

14. Radionica: Od analize sukoba ka planiranju

Priručnik iz oblasti ljudske bezbednosti za primenu u civilnim, vojnim i policijskim ustanovama



Izdavači:

Savez za izgradnju mira, Globalno partnerstvo za prevenciju oružanih sukoba, Krok institut za, međunarodne studije mira Univerziteta u Notr Damu



Prevod 14. Radionice Priručnika iz oblasti ljudske bezbednosti realizovan je u saradnji sa Nansen dijalog centrom Srbija - Regionalnim sekretarijatom GPPAC mreže za Zapadni Balkan.

Priručnik je objavljen 2016.godine.

14. Radionica je prevedena 2019.godine.

Prevod sa engleskog jezika: Dragana Radoman

Lektor: Aleksandra Đuričić

14. RADIONICA

OD ANALIZE SUKOBA KA PLANIRANJU

Obrazovni ciljevi:

Na kraju radionice, učesnici će moći da:

- Nauče o razlikama između civilnog i vojnog planiranja procesa;
- Definišu kako teorije promena informišu proces planiranja;
- Identifikuju komponente ciklusa planiranja.

Ova radionica upoređuje i pokazuje razlike u vojnom, policijskom i civilnom procesu planiranja. Uvodi koncept „teorije promene“ – takođe poznate i kao „strateški narativi“ – koji detaljno opisuju strateške narative koji objašnjavaju svrhu nekog programa ili aktivnosti. Radionica opisuje vezu između analize i planiranja kao i primenljivost sprovođenja analize uz pomoć pitanja koja se direktno odnose na fazu planiranja.

Radionica je prilagođena na osnovu knjige „Analiza sukoba i planiranje procesa izgradnje mira“.⁶³

1. Razlike između vojnog, policijskog i civilnog planiranja

Vojno i policijsko planiranje se razlikuje od organizacionih pravila u državnim institucijama i organizacijama civilnog društva. Dole prikazani grafikon načelno prikazuje neke razlike između planiranja vojnih i civilnih organizacija.

Postoji širok spektar agencija u okviru vojnih snaga i policijskih jedinica, a neke od njih imaju pristup znatno većim budžetima nego ostale. Takođe, postoji širok spektar razlika u okviru državnih institucija i organizacija civilnog društva. Neke od njih imaju mnogo više resursa i stabilnije finansiranje u odnosu na ostale. Vladino i vojno planiranje zavisi i od posedovanja resursa i ovlašćenja da se ti resursi koriste. U zavisnosti od civilnog nadzora nad sektorom bezbednosti, civilni lideri mogu savetovati vojsci da li da planiraju ili da ne planiraju specifične intervencije.

Generalno gledajući, vojska, policija i vladine agencije imaju velike timove koji su posvećeni planiranju i koji prate precizne procedure za planiranje kompleksnih operacija. Organizacije civilnog društva retko imaju zaposlene koji se bave samo planiranjem. Zaposleni u organizacijama civilnog društva mogu učestvovati u procesu planiranja u svim nivoima.

Treća razlika je u tome što vojno i policijsko planiranje obično ima hijerarhiju. Lideri zaduženi za planiranje strategije koji su na vrhu hijerarhije dobijaju informacije i podatke i odlučuju o strateškim prioritetima i „pravcima delovanja“. Vojno planiranje se kreće od strateškog nivoa ka operativnom nivou i dalje ka taktičkom nivou onih koji planiraju na terenu. Svaki nivo u nizu planiranja podnosi izveštaj liderima najvišeg ranga. Sa druge strane, organizacije civilnog društva nastoje da decentralizuju proces

donošenja odluka. Velike organizacije civilnog društva koje imaju svoja sedišta/centrale, mogu imati procese strateškog planiranja i planiranje može biti više hijerarhijsko. Međutim, u manjim organizacijama civilnog društva, često je slučaj da informacije i planiranje dolaze sa terena i usmeravaju se prema vrhu, ili planiranje može biti proces za koji je potreban konsenzus koji uključuje sve ili većinu zaposlenih.

Vojno i policijsko planiranje	Vladino civilno planiranje	Planiranje civilnog društva
Stabilnije finansiranje.....	Finansiranje je manje stabilno	
Posvećeni timovi za planiranje	Bez posvećenih timova za planiranje	
Hijerarhijsko donošenje odluka	Decentralizovano donošenje odluka	

2. Zašto je dobro povezati analizu sukoba sa planiranjem

Analiza sukoba često ne daje informacije koje su potrebne za planiranje na adekvatan način. U organizacijama koje imaju odvojene timove za planiranje, takvi timovi mogu veoma malo znati o nekom specifičnom kontekstu. Planiranje treba da obuhvati samoprocenu, analizu sukoba, identifikovanje teorija promena, kreiranje i planiranje programa, kao i praćenje i evaluaciju.

