

MARCH 2016

Lekcija 14: Od analize sukoba ka planiranju

Priručnik iz oblasti ljudske bezbjednosti za primjenu 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. Lekcija Priručnika iz oblasti ljudske bezbjednosti realizovan je u saradnji sa Nansen dijalog centrom Srbija - Regionalnim sekretarijatom GPPAC mreže za Zapadni Balkan.

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 promjene“ – 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 primjenljivost 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. Dolje 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 posjedovanja resursa i ovlašćenja da se ti resursi koriste. U zavisnosti od civilnog nadzora nad sektorom bezbjednosti, civilni lideri mogu savjetovati 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 rijetko 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 djelovanja“. 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 izvještaj liderima najvišeg ranga. Sa druge strane, organizacije civilnog društva nastoje da decentralizuju

proces donošenja odluka. Velike organizacije civilnog društva koje imaju svoja sjedišta/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 usmjeravaju 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 samoprocjenu, analizu sukoba, identifikovanje teorija promjena, 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 nijesu provjerene.

Ukoliko vladini lideri vjeruju da postoji mrski neprijatelj koji se može zaustaviti samo nasilnim prijetnjama, ova pretpostavka o sukobu će odrediti mandate vojske i policije da djeluju. Ukoliko civilni lideri smatraju da korupcija u vladi dovodi do nasilja koje podstiču oružane grupe koje nijesu 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 bezbjednost ljudi. Evo primjera kako rezultati analize sukoba mogu usmjeriti planiranje.

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

Ako vjerski predstavnici rade na ublažavanju sukoba, njihovo djelovanje 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 promijene 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 razumijevanja o tome ko i šta pokreće i ublažava sukob, planiranje pristupa u rješavanju sukoba može da se zasniva na predrasudama i ograničenim percepcijama grupe koja radi planiranje.

3. Analiza sukoba se bazira na samoprocjeni

Samoprocjena 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 primjenljivo. Da li smo previše uvjereni u ono što mislimo da znamo? Da li znamo šta ne znamo? Da li se više bojimo da ne djelujemo ili da ne napravimo greške koje će kao rezultat prouzrokovati nove posljedice? Kako artikulišemo i testiramo naše pretpostavke o tome šta je to što podstiče sukob i naše teorije promjena kako bismo ublažili sukob? Kako se trudimo da ne tražimo probleme za koje već imamo rješenja na raspolaganju?

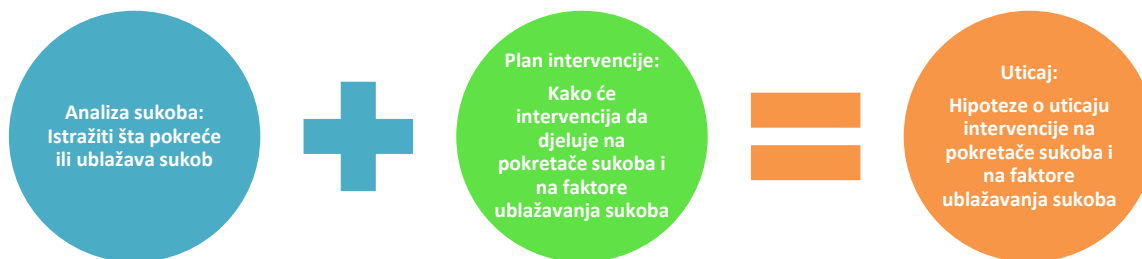
4. "Teorije promjene" ili "strateški narativi" se odnose na logiku truda

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 bezbjednošću - 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 bezbjednošću.

Šta su "teorije promjena"?

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

Teorije promjena imaju tri dijela. Teorija promjene govori o tome kako se neki faktor podsticanja ili ublažavanja sukoba koji je identifikovan u ANALIZI SUKOB A može promijeniti 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 dvije muve jednim udarcem“. Na primjer, 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

- Obezbijediti da kategorije istraživanja za analizu sukoba budu direktno uključene u proces planiranja. Tabela na sljedećoj stranici ilustruje ovaj princip. Šest pitanja na lijevoj strani ove tabele omogućavaju kontinuitet procesa od samoprocjene (vidi 4. Radionicu) do analize sukoba i planiranja. Dosljedna primjena istih konceptualnih okvira kreira lakši prelazak kroz svaku od kategorija.
- Identifikovati teorije promjena zasnovane na dokazima. Budite eksplicitni u tome kako vaša teorija promjene utiče na vaše programiranje ili intervenciju.
- Postaviti SMART¹ ciljeve koji su specifični, mjerljivi, dostižni, realni i pravovremeni.

Planiranje zahtjeva da odlučite s kim ćete da radite, šta ćete da radite i gdje i kada ćete to da uradite. Na kraju, ukoliko postoji koordinacija između aktera koji žele da poboljšaju bezbjednost ljudi kroz ove faze analize i planiranja, veća je vjerovatnoća da će se raznolikost njihovih djelovanja sinhronizovati i usaglasiti.

7. Džepni vodič za prelazak sa analize sukoba na planiranje

	Samoprocjena	Analiza sukoba	Teorija promjene	Planiranje
GDJE	Koliko dobro razumijete lokalni kontekst, jezik, kulture, religije itd? Gdje ćete raditi?	Gdje se odvija sukob - u kojem kulturnom, socijalnom, ekonomskom, pravnom i političkom kontekstu ili sistemu?	Ako su x djelovi konteksta glavni uzrok sukoba i podjele ili pružaju uporište za rezilijentnost i povezanost među ljudima, šta će uticati na te	Kako ćete kontekst povezati sa Vašim djelovanjem? U odnosu na Vašu samoprocjenu, 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	Gdje se nalazite na mapi učesnika sukoba? Gdje imate društveni kapital? Sa kojim se ključnim akterima povezujete?	Ko su učesnici – ljudi koji imaju udjela ili interes u sukobu?	Ako je x pojedinac ili grupa koji pokreće ili ublažava sukob, koja će ih akcija onda podstaći da se promijene?	S kim ćete Vi raditi? U odnosu na Vašu samoprocjenu, 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 promijeniti ili podstaći njihovu motivaciju?	Zašto ćete to raditi? U odnosu na Vašu samoprocjenu 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 samoprocjenu, 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 djelovanje?	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 samoprocjenu, utvrdite i poređajte po prioritetima Vaše kapacitete da smanjite podjele i osnažite lokalne kapacitete za mir.
KADA	Da li imate mogućnost da djelujete 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 vrijeme za Vaše djelovanje 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 promjene“ 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

VJEŽBE

Počnite

10 minuta

Na početku, uvedite učesnike u sadržaj radionice otvorenim pitanjem. Učesnici se mogu podijeliti u grupe od po dvije 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 promijenili 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 djelove radionice u manjim grupama.

Primijenite

25 minuta

Cilj ove vježbe je uvježbavati korišćenje izvještaja o analizi sukoba da bi se razvile teorije promjena i planiranje programa i djelovanja. Svaki istraživački tim treba da identifikuje "teoriju promjene" 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 promjene i plan intervencije koji su kreirali kroz analizu sukoba.

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

Završite

5 minuta

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



Pred vama je 14. Lekcija Priručnika iz oblasti ljudske bezbjednosti. Priručnik je objavljen kao dio projekta "Zajednički rad civilnog društva i sektora bezbjednosti kao doprinos ljudskoj bezbjednosti". 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.