uvažavamo raznolikost iskustava i stavova koje predstavljaju. Kažemo i nešto osobno o nama samima te pružimo priliku svima za upoznavanje. Također predstavimo i strukturu foruma opisujući elemente: raspravu u velikoj grupi, rad u malim grupama, rasprave na okruglim stolovima kao i prilike za rad na specifičnim temama i projektima. Obično kažemo i nešto o tome kako zajednice imaju unutrašnju mudrost čak i kad se nalaze usred problema. Govorimo kako nam je cilj pozvati i facilitirati interakciju među sudionicima, uključujući sve potrebe, poglede i iskustva.

Atmosfera

Svaki skup ljudi ima svoju atmosferu. Atmosfera pojedine grupe odražava probleme, napetosti, polarizacije i druge dinamike koje to polje stvara.

Ljudi opažaju atmosferu, osjećaje i strujanja unutar grupe, ali ne znaju kako bi se s njome bavili. Češće postoji tendencija da se na atmosferu reagira. Na primjer, u napetoj atmosferi sudionici mogu ostati ravnodušni i time zaštićeni ili koristiti druge strategije koje im daju osjećaj kontrole. Međutim, bilo bi korisno i oslobađajuće kazati nešto o toj atmosferi.

Sortiranje

U forumu pozivamo ljude da govore o stvarima iz njihovih sredina, o onome što im je u glavama i u srcima. Sortiranje provodimo i u malim grupama i u velikoj grupi kako bi pronašli na što će se sudionici htjeli usmjeriti, znajući da je takvih pitanja jako puno i da nećemo moći na svima raditi.

Sortiranje je ključan dio facilitiranja procesa rješavanja sukoba. Teme koje ljudi izlažu su odraz onoga što oni jesu, njihovih dubokih emocionalnih briga i načina na koji su njihova iskustva povezana s njima. Stoga je važno navesti ljude da se osjećaju dobrodošli, biti u dodiru s njima i facilitirati njihove doprinose te paziti na dinamiku koja je istovremeno osobna i odnosi se na atmosferu grupe.

Dok sudionici u grupi iznose svoje teme facilitator se trudi, obično uz pomoć grupe, povezati teme i prepoznati jesu li i kako su one posložene jedna prema drugoj i postoji li među njima zajednički nazivnik. Grupiranje tema može pomoći facilitatoru i sudionicima kao podsjetnik na sve teme koje postoje i koje su važne grupi. To pomaže i uočavanju veza između pojedinih tema i teme na koju se grupa usmjerava u svom radu. Ističući kako su se teme pojedinačno važne i na koji su način možda međusobno povezane, facilitator pomaže grupi u postizanju konsenzusa u izboru teme.

Konsenzus u izboru teme za rad

Trebamo imati na umu da konsenzus ne znači da se trebamo jednoglasno složiti, jer da bi se svijet nastavio dalje okretati treba se usprotiviti ili više zainteresirati za neku drugu temu.

Koristimo termin konsenzus podrazumijevajući da se grupa može dogovoriti na što se trenutno treba usredotočiti, znajući da su i ostale teme također bitne te da se na njih treba vratiti u nekom drugom trenutku.



Konsenzus se može postići kombiniranjem različitih metoda:

- Pronalaženje pulsa grupe: na primjer, facilitator može imenovati svaku od tema i pitati sudionike da naprave nekakav zvuk ako se žele fokusirati na temu koja je izrečena i na taj način mjeriti razinu njihovog odgovora na svaku od njih. Glasanje u grupi može biti korisno za to. Sudionici mogu pogledati sve izložene teme i podići ruku za neku od njih ako bi se htjeli fokusirati na nju u određenom trenutku. Drugi je način primijetiti da spominjanjem određene teme atmosfera postaje napeta, bilo kroz muk ili smijeh u grupi, što ukazuje da je to za grupu važno.
- Implicitni konsenzus: ponekad kad se određena tema iznese tijekom sortiranja netko može uskočiti i dodati svoje iskustvo ili stav prema toj temi, stoga prije nego što to itko primijeti grupa više ne sortira, već raspravlja o toj određenoj temi. Dok facilitator ipak provjerava s ostalima i daje im priliku da predloži neku drugu temu, ova situacija može značiti da je grupa već postigla implicitni konsenzus. Facilitator daje okvir³ ovome i time čini izbor teme eksplicitnim.
- Podgrupe: u nekim prilikama velika će grupa poduprijeti podgrupu da se usmjeri na temu od svog interesa, čak i ako to nije interes većine. Na ovaj način tema koju iznosi podgrupa postaje središnja za cijelu grupu.
- Okretanje olovke: odlična metoda za izbor i postizanje konsenzusa je slučajni izbor. Naravno, grupu se pita želi li riskirati. – Netko okrene olovku. Svatko prema kome se olovka okrene može izabrati temu ili okrenuti olovku dalje. Taj je način osvježavajući, iako nije uobičajen. Većina u njemu stvarno uživa i punim srcem daje svoj pristanak na što god izabrana osoba predloži.
- Najteža tema: Drugi način je da facilitator pita koja je tema u pozadini najteža ili najnapetija kako bi je stavio u središte, tako da ljudi koji zbog nje pate ne bi trebali nadalje patiti u tišini i izolaciji.

Skup tema

Najavljena tema foruma i pojedine teme koje grupa izabire za rad na njima su povezane i s mnogim drugim pitanjima. Na primjer, ako se grupa odluči baviti pitanjem „mladih” cijeli spektar tema koji se može pojaviti su obrazovanje, ekonomija, međunacionalni odnosi, multikulturalnost, obiteljske teme, zlostavljanje, ovisnost, rodna pitanja, seksualna orijentacija itd. Na taj način pitanje „mladih” može biti shvaćeno kao skup mnogih drugih tema. Za facilitatora i za grupu je korisno unaprijed se pripremiti i promisliti o tome koje bi se teme mogle pojaviti u vezi s određenim pitanjem. Različite teme se isprepliću jedna s drugom osobito kod pojave „žarišta”. Predviđajući ovu vrstu složenosti, facilitator može dati okvir cijeloj situaciji i time ujedno pomoći grupi da ostane usredotočena. Time facilitator izražava prihvaćanje i dobrodošlicu međuodnosu svih tema i mogućoj kreativnosti u njihovoj zapletenosti.

³ Davanje okvira je komuniciranje o različitim dijelovima procesa koji se odvija i njegovom kontekstu.

Uloge

„Uloge” pomažu u predstavljanju suprotstavljenih pozicija. Takve uloge ne konstruira facilitator, već ih prepoznaje kad ljudi međusobno komuniciraju. Uloge su više od stajališta. One su nešto poput zbira stavova i iskustava. Ljudi mogu stati na bilo koju stranu i nadalje razložiti uloge i pozicije.

Kada facilitiramo, podsjećamo sudionike da se koristimo ulogama da bismo produbili dijalog. U jednom trenutku uloga je poput glume, a u drugom trenutku ta ista uloga postane izuzetno osobna. Kad istupamo vrlo „osobno” u ulozi koja je u podlozi naših sukoba i interakcije možemo se početi odnositi jedan prema drugom u svojoj zajednici s više svjesnosti.

Način gledanja na to je da se ljudi lako nađu u prilici da ih „proguta” polarizirana pozicija. Skoro bez svoje volje, lako zauzimamo neku stranu i „upadnemo” u polarizirano polje. Takvo polarizirano polje treba facilitirati kako bi se postigla svjesnost, razlučivanje, izražavanje, odgovornost i interakcije među ulogama.

Uloge su veće od jedne osobe. To znači da svaka uloga ima različite aspekte tako da joj treba više ljudi kako bi je izrazili. Osoba je također veća od jedne uloge. To znači da svatko od nas može biti uvučen u jednu ulogu, ali u nekom drugom trenutku može otkriti obje strane te polarizacije unutar sebe.

Za grupu može biti transformirajuće kad je netko u stanju govoriti vrlo osobno iz te uloge i preuzeti osobnu odgovornost unutar te uloge. Tada se suprotstavljanje i distanca među ljudima može izgubiti i javiti osjećaj da smo dio nečeg većeg.

Polarizacija može započeti kad grupa A kaže grupi B: „Vi ste učinili grozne stvari koje su povrijedile moju grupu”. Grupa „B” tada kaže: „Ne, vi ste oni koji su nas povrijedili i tlačili”. Ovo simetrično optuživanje je osobina polariziranog polja i ciklusa sukobljavanja. U tom trenutku facilitator može ukazati na uloge koje utječu na odnose među ljudima i na njihove identitete u takvoj interakciji.