U idealnoj situaciji, proces analize sukoba sažima ideje koje mogu da pomognu u planiranju oko toga šta može da se uradi sa sukobom. Analiza sukoba može da doprinese da se utvrdi ko su akteri i koji su važni faktori koji podstiču ili ublažavaju sukob. Kao što je navedeno u 12. Radionici, planiranje bi trebalo da se bazira na analizama zasnovanim na istraživanju, a ne pretpostavkama koje nisu proverene.

Ukoliko vladini lideri veruju da postoji mrski neprijatelj koji se može zaustaviti samo nasilnim pretnjama, ova pretpostavka o sukobu će odrediti mandate vojske i policije da deluju. Ukoliko civilni lideri smatraju da korupcija u vladi dovodi do nasilja koje podstiču oružane grupe koje nisu pod nadležnošću države, to daje potpuno drugačiji skup pretpostavki o tome kako da se odgovori na nasilje. Analiza uzroka sukoba i faktora povezivanja grupa u sukobu može da dovede do različitih i često suprotstavljenih pretpostavki o tome kako da se poboljša bezbednost ljudi. Evo primera kako rezultati analize sukoba mogu usmeriti planiranje.

Ako nejednaka raspodela materijalnih dobara podstiče sukob, neophodno je da se kreiraju razvojni programi koji podržavaju marginalizovane grupe ili da se podstiču jednake ekonomske mogućnosti.

Ako verski predstavnici rade na ublažavanju sukoba, njihovo delovanje tokom procesa izgradnje mira može da se proširi i ostvari kroz međureligijsko obrazovanje, radionice pomirenja i dijalog.

Ako vojni napadi i pretresi kuća podstiču sukob, važna aktivnost tokom procesa izgradnje mira može da bude zagovaranje da se promene vojne strategije.

Ako represivne i korumpirane elite u borbi za dokazivanjem političke moći podstiču sukob, može da bude važno angažovanje pokreta civilnog društva koji podržava demokratiju.

Ako tržište rada koje uključuje žene ublažava sukob među etničkim grupama, može da bude važno osnaživanje žena da se čuje njihovo mišljenje.

Bez razumevanja o tome ko i šta pokreće i ublažava sukob, planiranje pristupa u rešavanju sukoba može da se zasniva na predrasudama i ograničenim percepcijama grupe koja radi planiranje.

3. Analiza sukoba se bazira na samoproceni

Samoprocena je proces prepoznavanja ličnih kulturoloških predrasuda, perspektiva, interesa i pretpostavki o sukobu, a zatim identifikovanje ličnih resursa, kapaciteta i mreža kako bi se prioritarno odredilo planiranje onoga što je moguće i što je realno primenljivo. Da li smo previše uvereni u ono što mislimo da znamo? Da li znamo šta ne znamo? Da li se više bojimo da ne delujemo ili da ne napravimo greške koje će kao rezultat prouzrokovati nove posledice? Kako artikuliramo i testiramo naše pretpostavke o tome šta je to što podstiče sukob i naše teorije promena kako bismo ublažili sukob? Kako se trudimo da ne tražimo probleme za koje već imamo rešenja na raspolaganju?

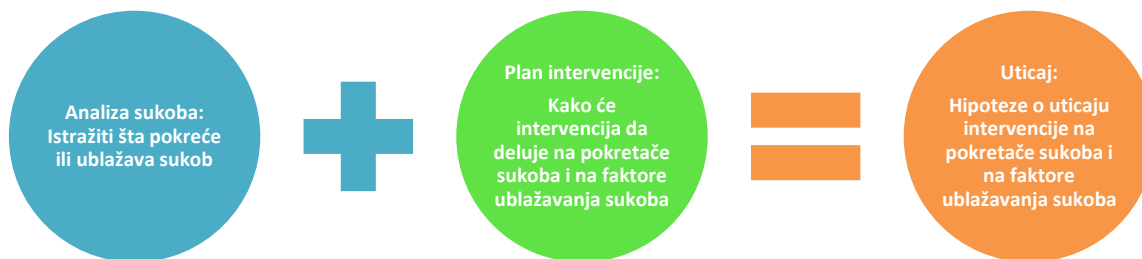
4. "Teorije promene" ili "strateški narativi" se odnose na logiku truda

Organizacije rade na osnovu sopstvenih skupova ideja o prirodi problema na koji reaguju. Civilno društvo i vlade sve više koriste istraživački proces analize sukoba kako bi identifikovali izazove u vezi sa bezbednošću - uključujući glavne uzroke i okidače nasilja. Ipak, čak i kada se koriste slični okviri analize sukoba, timovi i dalje imaju različita shvatanja izazova u vezi sa bezbednošću.