U gornjem primjeru postoje dvije glavne uloge: uloga onog tko je povrijeđen i potlačen te uloga onoga tko povrjeđuje i tlačí. U ovom primjeru, kao i u većini sukoba, gotovo sve se poistovjećuje s ulogom onog tko je povrijeđen i potlačen, tražeći nekoga tko je odgovoran za tlačenje i povrjeđivanje.

U početku facilitiranja ljudi su pomalo iznenađeni kada ih pozovemo da koriste uloge kako bi predstavili svoja gledišta. Potom shvate da im to olakšava govoriti, a da se pri tome ne nađu uhvaćeni samo u jednoj ulozi. Mogu izgovoriti što im je na umu i iskoračiti van iz te uloge ili čak promijeniti uloge. To pomaže pojedincima da postanu svjesni vlastite cjelovitosti, dok se istovremeno podržava fluidnost dijaloga u grupi.

Tijekom otvaranja uloga mogu se pojaviti različite dinamike. Ovdje nabrajamo nekoliko osnovnih:

Žarišta

U uvodnom dijelu foruma spomenemo da ćemo, tijekom facilitacije, primijetiti „žarišta”, tj. točke gdje je izrečeno nešto što je osjetljivo ili kontroverzno. „Žarišta” peku, a taj doživljaj može biti blag ili snažan. Svi intuitivno prepoznaju takve trenutke kada svi naglo utihnu, promjene temu ili kada se strasti razbuktaju. Ukoliko se ignoriraju, žarišta se vraćaju i mogu postati razorna ako ih se ignorira duže vrijeme. To su točke u kojima sukob eskalira, vrti se u krug ili u kojim se ljudi povlače i postaju bespomoćni. Dobro je što se žarišta istovremeno i prolaze te da imaju u sebi potencijal za transformaciju.

Žarište možemo opisati i kao točku nestabilnosti koja naoko vodi u kaos, ali sa svjesnošću je to točka preokreta iz prošlosti (sukob koji se ponavlja) u mogućnost drugačije budućnosti.



Granice

Osoba koja govori osobno, ili u ulozi, može doći do granice svojih mogućnosti da potpuno dovrši ono o čemu govori. Na ovoj granici komunikacije osoba može doći do ograničenja svog identiteta i sustava vjerovanja koji joj kaže da ne može ići dalje. Može se bojati posljedica ukoliko krene dalje, bilo zbog moguće kazne, eskalacije sukoba ili zbog djelovanja unutrašnjeg kritičara. Također je moguće da osoba nije razvila obrazac komuniciranja o takvim stvarima i na takav način.

Na ovoj granici komunikacije i identiteta nalazi se sistem vjerovanja koji nazivamo granica (edge).

Tijekom foruma, jedna osoba može govoriti o nečemu važnom i potrebno joj je iskazati dobrodošlicu i prihvaćenost kako bi mogla nastaviti. Ponekad i to što kažemo: „Čini se da imate još nešto za reći, ukoliko to želite“ će navesti govornika/icu da se osjeća pozvanim da nastavi. Granica grupe može biti u slušanju određene podgrupe ili određenih iskustava.

„Sagorijevanje drva“

„Sagorijevanje drva“ je termin koji je vezan uz potrebu da se izraze i upoznaju osjećaji i osobna povijest. Vezan je i uz našu tendenciju da reagiramo i da se polariziramo te na taj način ponavljamo i podržavamo sukob kojim se nastojimo baviti.

Mi to zovemo „sagorijevanje drva“ jer radeći na našoj osobnoj povijesti i emocionalnim afektima izgaramo gorivo koje podržava ponavljanje sukoba.

„Sagorijevanje drva“ znači imati suosjećanje za svoju priču, imati sposobnost da ju potpuno izrazimo i tako razvijemo fluidnost u facilitiranju osjetljivih situacija.

Uloga duha

Uloga duha je implicitna uloga, koju svi spominju ali nitko se ne osjeća odgovornim prema njoj i obično ju projiciramo na nekoga tko je negdje daleko. Zbog toga što se nitko ne osjeća odgovornim za tu ulogu, ili se nitko s njom ne poistovjeđuje. Ponašanje koje sudionici foruma opisuju (kao treću stranu) ujedno je i ponašanje koje, možda, oni sami iskazuju u tom istom trenutku. Stoga, sukob opstaje, a dijalog se vrti u krugu u kojem svaka strana odražava drugu stranu, bez svijesti o tome.

Uloge predstavljaju dublju strukturu interakcije ili sukoba. U prijašnjem tekstu o ulogama, govorili smo kako se u većini sukoba, gotovo svatko poistovjeđuje s ulogom onoga koji pati. Onaj koji je prouzročio patnju je obično u ulozi duha. Ostale tipične uloge duha koje se javljaju u forumima su „oni koji imaju moć“, „međunarodna zajednica“ ili „naša djeca“. Za grupu može biti vrlo korisno ukoliko netko može predstaviti i govoriti iz ove uloge duha.

Dinamika ranga

Dinamika ranga, privilegije, predrasude i moći su osobito očiti onima koji pate stvarajući kod njih vrlo snažne reakcije. Većina ljudi je imala iskustvo s osobama koje imaju moć i iskorištavaju tu moć nad njima. Često su se osjećali poniženim zbog tog iskorištavanja. Ono što je većini nas manje očito je da se mi često ponašamo iz pozicije moći, ranga i predrasuda, a da toga nismo svjesni – ili ako jesmo svjesni, ne želimo preuzeti odgovornost za to.

Rang se odnosi na privilegije koje imamo u odnosu jedni na druge, bilo da se radi o društvenom rangu, vještinama ili osobinama koje imamo. Postoji tendencija da se postane svjestan privilegija koje

nemamo, a ne privilegija koje imamo. To što nismo svjesni svoje moći ili ranga ne znači da oni ne postoje i da ne djeluju na druge oko nas. Na primjer, kad se ljudi osjećaju uvrijeđeni ili povrijeđeni, mogu odgovoriti bijesom. Oni se mogu identificirati s gubitkom moći potpuno nesvjesni snage i utjecaja svog ponašanja na druge.

Naša nesvjesnost o dinamici ranga je jedna od ključnih stvari koje podržavaju sukob. Facilitiranje svjesnosti o dinamici ranga je vitalan element rješavanja sukoba.

Tri dimenzije

Prilikom facilitiranja je korisno opaziti različite dimenzije iskustava. Koristimo termin „dogovorna stvarnost” (consensus reality) kad govorimo o vanjskom (objektivnom) kontekstu, temama i sadržaju. „Snivanje” se odnosi na subjektivno iskustvo, u kojem ulazimo u arhetipske suprotstavljene uloge. Suptilna dimenzija se doživljava kao osjećaj dublje povezanosti među ljudima ili unutar sebe. Ona može biti i izvorište iznenadne polarizacije kao kreativno izvorište iz kojeg nastaje sva složenost procesa.

Razine

Mi također pratimo kako se procesi manifestiraju na različitim razinama – osobnoj, odnosnoj, organizacijskoj i kolektivnoj. Prisjetite se sukoba kojeg imate s nekim koga ne podnosite. Problem kojeg imate s tom osobom može također postojati i unutar vas samih, kao dva vaša dijela u međusobnom konfliktu.

Ova dinamika se javlja i na osobnoj i na odnosnoj razini. Moguće da je ovaj konflikt povezan sa širim problemom u vašem timu ili u organizaciji. Također je možda korisno obratiti pažnju i na socijalnu i kolektivnu dinamiku koje su uključene. Tijekom facilitiranja je vrlo važno biti svjestan razina na kojima se radi i dati okvir o tome. Osobni odnosi su povezani s kolektivnim problemima koji također traže pozornost. Kad naizgled govorimo o „politici” i širim društvenim problemima, bitno je spoznati da se ta dinamika ujedno odvija i na osobnoj razini.

Dinamika transformacije

Tijekom foruma se mogu otvoriti i produbiti intenzivne interakcije među sudionicima jer facilitatori interveniraju – sortirajući, postižući konsenzus, pronalazeći uloge i uloge duha, pozivajući na interakciju, primjećujući i oblikujući žarišta, pažljivo otvarajući procese do njihove srži, dajući okvir u trenucima promjena kada ljudi ostvare dublji kontakt u kojem osjećaju zajedništvo umjesto da su polarizirani.

Transformirajući trenuci moraju biti primijećeni, uokvireni, usidreni. To pruža sudionicima pregled i priliku da se osvrnu na procese i na same sebe.

Osvještavanje je u forumu potrebno facilitirati kako bi se ljudi pomakli dalje od svoje polarizacije i dostigli trenutke kada doživljavaju promjenu svog identiteta, interakcija i međusobnih osjećaja.



IV. Rad na traumi zajednice i pitanjima odgovornosti

Kao tim, te zajedno sa sudionicama foruma, naučili smo mnogo o tome kako raditi s traumom zajednice, i potrebom zajednice da se bavi s pitanjem odgovornosti.

Rad s traumom zajednice

Govoriti ili ne govoriti o „Povijesti“

Postoji tendencija na forumima da se ne želi govoriti o napetostima i polarizacijama koje još uvijek traju. Potreba da se ide dalje je izuzetno važna. Može se dogoditi da ljudi kažu: „Vrijeme je da razgovaramo o budućnosti“. Svi žele ići naprijed i osloboditi se tragične prošlosti. Međutim, kako bi se pomakli prema naprijed treba slijediti i drugi ključni poriv, da se uključi i riješi „prošlost“, koja je prisutna u sadašnjoj polarizaciji, u ponavljanju traumatičnih iskustava kao i u otvorenim i neriješenim pitanjima.

Kad bismo sami sebe upitali kako reagiramo oko relativno nevažnih pitanja, znali bismo da je naša prirodna tendencija da prijedemo preko napetosti iz straha da ne pogoršamo situaciju. Isto tako je prirodno da se zajednice, u post-konfliktnim situacijama, nadaju da mogu prijeći preko najosjetljivijih i najtežih pitanja, jer se boje kakve će reakcije izazvati te da mogu ponovo započeti sukobe. Međutim, takav pokušaj da se uporne i stalne napetosti i polarizacije ignoriraju, mogu zagušiti interakcije u zajednici, blokirati razvitak zajednice i ekonomski razvitak, stvoriti osjećaj bespomoćnosti ili povesti u obnovljeni sukob.

Kao što smo ranije opisali, „žarište“ je potencijalno nestabilan moment komunikacije, gdje se ljudi mogu povući s teme ili sukob može naglo eskalirati. Iako je prirodno udaljiti se od žarišta, to može biti opasno. Kada ih se ignorira, žarišta se vraćaju – i ako ih se opetovano ignorira - mogu dovesti do daljnje eskalacije i mogućeg nasilja. S druge strane, ohrabrivanje i facilitiranje dijaloga u zajednici u žarištima može dovesti do razumijevanja i potencijalne transformacije.

Žarišta ili dinamika traume

Kada dodirnete „žarište“ u zoni sukoba, dolazite u susret s traumom zajednice koja se nalazi odmah ispod površine. Potrebni su posebni stavovi i vještine da bi se radilo na tome sa svjesnošću, temeljito i pažljivo.

Razumijevanje šoka

Trauma se javlja prilikom iskustva šoka. Život kakvog ste poznavali (pri tom mislimo na vaš osobni život i na život zajednice) je prekinut. Ponekad doživljavamo iskustvo šoka kao osjećaj da jedan dio naše osobnosti nastavlja funkcionirati i obavljati potrebne zadatke. Ali jedan dio nas ne može nastaviti dalje, on ostaje iza, osjećajući se odsječeno, nalazeći se u stanju emocionalne tuposti. Prvotno iskustvo koje je stvorilo šok ostaje odmah ispod površine, zaustavljeno u vremenu.

Svjedok

U svakodnevnom životu doživljavamo iskustva, osvrćemo se na njih i pričamo o njima. Kod traumatskih iskustava, međutim, doživljavanje i svjedočenje o njima je gotovo nepodnošljivo. Takvo iskustvo je skoro nemoguće razumjeti ili uvrstiti u naše shvaćanje digniteta i humanosti, kao pojedinca i kao zajednice. Na taj način, ono što se dogodilo može postati „ono o čemu se ne govori“.

Sjećanje na događaj može biti odvojeno od emocije koja je vezana uz taj događaj. Na primjer, netko može ispričati detalje traumatične priče, naizgled bez ikakve emocionalne reakcije. S druge strane, netko može izgubiti detalje i imati praznine u priči, ali će se osjećati vrlo nesretno i uzrujano.

Kada je pojedinac izložen traumi, dio njegove osobnosti ide naprijed, ostavljajući traumatsko iskustvo iza sebe. Traumatsko iskustvo ostaje, zamrznuto u vremenu, sve dok ne dobije priliku da se o njemu svjedoči. U međuvremenu, ono se upliće i ponavlja u obliku noćnih mora, bljeskova sjećanja događaja iz prošlosti i drugih simptoma.

Postoje različita psihološka i biološka pojašnjenja razloga ovakvog ponavljanja traumatskih iskustava. Važan pristup u razumijevanju ovog svojstva traumatskog iskustva je da se ono ponavlja, kao da traži svjedoka, traži da bude primijećeno i uključeno - u osobnu povijest pojedinca, u povijest zajednice i u povijest društva.

Žarište i trauma zajednice

Stoga, kada dodirnemo žarište prilikom pregovaranja, na sastancima, okruglim stolovima ili na forumima u zajednici, ignoriranje tih žarišta ne bi bilo korisno. Isto tako nije korisno upasti u nestabilnosti koje takva žarišta sa sobom nose. Stoga i samo imenovanje žarišta može donijeti olakšanje. Isto se događa i kada pokažemo ljudima da je žarište zapravo „prava“ točka, točka u kojoj možemo osvijestiti, pažljivo „razmotati“ i transformirati našu komunikaciju i svjesnost.

Vidjeli smo kako dinamika traume uključuje dvije (sukobljene) težnje. Jedan smjer teži da se odmakne od tog iskustva, a drugi ima potrebu ispričati traumatičnu priču. Ono što je potrebno je podržati svjesnost o objema težnjama, jer udaljavanje od njih podržava izolaciju i produbljuje traumu. Međutim, ako osvijestimo potrebu za udaljavanjem, ona može izraziti brigu, zaštitu, izbor i distancu, koje su potrebne da ne bismo imali osjećaj da smo uhvaćeni u ponavljanje priče. Potreba da ispričamo priču može biti destruktivna ukoliko se beskrajno ponavlja, bez svjedoka, poput noćne more ili bljeskova sjećanja iz prošlosti. Sa svjesnošću, priča može biti ispričana, saslušana i posvjedočena. Ovaj proces može sa sobom donijeti iscjeljivanje pojedinca i društva, koje je neophodno da bi upotpunjeni mogli ići naprijed.

Premošćivanje udaljenosti

Postoji priča o traumi koju često pričamo, jer govori o izolaciji, udaljenosti i premošćivanju udaljenosti. Naš prvi forum je bio u Osijeku. Na njemu je bilo nekoliko sudionika iz Sarajeva. Jedna žena iz Sarajeva je rekla drugim sudionicima: „Vi nas držite po strani! Ponašate se prema nama kao prema izlošcima iz muzeja. Gledate nas, ali nas ne dirate“. To se događalo neposredno nakon okupacije Sarajeva, koja se odvijala dok je svijet samo promatrao. U prostoriji je nastala tišina. Tada je žena s druge strane prostorije prišla ženi iz Sarajeva i kleknula ispred nje: „To je točno. Ja sam te držala na udaljenosti, kao i što sam gledala Sarajevo na televiziji. Kada je došlo do prekida sukoba u Hrvatskoj, iako sam živjela nekoliko stotina kilometara dalje, gledala sam, ali se sjećam da nisam ništa osjećala. Sjećam se da mi je bilo drago da se to događa tamo, a ne ovdje“. Obje žene su počele plakati. Kada smo pogledali u ostale



sudionike, vidjeli smo da su svakoj osobi suze potekle niz lice. I facilitatori su plakali. Grupa je nastavila dijeliti svoja iskustva udaljenosti i boli. Prevoditeljica je isto plakala. U početku je bila uznemirena što nije mogla održati svoju profesionalnu udaljenost. Rekli smo joj da je to u ovakvoj situaciji u redu, nakon čega se ona slomila i ridala, dok su drugi sudionici pritekli u pomoć prilikom prevođenja.

Ova priča je važna jer zorno prikazuje izolaciju koja postoji između nas. Istovremeno, priča pokazuje kako prepoznavanje i priznavanje te udaljenosti stvara most među ljudima. Svi su prepoznali kako su čuvali distancu prema vlastitoj boli i boli ljudi oko sebe. Svi su se prisjetili osjećaja izoliranosti, dok je svijet promatrao sa strane, s udaljenosti, gledajući sve što se događa, na televiziji.