Šta su "teorije promena"?

„Teorija promene“ je objašnjenje – strateški narativ – o tome kako da pristupimo određenom izazovu. Svaka organizacija ima implicitnu ili eksplicitnu teoriju promene koja artikulira kako će neka vrsta strategije ili intervencije rešavati izazove koje je ta organizacija prepoznala.

Teorije promena imaju tri dela. Teorija promene govori o tome kako se neki faktor podsticanja ili ublažavanja sukoba koji je identifikovan u ANALIZI SUKOBA može promeniti kreiranjem nekog PLANA INTERVENCIJE sa ciljem da se ostvari neki ISHOD.



5. Integrirano programiranje

Više od jednog uzroka ili faktora podstiče sukob i nasilje. U idealnom slučaju, oni koji osmišljavaju planove mogu da kreiraju programe koji će imati uticaj na više od jednog faktora. Integrirano planiranje identifikuje programe koji će da utiču na više od jednog faktora koji podstiču nasilje.

Ponekad to zovemo „ubiti dve muve jednim udarcem“. Na primer, ako su nezaposlenost, korupcija u vladi i jednostavan pristup oružju tri faktora koja podstiču sukob, integrirano programiranje omogućava da se ljudi obuču i zaposle da prate korupciju vlade i dokumentuju kupovinu oružja.

6. Principi prelaska sa analize sukoba na planiranje

- Obezbediti da kategorije istraživanja za analizu sukoba budu direktno uključene u proces planiranja. Tabela na sledećoj stranici ilustruje ovaj princip. Šest pitanja na levoj strani ove tabele omogućavaju kontinuitet procesa od samoprocene (vidi 4. Radionicu) do analize sukoba i planiranja. Dosledna primena istih konceptualnih okvira kreira lakši prelazak kroz svaku od kategorija.
- Identifikovati teorije promena zasnovane na dokazima. Budite eksplicitni u tome kako vaša teorija promene utiče na vaše programiranje ili intervenciju.
- Postaviti SMART¹ ciljeve koji su specifični, merljivi, dostižni, realni i pravovremeni.

Planiranje zahteva da odlučite s kim ćete da radite, šta ćete da radite i gde i kada ćete to da uradite. Na kraju, ukoliko postoji koordinacija između aktera koji žele da poboljšaju bezbednost ljudi kroz ove faze analize i planiranja, veća je verovatnoća da će se raznolikost njihovih delovanja sinhronizovati i usaglasiti.

7. Džepni vodič za prelazak sa analize sukoba na planiranje

	Samoprocena	Analiza sukoba	Teorija promene	Planiranje
GDE	Koliko dobro razumete lokalni kontekst, jezik, kulture, religije itd? Gde ćete raditi?	Gde se odvija sukob - u kojem kulturnom, socijalnom, ekonomskom, pravnom i političkom kontekstu ili sistemu?	Ako su x delovi konteksta glavni uzrok sukoba i podele ili pružaju uporište za rezilijentnost i povezanost među ljudima, šta će uticati na te	Kako ćete kontekst povezati sa Vašim delovanjem? U odnosu na Vašu samoprocenu, odredite svoje kapacitete da utičete na one elemente konteksta koji podstiču sukob i podstaknete institucionalnu i kulturološku

¹ Prim. prev: skraćenica SMART se odnosi na S-specific, M-measurable, A-achievable, R-realistic, T-timely.