Izbor i poziv

Kada govorimo o traumi, izbor je ključan – da li – kada - i s kim - dijeliti iskustva. U trenutku proživljavanja traume izbor ne postoji, jer su pojedinac i cijela zajednica uhvaćeni u traumatskim događajima. Poziv i iskreno izražavanje interesa onih koji slušaju su potrebni da bi se mogao napraviti izbor. Ljudi često osjećaju da ne mogu govoriti jer nema nikoga tko bi slušao. To se događa zbog obamrlosti zajednice, zbog prevelikog opterećenja i preplavljenosti, zbog nedostatka snage da se čuje još jedna priča. Ili se ljudi mogu osjećati da ne mogu govoriti jer se boje da će njihova priča izazvati bol u drugima; ili da drugi imaju puno strašnije priče; ili da priča može izazvati suze, koje nikada neće stati.

Trauma zajednice i vrijeme

Ljudi mogu osjećati da su traumatski događaji previše svježi da bi se o njima govorilo. Ili mogu osjećati da su se davno dogodili i da je vrijeme da zaborave i da krenu dalje. Kada se radi o traumi zajednice, mogu biti potrebne godine i generacije da bi ljudi počeli govoriti, i da bi ih drugi slušali. Nama, kao čovječanstvu, su potrebni modeli koji uključuju i podržavaju takve procese.

Obično se smatra da je ili prerano ili prekasno govoriti o traumi. Upravo suprotno, nikada nije prerano, niti prekasno – bilo koji trenutak može biti pravi trenutak.

Iskustvo s foruma:

Jedan sudionik naših foruma, koji je imao odgovornu funkciju u svojoj zajednici, se nije osjećao dobro, tresao se i imao druge fizičke simptome traume. Približavali smo se kraju foruma, i kako se često događa na kraju, organizirala se i izvrsna zabava, na kojoj su svi pjevali i svirali duboko u noć. Nas dvije (Nives i Arlene) smo se nedavno prisjetile te noći. Oko 2 sata ujutro neki od nas su se pozdravljali i odlazili na spavanje. Nives je ponudila prevoditi za Arlene, dok se ona pozdravljala s tim čovjekom, govoreći mu da ukoliko on ikada poželi ispričati svoju priču, da bi ju ona (Arlene) rado čula. On je rekao: „Sada?“. Umjesto da pokušamo odrediti da li je došlo do nesporazuma, Nives i Arlene su se pogledale i pomislile: „Zašto ne? Sada je dobar trenutak.“ Nas troje smo sjeli ispod nadstrešnice od vinove loze, blizu mora. Ispričao nam je svoju priču i dok smo slušale, izlazeće sunce se pojavilo na horizontu.

Na početku rata u njegovoj zajednici, blizak prijatelj (Hrvat) je došao k njemu po savjet: Treba li pobjeći? On (Srbin) je uvjerio svog prijatelja da će biti sve u redu, da će on biti u mogućnosti iskoristi svoj položaj da ga zaštiti. Taj savjet se pokazao smrtonosnim za njegovog prijatelja i on si nikada nije mogao oprostiti, niti stupiti u kontakt s obitelji svog prijatelja.

Govoriti o tome što je stvorilo teror i traumu

Može biti osobito korisno govoriti i, ako je moguće, predstaviti ono što je stvorilo traumu ili teror.

Za vrijeme poslijepodnevne sesije, grupa je pričala kako se često njihovi doprinosi zajednici ne prihvaćaju i omalovažavaju, što dovodi do toga da se osjećaju bespomoćnima. Nakon što je sesija završila, saznali smo da se jedna sudionica iznimno uzrujala. Rekla je da se uplašila grupe sudionika koji su sarkastično komentirali i pričali viceve za vrijeme rada u velikoj grupi. Ona je bila Hrvatica, a oni su bili grupa Srba iz njene zajednice, koje je poznavala.

U panici i gotovo nesposobna govoriti, razmišljala je da napusti forum. Popričali smo s njom nakon čega je odlučila ostati.

Kada smo otvorili forum slijedećeg jutra, rekli smo da smo primijetili da je jučerašnja tema o doprinosima koji nisu prihvaćeni u zajednici, mogla izazvati ne samo snažne osjećaje neprihvatanja nego i stvarne isključenosti iz zajednice, pa čak i iskustvo terora. Nakon što smo to rekli, žena se spontano ustala, došla u sredinu prostorije, i zatražila da govori. Ispričala nam je priču za koju je rekla da je nikada ranije nije izrekla. Pričala je o tome kako je bila uhićena i terorizirana tijekom tri dana od strane paramilitarnih vojnika koji su joj prijetili da će „nestati“.

Podržali smo je dok je govorila, uvažavajući njezin strah da govori u grupi. Tražili smo od nje dozvolu da predstavimo ulogu onih koji su joj prijetili da će je ukloniti ili učiniti da „nestane“. Predstavili smo i dio grupe koji možda nije želio u tom trenutku čuti njenu priču. Mnogi su potvrdno klimali glavom, dok smo govorili da možda postoji uloga u prostoriji koja kaže: „Nemoj govoriti. Previše je teško to slušati“. „Ima previše priča poput tvoje“.

Jedan sudionik je istupio, nudeći da govori osobno iz svoje uloge: „Razlog zbog kojeg te ne mogu slušati je zbog svih mrtvih. Svih onih koji su nestali! Koji nikada neće ispričati svoje priče“. Rekao je da je jedini način na koji on može odgovoriti je da ode na glavni trg i „zapali se“. Zamolili smo ga da iskaže pokretom nešto od svog gnjeva, boli i vatre koje su izvan sfere govora. Grupa je bila duboko dirnuta. Čovjek koji je prije bio sarkastičan ustao je i stao uz ženu. S toplinom ju je ohrabrio da nastavi s pričom, uvjeravajući ju da će biti uz nju i da želi slušati. Ona je bila duboko dirnuta njegovom izjavom da će joj biti saveznik i na forumu i kod kuće. Ta žena i cijela grupa su osjetili ogromni osjećaj olakšanja i iscjeljenja, kao da su postali dio jedne cjeline i zajednice.

Odgovornost

Odgovornost i susreti - transformacija sukoba

Kada se očaj i bijes zbog izgubljenih života i izgubljenih godina čuju i posvjedoče u okviru javnog foruma, takvo iskustvo je transformirajuće za zajednicu.

S Povjerenstvima za istinu u Južnoj Africi, država je podržala svjedočenje, izražavanje boli i potragu za istinom na razini zajednice, što je dovelo do mogućnosti da se cijela nacija pomake naprijed. U našem modelu foruma zajednice se događa svjedočenje pojedinačnih trauma i trauma zajednice, dok se istovremeno bavimo s pitanjima osobne i kolektivne odgovornosti, na razini osobnih, odnosnih i interakcija u zajednici.

Tijekom jednog foruma jedan Hrvat je govorio o izgubljenim životima i izgubljenim godinama. Govorio je o svom uvjerenju da je moguće raditi zajedno da bi se izgradila budućnost. „Ali“, rekao je, „trebam nekoga tko će stati na drugu stranu i tko može reći da je nosio pušku - jer ne mogu vjerovati da su svi samo gulili krumpire“. To je strašno razljutilo jednu mladu ženu: „Vi tražite odgovornosti, ali



je nećete dobiti na ovakav način. Nećete je dobiti tako da diskriminirate srpske povratnike. Ja sam srpska povratnica. Morala sam pobjeći da bih spasila svoj život. Ostaviti svoj dom i svoju zajednicu. I to dva puta - u 1991. i 1995. godini“. Počela je pričati svoju osobnu priču: „Kakvo pravo vi imate da me to pitate?“. On je nastavio inzistirati: „Ja imam pravo i potrebu znati. Kako ne bih sve držao odgovornima“. Jedan muškarac iz istog dijela zemlje (Srbin) mu je odgovorio: „Vi tražite odgovornost. Želite znati tko je nosio pušku, ali ja ću Vam reći zašto Vam nitko neće odgovoriti. Razlog je u tome što su svi nosili puške. I postoji previše straha i srama da bi se o tome govorilo“. Grupa je utihnula. Dvojica muškaraca su imala osjećaj da su uspostavili kontakt. Cijela grupa je bila dirnuta. Mnogi su kazali da je ovo razgovor koji se nikada ne odvija, a za kojim postoji potreba. U protivnom on ostaje u atmosferi neizgovoren.

Ova priča ističe neka važna i kompleksna pitanja vezana uz odgovornost.

Kad je Hrvat pitao može li netko stati s druge strane, netko s kim može imati direktnu i osobnu interakciju na temu odgovornosti. Neki su to doživjeli kao nešto što podjaruje i što diskriminira Srbe u regiji. Poziv na odgovornost je doživljen kao uvreda s kojom se ponavlja diskriminiranje i pridavanje kolektivne krivnje.

Sa stajališta Hrvata, on je tražio odgovornost kako ne bi pridavao kolektivnu krivnju i da postigne neku vrstu zatvaranja procesa.

Razumljivo i osnovno u ovom slučaju je da je poziv shvaćen kao napad na ljudska prava, dostojanstvo i „pravo na povratak“, osobito s obzirom na nasilje i patnje s obje strane, i osobito s obzirom na postojeći položaj Srba kao manjinske grupe.

Dvije potrebe: 1) za odgovornošću i 2) poštivanjem ljudskih prava i prestanku diskriminacije prema manjinskim skupinama, međusobno su povezane. Njih treba odvojiti i svakoj dati punu pozornost.

Gore navedena osobna interakcija na forumu naglašava kako pitanja odgovornosti između etničkih skupina imaju smisla jedino kad je i osobno iskustvo uzeto u obzir. S druge strane, ova interakcija ukazuje na potrebu i vrijednost toga da se može propitati i preuzeti odgovornost za ponašanje vlastite skupine. Ovo može imati transformirajući učinak u poratnim društvima.

Odgovornost i budućnost

Jedan od rezultata foruma, osobito vezano uz traumatu zajednice i odgovornost, je taj da sudionici kažu da imaju novi osjećaj vitalnosti i dodira sa samim sobom i sa zajednicom. Mnogi opisuju da imaju osjećaj iscjeljivanja vlastitog života i da ta taj osjećaj utječe i na živote drugih u zajednici.

Sudionici foruma ponavljaju da odlaze s foruma s osjećajem zamaha, uzdignuća i s osjećajem odgovornosti prema zajednici. Jedan bivši vojnik je rekao: „Nikada ranije nije mi palo na pamet da ja imam ikakve veze s onim što se dogodilo u našem kraju... Ovaj osjećaj odgovornosti me ne navodi da se osjećam krivim. Naprotiv, daje mi nadu za budućnost, uvjerenje da i ja mogu utjecati na promjenu u mojoj zajednici“.

V. Faze poslijeratnih foruma

Ljudi nas ponekad pitaju postoji li razlika između foruma u ranijim i kasnijim godinama poslije rata? Jesu li se ljudi i teme promijenili? Odgovor na to pitanje je DA. Tijekom godina rada u Hrvatskoj primijetili smo da su grupe prolazile kroz određene faze. Mi vjerujemo da su ovo faze kroz koje mnoga društva prolaze nakon sukoba.

Spominjemo te faze ne da bismo propisali određene obrasce razvoja, već da bismo opisali naše iskustvo. Činimo to da bismo facilitatorima dodatno osvijetlili mogućnosti da se takve faze mogu pojaviti te da bismo im dali kartu na kojoj mogu lakše pronaći put.

Činjenica je da je ono što se događa u grupi je proces, a ne slijed koji se sastoji od više faza. Važno je i da se ne pokušava gurati ljude iz jedne faze u slijedeću. Naprotiv, mi facilitiramo trenutak u kojem ljudi uistinu jesu, i suočavamo se sa grupom gdje god da se ona nalazi. Kroz proces osvještavanja, pomažemo različitim fazama da se razviju.

Ove faze su se pojavile tijekom vremena, štoviše možda su ranije faze bile potrebne kako bi vodile do kasnijih, ali te faze nisu samo linearne. One se mogu dogoditi na jednom forumu, mogu se protezati iz jednog foruma na drugi, ili kroz više godina. Mogu se dogoditi bilo gdje, u bilo kojem trenutku, ili se mogu ponavljati. I dok su sve faze važne i potrebne, svaka od njih predstavlja izazove s kojima treba raditi da bi se pomoglo grupi ili društvu da se razvija i mijenja. U sljedećem opisu, navodimo neke od faza na koje smo naišli i opisujemo neke ideje o izazovima i mogućnostima koje svaka faza sadrži. Imajući to na umu, predstavljamo faze slijedom kojim su se pojavljivale:

Nema problema – Problem je negdje drugdje

U prvoj fazi grupa ne vidi nikakav problem, ili točnije, doživljava problem kao nešto što se nalazi „negdje drugdje“. Kada smo prvi puta došli u Hrvatsku, godinu dana nakon što je rat završio, održali smo forum u Osijeku. Gradu koji je bio izložen jednim od najtežih bitaka i bombardiranja, nalazeći se na prvoj liniji fronte između Hrvata i Srba. Sjeli smo sa 40 ljudi iz različitih dijelova Hrvatske i Bosne – ljudi koji su srpske, hrvatske i bošnjačke nacionalnosti i koji su se svi složili oko jedne stvari: „mi nismo u sukobu“. Također se ponavljalo: „Nema ovdje nacionalnih napetosti. Mi se volimo međusobno. Mi smo humanitarci. Mi nismo ljudi koji su započeli ovaj rat“.

Ova faza je ključna za cijelo društvo. Da bi se moglo snažno zauzeti za mir i humanitarni rad, da bi se moglo gledati u bolju budućnost, ljudima je potrebno da jedno vrijeme vjeruju da oni nisu uključeni u sukob. U isto vrijeme, bez da priznaju da su u sukobu, da je on još uvijek prisutan na određeni način i u sadašnjem trenutku, grupa se ne može pomaknuti prema stvarnom miru. Stoga se javlja napeta bezizlazna situacija, u kojoj se ljudi smješkaju kroz stisnute zube – i koja nije čvrst temelj na kojem se društvo koje je iskusilo sukob može ponovno izgraditi.

Takvo je bilo stanje stvari na našem prvom forumu u Osijeku. Prisutna napetost je bila vidljiva dok su sve strane proklamirale svoju toleranciju jedni prema drugima. Tijekom stanki, Srbi su nudili kavu Srbima, Hrvati Hrvatima, a Bosanski Muslimani Bosanskim Muslimanima. Konačno, jedna žena je pronašla hrabrosti reći: „Osjećam se malo ugodnije s ljudima iz moje etničke/nacionalne grupe“. Nastao je pravi zemljotres reakcija, dok su sudionici vikali: „Znao/Znala sam da ti ne mogu vjerovati!“



Činilo se kao da se brana otvorila. Svi su prepoznali da je sukob tu, među nama, da se događa sada i ovdje, a ne tamo negdje ili u prošlosti.

Prilikom facilitacije, važno je imati na umu da je u poratnim društvima prošlost prisutna u trenutku sadašnjosti. Treća strana (uloga s kojom se nitko ne identificira) je prisutna u tom trenutku. U ovom slučaju, treća strana je uloga „zločestih“, onih koji ne vole ili ne vjeruju jedni druge, onih „zaraćenih“. Kada se brana otvorila, ušli smo u drugu fazu.

Simetrično optuživanje

Druga faza je faza simetričnog optuživanja. Ljudi na svakoj strani pričaju koliko ih je druga strana povrijedila. U Osijeku smo mi, kao facilitatori, pitali sudionike zašto ne vjeruju ženi koja se usudila izgovoriti neizgovorljivo. „Jer je njena strana napravila to meni. Oni su napravili to mojoj kćeri“. To je izazvalo priče s druge strane, o zvjerstvima i boli. Za vrijeme pričanja sudionicima je bilo teško slušati jedni druge. Umjesto slušanja, njima je bilo važno pričati o svojoj boli i svojim ranama. Kao facilitatori, mi smo preuzeli ulogu slušatelja, iskazujući našu bol, užas, tugu i muku zbog stvari o kojima slušamo. U ovoj fazi važno je imati na umu da nitko nije imao priliku javno govoriti o svemu što su preživjeli, što je učinjeno njima, njihovim obiteljima i njihovim zajednicama.

Ne možemo dovoljno naglasiti važnost prilike da se ovakva iskustva podijele u zajednicama. Izazov ili poteškoća ove faze je što navođenje povreda i nepravdi počinjenih od druge strane izaziva simetrični odgovor, kojim druga strana osjeća potrebu da ispriča – i uistinu mora ispričati – što se dogodilo njima, jer se niti njih nije čulo. (Naravno da izraz „druga strana“ ne odgovara kompleksnosti mnogih poratnih situacija, poput sudjelovanja Srba, Hrvata i Bošnjaka – kao niti mnogih drugih nacionalnih grupa, i ljudi miješanih nacionalnosti – u ratovima na Balkanu.)

Jedan aspekt ove faze simetričnih optuživanja je vezan uz suprotstavljene verzije povijesti. Za vrijeme drugog foruma, u Trogiru, prekrasnom gradu na obali mora, jedan Srbin je ustao i ispričao užasne stvari koje su Hrvati počinili 1995. godine. Potom je jedan Hrvat ustao i ispričao užasavajuća djela Srba počinjena 1991. Srbin je potom pričao o onome što se događalo u tijekom 2. Svjetskog rata. I tako je to išlo naprijed-natrag sve dok, nakon 15-ak minuta, se nismo našli u 14. stoljeću. Verzija povijesti svake strane je uključivala vrlo detaljni opis zlodjela počinjenih od druge strane, izostavljajući ili umanjujući djela koje je počinila njihova grupa.