			faktore?	rezilijentnost ljudi.
KO	Gde se nalazite na mapi učesnika sukoba? Gde imate društveni kapital? Sa kojim se ključnim akterima povezujete?	Ko su učesnici – ljudi koji imaju udela ili interes u sukobu?	Ako je x pojedinac ili grupa koji pokreće ili ublažava sukob, koja će ih akcija onda podstaći da se promene?	S kim ćete Vi raditi? U odnosu na Vašu samoprocenu, odlučite s kim ćete da radite da se poboljšaju odnosi između glavnih učesnika u sukobu ili podrže glavni akteri koji bi imali ulogu u izgradnji mira.
ZAŠTO	Kako učesnici u sukobu doživljavaju Vašu motivaciju?	Zašto se učesnici u sukobu ponašaju na način na koji se ponašaju? Koja je njihova motivacija?	Ako je x grupa koja je motivisana da podstiče ili ublaži sukob, šta će promeniti ili podstaći njihovu motivaciju?	Zašto ćete to raditi? U odnosu na Vašu samoprocenu motivacije i na to kako drugi učesnici vide Vašu motivaciju, utvrdite kako se ona usklađuje s motivacijom glavnih aktera. Koji je vaš cilj?
ŠTA	Šta Vi možete da uradite da biste došli do glavnih pokretača sukoba i onih koji sukob ublažavaju?	Koji faktori pokreću ili ublažavaju sukob?	Ako x izvori moći podstiču ili ublažavaju sukob, šta treba da se uradi da se utiče na ove faktore?	Šta ćete Vi raditi? U odnosu na Vašu samoprocenu, utvrdite kojim ćete se faktorima podsticanja ili ublažavanja sukoba baviti.
KAKO	Koji su Vaši resursi, sredstva ili izvori moći? Kako će sve ovo uticati na Vaše delovanje?	Kako se sukob manifestuje? Koja sredstva i izvore moći učesnici koriste?	Ako x izvori moći podstiču sukob, šta će da utiče na ove izvore moći?	Kako ćete izvore moći da stavite u službu mira? U odnosu na Vašu samoprocenu, utvrdite i poređajte po prioritetima Vaše kapacitete da smanjite podele i osnažite lokalne kapacitete za mir.
KADA	Da li imate mogućnost da delujete brzo kada uočite tačke ranjivosti ili tačke mogućnosti?	Da li su istorijski obrasci ili ciklusi pojavljivanja sukoba očigledni?	Ako je x period vremena u kom može da se desi nasilje ili da se ostvari mir, šta će uticati na te određene periode?	Kada je najbolje vreme za Vaše delovanje u izgradnji mira? S obzirom na istorijske obrasce, pronađite moguće tačke mogućnosti ili ranjivosti i potencijalne okidače i trendove za buduće scenarije.

KRATKI PREGLED

Tokom ove radionice upoređeni su vojni, policijski i civilni procesi planiranja. Uveden je koncept „teorije promene“ i veza između analize i planiranja, naglašeno je zašto je korisno raditi analize uz pomoć pitanja koja se direktno povezuju sa fazom planiranja.

Citati/reference

63 Lisa Schirch, *Conflict Assessment and Peacebuilding Planning: Toward a Participatory Approach to Human Security* (Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, 2014)

14. RADIONICA

VEŽBE

Počnite

10 minuta

Na početku, uvedite učesnike u sadržaj radionice otvorenim pitanjem. Učesnici se mogu podeliti u grupe od po dve ili tri osobe kako bi dali odgovore na ova pitanja:

- Koja je vaša najčešća reakcija na sukob? Da li se povlačite, da li se ljutite, da li pokušavate da pregovarate? Da li koristite neki drugi način da biste promenili situaciju?
- Kako vaša lična reakcija na sukob formira vaše mišljenje o tome kako vaša organizacija ili čak vaše društvo treba da reaguje na sukob ili nasilje?

Dopunite

20 minuta

Pokažite prezentacije u Power Point-u ili tražite od učesnika da prodiskutuju delove radionice u manjim grupama.

Primenite

25 minuta

Cilj ove vežbe je uvežbavati korišćenje izvještaja o analizi sukoba da bi se razvile teorije promena i planiranje programa i delovanja. Svaki istraživački tim treba da identifikuje "teoriju promene" na osnovu svoje analize sukoba. Kako se identifikovanje tri vodeća pokretača ili glavna uzroka nasilja kroz analizu sukoba pretvara u hipoteze o tome koji tip intervencije može uticati na jedan ili više pokretača sukoba? Svaki tim treba da predstavi svoju teoriju promene i plan intervencije koji su kreirali kroz analizu sukoba.

U velikoj grupi, uradite sumiranje vežbe glasanjem za najbolje teorije promene i plan intervencije, koji će potencijalno promeniti pokretače ili uzroke nasilnih sukoba. Timovima koji kreiraju intervencije, koje se bave više nego jednim pokretačem ili uzrokom nasilja kroz jedan program, mogu se dodeliti dodatni bodovi za kreiranje „integrisanog programiranja“.

Završite

5 minuta

Na kraju radionice trener može da zamoli učesnike da se podele u grupe od po dvoje ili troje ljudi. Učesnici mogu da razmene utiske sa ove radionice.



Pred vama je 14. Radionica Priručnika iz oblasti ljudske bezbednosti. Priručnik je objavljen kao deo projekta "Zajednički rad civilnog društva i sektora bezbednosti kao doprinos ljudskoj bezbednosti". Projekat je realizovao konzorcijum organizacija predvođen Savezom za izgradnju mira, u saradnji sa Globalnim partnerstvom za prevenciju oružanih sukoba i Krok institutom za međunarodne studije mira Univerziteta u Notr Damu. Projekat je finansirala Fondacija braće Rokefeler.