Facilitatori se susreću s dva izazova tijekom ove faze. Prvi se sastoji u potrebi da se bude aktivan i suosjećajan slušatelj, primjer onoga što je do tada nedostajalo u grupi: nitko ne čuje drugu stranu. Drugi izazov je u simultanom poštivanju priča, boli i opravdanog bijesa, istovremeno pomažući da se pronađe zajednička humanost, koju dijele sve strane.

Jedna od mogućih metoda za bavljenje ovim drugim izazovom je da se predstavi „uloga duha“, onaj dio o kojem svi govore ali se nitko s njim ne identificira. U Trogiru smo mi, facilitatori, shvatili da svaka strana zapravo govori o istoj ulozi: ulozi ubojice. Zatražili smo dozvolu grupe da predstavimo ubojicu. Tada smo predstavili ulogu onoga koji uživa u neizmjernej moći ubijanja. Na naše iznenađenje, jedna žena u grupi je rekla da ona poznaje tog čovjeka – da je on bio u njezinoj kuhinji. Nastavila je pričati kako je tijekom rata ratni zločinac ušao u njezinu kuhinju i prijetio i terorizirao nju i njezinu djecu. Ustala je da nam pokaže kakav je bio, vičući na cijelu grupu i hodajući na prijeteći način.

U početku je među sudionicima zavladao ledena tišina i šok. Potom su ljudi počeli reagirati na tog ubojicu, odgovarajući mu, govoreći mu sve one stvari koje mu nisu mogli reći kada su se našli suočeni s ljudima poput njega za vrijeme rata. Odjednom se cijela grupa ujedinila protiv tog ubojice. Žena je sjela i pridružila se grupi u napadu na njega. Postojala je suglasnost da svi mi mrzimo i bojimo se ove

uloge, i da joj se svi želimo suprotstaviti. Po prvi puta nije bilo polarizacije niti simetričnog optuživanja. Stvorilo se razumijevanje da su svi patili, da su svi zgroženi ratom i da svi trebaju da netko preuzme odgovornost.

Važno je napomenuti da su i tijekom prve faze svi bili protiv onih „zaraćenih“, distancirajući se od sukoba. Kad se ljudi međusobno optužuju, postaju uključeni u sukob. U trenutku međusobnog optuživanja, obje strane reagiraju i postaju emocionalne. Ovo je trenutak kada se obično simetrična optuživanja ponavljaju i eskaliraju. Uz facilitaciju, ipak, ovo emocionalno angažiranje daje priliku za transformaciju. U ovom primjeru transformacija se pojavila kad su i ubojica i svi pripadnici raznih strana u ratu, mogli ujediniti u svom bijesu naspram onih koji su prouzročili patnju. Razrješenje se događa kad se prema konfliktu odnosi sa sviješću, a ne da ga se negira.

Slušanje i reagiranje na patnju

Nakon nasilnog sukoba postoji potreba govoriti o patnji i reagirati na nju. U svim našim forumima ljudi su govorili o svojoj patnji i ranama koje je njihova grupa podnijela. Ponekad bi druga će „druga“ strana odgovorila govoreći o svojim ranama, ovo je ipak drugačije od faze simetričnog optuživanja u nekoliko bitnih načela. Prvo, nije se činilo da je svrha priče da optužuju, već se činilo da je ljudima bilo potrebno pričati o vlastitoj boli. Drugo, sudionici su uistinu počeli slušati jedni druge. Nastajali su dugi periodi tišine prije nego što bi netko progovorio. Pojavljivale su se suze dok su ljudi širom prostorije osjećali dubinu patnje i očaja o kojima se govorilo.

Postoje dva izazova u ovoj fazi. Priča jedne osobe može izazvati bol, strah ili traumu kod onih koji ju slušaju. Ljudi se često boje govoriti o onome što im se dogodilo iz straha da će izazvati sjećanja ili traumu kod drugih. Uobičajeno je misliti da ukoliko o nečemu ne govorimo, možda će to nestati. U isto vrijeme, pričanje naše priče, ili slušanje nečije priče, može imati iscjeljujući učinak. Uspomene i reakcije koje su izazvane patnjom druge osobe mogu biti početak procesa „odmrzavanja“ osobe koje sluša. Ljudi su nam često znali reći da je bilo izuzetno bolno govoriti o svojoj boli, i slušati o boli drugih, ali i da im je to pomoglo da se osjete ponovo živima, da počinju osjećati pomak u vlastitim „zamrznutim“ traumama.

Važno je prisjetiti se kakvu moć ima pričanje ovih priča u zajednici. Sigurno je da je, na jednom nivou trauma individualna, ali istovremeno trauma je kolektivna. Kada je cijelo društvo traumatizirano, ozdravljenje se također (barem djelomično) mora odvijati u kolektivu (pogledati više u odjeljku o traumi i odgovornosti).

Drugi izazov je u tome da ponekad kada ljudi iskazuju patnju, to može pokrenuti drugi krug optuživanja i napada. S takvim „žarištima“ je potrebno raditi s puno pažnje i vještine. Pri tom pomaže kada facilitatori ohrabre grupu da osvjesti i uključi sve osjećaje koji se pojavljuju, te da sudionici vode računa jedni o drugima. Kao i uvijek, od ključne je važnosti da facilitatori aktivno slušaju i iskazuju vlastite osjećaje, i pri tome predstavljaju model sudionicima. Ovakav način modeliranja na forumima pridonosi sposobnosti dijela sudionika da budu jedni sa drugima, da slušaju jedni druge, da osjete humanost u svojoj cjelovitosti i da osjete tragediju na svim stranama.

Preuzimanje odgovornosti za svoju skupinu

Takav kapacitet, zauzvrat, vodi u slijedeću fazu, u kojoj ljudi počinju preuzimati odgovornost za ono što je njihova grupa učinila. Na jednom forumu, žena Hrvatica kasne srednje dobi je počela pričati grupi o užasu i teškoćama s kojima su se ona i njezina obitelj bili prisiljeni suočiti za vrijeme rata. Potom je učinila nešto izvanredno - počela je govoriti o užasnim stvarima koje su Hrvati učinili Srbima. U



prostoriji je nastala tišina. Nakon dugačke stanke, jedna Srпкиnja je ustala i progovorila o užasima koje je ona iskusila od strane Hrvata. Tada je započela navoditi vrlo precizne strahote koje su Srbi počinili nad Hrvatima u njezinom gradu. Ponovo je grupa sjedila u tišini.

Sigurno je da svi nisu bili sretni s ovakvim procesom. U drugim okolnostima bi ljudi koji bi progovorili o zlodjelima koje je počinila njihova strana u sukobu bili proglašeni izdajicama. Ali ove žene ne samo da su dokumentirale vlastitu patnju, što im je dalo vjerodostojnost u očima njihovih vlastitih grupa, već su primjerom pokazale što znači biti „starješina“ i kako ići naprijed. Iako je to što su činile bilo opasno za njih, bilo je sigurnije za sve.

Svi su bili svjesni da se nešto novo događa, da se prešlo preko nevidljive linije. Ovdje više nije bilo riječi o „neutralnosti“ ili pretpostavci da su svi jednako odgovorni za rat. Ove dvije hrabre žene su iskivale put drugima da se zauzmu protiv užasa, bez obzira tko je što učinio kome.

Odgovornost za zajednicu i za budućnost: svatko može dovesti do promjene

Žena srpske narodnosti je nastavila: „Nije stvar u tome da sam ja osobno kriva, jer nisam. Ali ako nastavim šutjeti, neću preuzeti odgovornost. Govoreći o tome, preuzimam odgovornost“. Ova snažna i gorka izjava je pomakla grupu u novu fazu u kojoj su ljudi počeli preuzimati odgovornost za cijelu zajednicu. Shvatili su da preuzimanje odgovornosti ne znači samo reći: „Ja/mi smo ti to učinili“, već da isto tako znači preuzimanje odgovornosti za ono što nisu učinili, ili za ono što su dozvolili da se dogodi. Ljudi su se prisjetili atmosfere prije rata i osjetili žaljenje što nisu uložili više truda da se suprotstave ksenofobičnim trendovima u njihovim zajednicama i u njima samima. I postali su svjesni da sada, kao vođe u svojim organizacijama i lokalnoj vlasti i dr., mogu utjecati na događaje u svojoj zajednici te da su svi na isti način odgovorni za ono što će se dogoditi u budućnosti. Grupa je napravila pomak mijenjajući fokus sa prošlosti na sadašnjost i na budućnost. Sudionici su raspravljali u malim grupama o tome što bi napravili ako se mogu identificirati s osjećajem odgovornosti i liderstva u svojim zajednicama.

Šest mjeseci kasnije jedna mlada žena je rekla da je ova rasprava imala dubok utjecaj na nju. Nakon našeg prethodnog foruma, odlučeno je da se u njenom mjestu izgradi odlagalište nuklearnog otpada. Oduvijek je mislila da kao pojedinac ona ne može utjecati na važne odluke koje se donose u njezinoj zajednici, ali prijašnji forum ju je naučio da može preuzeti odgovornost i vodstvo. Započela je peticiju i prikupila dovoljan broj potpisa da zaustavi izgradnju. Kada se susrela s načelnikom svoje općine on joj je rekao da je on previše mali i beznačajan da bi išta promijenio.

„Rekla sam mu da nije previše mali“, ispričala nam je. „Zamislite mene mladu ženu, koja govori načelniku da nije previše mali“.

Život u multikulturalnom društvu

Rad u forumima se obično usmjerava na etničke polarizacije i poratna pitanja između Hrvata, Srba i Bošnjaka. Posebno su se u ranijim forumima rasprave na temu multikulturalnosti odnosile na problem kako biti u stanju ponovno živjeti zajedno nakon sukoba.

Kako su sudionici na forumima bili u stanju raditi s najtvrdim tenzijama, polarizacijama i poslijeratnim pitanjima, opazili smo da se povećavala sposobnost i interes za obraćanje pažnje na široki raspon multikulturalnih pitanja.

To uključuje na veću pažnju prema ljudima miješanog etničkog i nacionalnog podrijetla Mađare, Rome, Rusine i druge nacionalne manjine, kao i niz drugih pitanja različitosti kao što su religija, spol, seksualna orijentacija, invaliditet, zdravlje, dob i druge.

Pitanje treba li i kako izgraditi multikulturalno društvo svugdje je u svijetu značajno.

Jedan pogled u ovoj raspravi pretpostavlja da je određena etnička (ili većinska) grupa jedina koja pripada određenom području i da se ostale može tolerirati, ali da oni nemaju ista prirodna prava.

Druga pozicija drži da ako želimo imati napredno društvo, svatko, bilo da je u većini ili manjini, dijeli ista prava i da je jednako vrijedan i potreban.

Bavljenje ovim pitanjem i problemima povezanim s njim u poratnim društvima je ključno, što se isprepliće s poratnim polarizacijama i otvorenim pitanjima odgovornosti koji također traže pozornost (pogledati odlomak o odgovornosti). Ovo je također ključna faza na putu do izgradnje demokracije.

Prepoznavanje prekretnica i pogled u budućnost

Kad ljudi prođu kroz nasilne sukobe, na njih se često gleda u odnosu na njihove potrebe, a neki i sami sebe tako gledaju. Cijele su zajednice u potrebi. U Hrvatskoj su Područja od posebne državne skrbi područja koja su opustošena ratom i u potrebi za posebnom pažnjom i uvažavanjem.

Istovremeno, oni koji su patili u ratu i koji su posvećeni ponovnoj izgradnji zajednica imaju iskustvo i vještine koje trebaju ostatku Hrvatske, regiji, Europi i svijetu.

U ovoj fazi ljudi se počinju identificirati s onim čime su doprinijeli svojoj zajednici. Oni slave uspješne projekte kao i svoju žilavost, srčanost, hrabrost i strast koje ih drže da idu naprijed. Treba uvažiti zajednice koje su prošle put do pakla i nazad, a koje su i dalje prisutne, gradeći, otkrivajući i stvarajući budućnost.

U forumima, kad sudionici dijele svoje izazove i postignuća, počinju se međusobno uvažavati i shvaćati da se područje iz kojeg dolaze mijenja i da napreduju.

Istovremeno, stvara se neizgovorena spoznaja sudionika foruma da se zajedničko prorađivanje tenzija i polarizacija MORA nastaviti – i da je na neki način tek započelo. To je bitno različito od beskrajnog ponavljanja starih svađa, srdžbe i beznađa bez facilitacije.

Potrebna je i dugoročna perspektiva. Treba zamisliti kako je teško osobi koja je patila zbog gubitka voljene osobe. Potrebne su godine kako bi bila u stanju govoriti o iskustvu gubitka. Za poratnu zajednicu, postoji hitna potreba da se uloži trud u stvaranje dijaloga, ali za to treba dosta vremena.

U ovoj fazi se više ne postavlja pitanje treba li pričati o povijesti ili krenuti naprijed. Moramo nastaviti zajedno raditi na povijesti koja i dalje traje i traumi, i pri tome sigurni ići zajedno u budućnost.



VI. Od polarizacije do razvoja i gospodarskog oporavka

Zajednicama oštećenim ratom potrebni su pojedinci koji imaju osjećaj da je transformacija zajednice moguća, kao i osjećaj odgovornosti i inicijativu. Oni su vođe u zajednici koji mogu zajednicu ponovno izgraditi iznutra. Ono što oni trebaju su prilike da snove pretvore u stvarne projekte. Kako bi to ostvarili oni trebaju potporu za svoje inicijative, priliku za tehničku i financijsku potporu, poticanje odnosa u zajednici i rad na tenzijama i stvarima koje blokiraju razvoj zajednice.

U trećem dijelu, dajemo opis rada „na terenu” kroz susrete s ljudima u zajednici, mobiliziranje vodstva u zajednici, podržavanje suradnje kao i tehničku i financijsku potporu za provedbu projekata. Ovdje, u zadnjem odlomku 2. dijela, nastavljamo razmatrati ulogu foruma, osobito kako je bavljenje tenzijama i sukobima te podržavanje vizije i suradnje, nužno za uspješnu provedbu projekata.

Forumi i razvoj projekata

Primili smo mnogo povratnih informacija sudionika da je sudjelovanje na forumima značajno utjecalo na njih, osobito u njihovom radu u zajednici kada su se vratili svojim kućama. Ljudi nam ponekad kažu da su dolazili na forume bez nade i pregoreni od posla, a odlazili puni energije i s osjećajem da mogu.

Tim više, dobili su ideje i specifične načine i vještine za rad s izazovima koje sreću iz dana u dan trudeći se ponovno izgraditi svoju zajednicu.

Još od prvih naših prvih foruma, posvetili smo i neke sesije u radu s ljudima na specifičnim poteškoćama koje sreću u svojim zajednicama, radeći kao socijalni radnici, načelnici, stručnjaci za rad s mladima, odvjetnici, učitelji, savjetnici i drugo.

Od 2006. godine, naši su programi posebno oblikovani da bi se napravila spona između rada na tenzijama i polarizacijama u zajednici i provedbe projekata ekonomskog oporavka i razvoja zajednice u Područjima od posebne državne skrbi.

Svako tko je ikad započeo i proveo neku vrstu projekta, osnovao tvrtku, udrugu ili organizaciju susretao se s problemima i izazovima na svom putu – uključujući vanjske praktične zapreke, teškoće u odnosima i unutarnje izazove kako bi se održala svjesnost i motivacija usred beskrajnih problema.

U poratnim zemljama, uobičajeni izazovi u razvoju projekata se umnožavaju. Brojni su razlozi tome uključujući propast gospodarstva, odlazak ljudi iz regije, minirana polja, manjak socijalne kohezije uslijed ustrajne polarizacije između etničkih skupina i s tim povezano beznađe.

U forumima pojedinci i mali timovi imaju priliku baviti se pojedinim projektima, lokalnim povezivanjem, kao i raspravljati pitanja šire regije. Prepreke u provedbi projekata zajednice o kojima se često govori, uključuju i politička suprotstavljanja proizašla iz međuetničkih napetosti.

Naš model podrazumijeva da su tehnička i financijska potpora ključne. Ipak da bi takva potpora bila učinkovita, ljudima su potrebne prilike za transformaciju odnosa u zajednici za iznalaženje praktičnih putova prema naprijed.

Ljudi cijene priliku za direktan rad na tim izazovima – da uoče različite zapreke oko svojih projekata te da nauče kako facilitirati njihove dinamike, a ne samo osjetiti se uhvaćenima u njima.

Mali timovi koji rade zajedno na projektima mogu istražiti svoje vizije i ciljeve, a također i raditi na međusobnim napetostima, oslobađajući pri tome kreativnost, ushićenost energiju za poduzimanje daljnjih praktičnih koraka.

Uz potporu facilitatora i drugih sudionika, oni mogu raditi i na tenzijama svoje zajednice, ali i na tome kako se te tenzije odražavaju u njihovom timu.

Ovo utječe na odnose u timu i budi njihovu sposobnost za rješavanje problema zajednice i utječe na uspješnost ishoda projekta.

U forumima smo radili na projektnim temama kao što su:

- otvaranje turističkog puta i razvoj suradnje poduzetnika u regiji u cilju poboljšanja turističke ponude kraja;
- snimanje filma o regiji radi turističke promidžbe;
- otvaranje društvenih centara u zajednici;
- otvaranje klubova mladih;
- unaprjeđenje poljoprivrede u zajednicama;
- ekološke inicijative, itd.

Radili smo s izazovima u radu ravnatelja socijalnih ustanova u regiji, načelnika, voditelja međunarodnih organizacija, kao i ljudi iz lokalnih inicijativa, na temama javnog zagovaranja, izoliranih zajednica, osoba s invaliditetom i manjinskih skupina, lokalnih gospodarskih inicijativa kao što su rukotvorine i proizvodnja meda.

Forum i umrežavanje u regiji

Na našim zadnjim forumima, veliku pozornost smo dali potpori ljudima koji žive u istom gradu, selu ili regiji kako bi radili na pitanjima značajnim za njihove zajednice. To je bilo vrlo uzbudljivo zbog odnosa i povezivanja koji iz toga proizašli.

Sudionici su rado izlazili u središte grupe kako bi raspravljali i radili na specifičnim problemima s kojima se susreću u svojoj regiji.

Njima treba ovakva interakcija među ljudima iz istog područja jer ih ona potiče da razgovaraju i bave se time što se dogodilo u njihovom kraju tijekom rata i govore o sadašnjim problemima tog područja. Ujedno ih se i podržava u isticanju identiteta mjesta iz kojih dolaze.

To što se događa u sredini grupe, dok sudionici iz drugih regija promatraju, stvara osjećaj pripadnosti širem polju i čini osnovu za stvaranje mreže.

Iskustvo i rad svake osobe u grupi u sredini se uvažava, a poštuju se i njihove regionalne specifičnosti. To se istovremeno odnosi i na članove velike grupe koji promatraju. Ljudi koji rade u sredini osjećaju da se njihovom iskustvu svjedoči i da time postaju uključeni u šire polje.

Interakcija i edukacija

Važno obilježje naših foruma je što oni nisu prvenstveno usmjereni na izobrazbu. Forumi su više prilika za susretanje i interakciju kako bi se procesuirala prošlost i stvorila budućnost.



Međutim, u forumima uvijek postoji i edukacijski dio koji može uključivati poduku o dinamici sukoba koji se ponavljaju, dinamici ranga, moći i osnovne vještine o facilitiranju konflikata. Ili, kad se organiziraju „okrugli stolovi” i rasprave u sredini grupe o manjinskim pitanjima, to također sadrži obrazovnu komponentu.

Postoji snažna potreba i poziv sudionika za podukom o vještinama koje su potrebne za rad s tenzijama i konfliktima u zajednici. Održavali smo tijekom nekoliko godina, uz forum i trening - dane za skupinu sudionika zainteresiranih za učenje vještina facilitiranja. Po našem iskustvu, takvi jednodnevni treninzi su prekratki.

Sadašnji trening liderskih vještina uključuje tri trodnevna modula. To je još uvijek kratko za postizanje cilja da se na sudionike prenesu vještine s kojima bi mogli nastaviti facilitirati u svojim zajednicama. Ipak, to je intenzivan i vrlo djelotvoran početak učenja. Sudionici se odabiru za sudjelovanje u edukacijskom programu prema svom interesu za stvaranje promjena u svojim zajednicama. Oni mogu biti vođe ili „vođe” u smislu da im je stalo, da vode brigu o svojoj zajednici i da sanjaju o tome da učine neku promjenu.

Ono što podučavamo uključuje: razumijevanje kako se polje polarizira, razumijevanje kolektivne traume, rad na procesima facilitatora, razumijevanje složenosti dinamike ranga - kako podržati i facilitirati osobne emocionalne reakcije, kako bi bili u stanju facilitirati ukupnu situaciju. To su vještine iz Procesa orijentirane psihologije, jedinstvene u primjeni na poslijeratnim područjima. Iako je potrebno nekoliko godina za punu izobrazbu o ovim metodama, čak i nekoliko dana intenzivnog treninga može uvelike utjecati na nečije stavove i vještine facilitiranja konflikta.

Ovim treninzima ne nedostaje uzbuđenosti. Sudionici osjećaju da svoje teme mogu izraziti do krajnjih granica izdržljivosti, a zatim pronaći put ka rješenju situacije. Učenje se cijelo vrijeme odvija na osobnom iskustvu. Kad god je moguće pozivamo na trening dvoje ili više ljudi iz istog područja, kako bi se kroz zajedničko učenje dala potpora njihovom zajedničkom radu ili potaklo uspostavljanje kontakata.

Mladi i naša budućnost

Tijekom godina, na forumima su sudjelovali neki mladi ljudi što nam je činilo veliko zadovoljstvo. Starije generacije nadahnjuje vidjeti kako sudjeluju mladi. Mladi govore da osjećaju olakšanje i oslobađanje kad se nađu u okruženju gdje ljudi otvoreno i osjećajno govore o polariziranim i moguće nasilnim sukobima, gdje se sve facilitira i daje šansa za transformaciju. Nikad prije nisu vidjeli da se događa nešto takvo, iako su osjećali posljedice neprerađenih konflikata. Olakšanje donosi i uvažavanje svega što se događa kao i mogućnost za drugačiju budućnost.

Kao rezultat rada u zajednici i načina pozivanja sudionika, sve je više mladih dolazilo na forume. Govorili su o teškoćama s kojima se susreću u zajednicama. Ponavljali su da se glas mladih u zajednicama ne čuje, ne uključuje i ne shvaća ozbiljno. Opisivali su prilike u kojima za mlade nema dovoljno aktivnosti i prilike za doprinos, da nemaju nade u svoju budućnost, da se upuštaju u droge i destruktivno ponašaju. Mladi također napuštaju svoje sredine jer u njima nemaju što raditi i nemaju priliku za zaposlenje.

Kada se, međutim, mlade pozove da govore, imaju mnogo toga za reći. Sreli smo mlade ljudi koje žele ostati u svome zavičaju i pridonijeti njegovoj budućnosti. Neki su odrastali u ratu i nose ozbiljne ratne traume. Neki se i ne sjećaju mnogo toga iz rata. Svi oni traže načine i prilike za pronalaženje izlaza iz izolacije u kojoj su se našle generacije njihovih roditelja i izlaz iz ciklusa nasilja.

Da bi se to dogodilo oni razvijaju projekte. Na jednom forumu grupa od deset mladih (u dobi od 18 do 30 godina) je zatražila da radi u sredini velike grupe, kako bi međusobno razgovarali i tako su velikoj grupi izložili o projektu kojeg su razvili tijekom tri dana otkad su na forumu. Njih je brinula sudbina kraja u kojem su ostali samo starci i kojima treba pomoć u branju šljiva na njihovim poljima. Mladi su došli do jednostavne i efikasne ideje, da organiziraju izlete za mlade iz Područja od posebne državne skrbi, na kojima bi se rekreirali i učili o nečemu, a također istovremeno pomogli starijima obrati šljive. Dok su izlagali svoje ideje, cijela je grupa žamorila ne samo zbog oduševljenja sjajnom idejom mladih nego i zbog toga što se odmah počeli međusobno povezivati oko nje. Pitali su se na glas na koji način će organizirati prijevoz za mlade na tom izletu i odmah je netko iz velike grupe ponudio svoje kombije. Neki su branitelji ponudili i šatore na korištenje. U ozračju zadovoljstva i solidarnosti, projekt su vodili mladi ali je u njemu sudjelovala i cijela zajednica.

Tijekom godina, a i danas postoji duboka zabrinutost za odlazak mladih, kao i strah da nema budućnosti, da nema pomlađivanja. Odlaskom mladih izražava se i beznađe u regiji i stvarna opasnost da zajednica umire. Na drugoj razini, može se reći da mladi žele za sobom ostaviti stare poglede ranijih generacija koje više ne vrijede i za koje osjećaju da im ne pružaju budućnost.

Kao što odlazak mladih simbolizira da nema budućnosti, ova vrsta aktivnog uključivanja mladih simbolizira mogućnost obnove, mogućnost za budućnost.





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 pronaći 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 pronaći 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 “atmosferi” 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 napori ne mogu ostvariti utjecaj s istim rezultatima kao što to mogu zajednički napori, 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 zadruga 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.

Početna 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 projektnog tima

Projektni 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 projektnih aktivnosti, a time i postizanje rezultata i ciljeva projekta.

Proces planiranja se uglavnom sastoji od izbora projektnog 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 projektnog 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