

Vodič za organizacije u procesu promena:
menadžment u neprofitnom sektoru

KRISTOFERU DŽORDŽU LEJKIJU I SVIM MLADIM LJUDIMA koji zaslužuju okruženje koje će im pružiti šansu da napreduju.

“Posebno sam bio zabrinut zbog pokušaja da prenesem njegove dugačke, neprekidne pokrete, koji su tekli kao reka, ponekad moćni, uzburkani i zamućeni životom; a opet sa druge strane krivudavi i naduveni, prekriveni ledom i snegom tokom zime kojoj nikad kraja i često išarane krvlju.

... reka puna crnačke borbe predstavlja ljude, ali takođe i nadu, pokret, promenljivu moć koju stvaraju ljudi, a opet ona stvara nas i čini nas drugačijim osobama.”

Vinsent Harding
Tamo je Reka: Borba crnaca za slobodu u Americi

UVOD

PLOVEĆI REKOM SOCIJALNIH PROMENA

IZNENADA, REKA BRŽE PROTIČE. PRELAZIMO SVE VIŠE KAMENJA; reka se sužava i ulazimo u klanac. Ispred nas se pojavljuje ostrvo, a mi moramo da odlučimo da li ćemo ga zaobići sa desna ili sa leva. Bivamo uhvaćeni na kraju ostrva, potom gurnuti, a onda se stalno vrtimo u krug sve dok se ne spotaknemo na novi kamen, odskakujući i bacajući se prema vodopadu koji možemo da izbegnemo jedino ako veslamo punom parom i to zajedno. Adrenalin se zaista uzburkao. Vodopadi izgledaju opako. Jedan iz naše grupe je izbačen na poslednjoj okuci i trebalo mu je mnogo vremena da se vrati u grupu. Veslaj jače....jače!

Nekolicina od nas viče. Iako reči nisu jasne, nekako pomažu. Ne! Naša strana prestaje da vesla tako da skrećemo nalevo. Prekasno je... ili ipak nije? Naš kormilar kaže veslajte sada! Uspevamo! Uspevamo, preskačemo vodopad i stižemo ovde. „Ovde“ se menja svake sekunde zbog toga što reka, iako usporava, nikada ne staje. Smejemo se, šalimo i ismevamo jedni druge, žaleći se da je voda sada tiha, dok se, ustvari povlačimo i puštamo da bol u našim mišićima umine. Uživamo u slatkim zadovoljstvima i protežemo se kao mačke dok sunce suši hladne kapljice vode na našoj koži. I, kao mačke, vrebamo sledeći zastor gde reka ponovo postaje uzburkana. Nekada smo izlazili na kraj sa brzim i turbulentnim promenama zarad boljeg sveta, sada ipak radimo u stabilnijoj okolini. Autori su izabrali tok reke kao metaforu iz nekoliko razloga: dinamičnost reke se poklapa sa dinamičnošću Zapadnjačke kulture na kraju milenijuma; simbol reke se nalazi duboko u kulturama Afro-amerikanaca i drugih koji se dugo bore za pravdu; i istrajnost reke nam omogućava da sagledamo sve iz perspektive navigatora, a ne kontrolora, koji koriste naš razum i jedinstvo kako bi sa sigurnošću prošli kroz sve to.

Reka kao metafora potpuno organizuje ovu knjigu, a iskustvo ovog najamnika inspiriše knjigu svojom praktičnošću:

Život mog oca je bio težak. Nikada nije bilo dovoljno para za porodicu, bio je ponižavan zbog toga što je bio najamnik, nije pripadao crkvi u koju je išla moja majka, imao je kratkotrajne poslove. Sećam se ipak i njegovih dobrih dana. Neki su bili u vreme kada je uspeo da reši nešto što ga je tištilo, da pronađe novi način da radi svoj posao ili kada je na različite načine uređivao baštu. Tada bi se postajao uzbuden i osećao je da ima kontrolu nad stvarima. Njegov život nije bio lak. Ali tada je imao drugačiji osećaj, kao da je osećao da njegova sopstvena moć utiče na neki način na stvari i onda bi bio raspoložen. U tim trenucima je osećao da se njegov život od tereta pretvara u izazov.

Otac čoveka koji nam je ispričao ovu priču znao je nešto što bi smo svi mi mogli da upotrebimo: pretvaranje tereta u izazov može nam život učiniti lakšim. Lakše je reći nego učiniti? Akter je rekao da je njegov otac to radi kada bi rešio neki problem, pokušao da nađe neki novi način ili da pronađe neki novi ugao iz koga bi posmatrao stvari. Bilo da splavarite uzburkanom rekam u grupi ili da rešavate životne probleme kao pojedinac, jasno je da ćemo imati više iskustva ukoliko vidimo život i rad kao izazov, nešto čemu stremimo. Pronalazeći nove uglove posmatranja problema i kako ih rešiti, mnogo je bolja stvar.

Ova knjiga je o tome kako iskoristiti timski rad u cilju stvaranja i očuvanja efikasnih organizacija. Autori lično znaju koliko je teško uspeti u tome. Jedan od nas je proveo mnogo godina asistirajući ljudima koji imaju mala primanja, afričko-američkoj zajednici, kako bi se izborila protiv sistema umesto da se izbore jedni sa drugima; oni su uspeali da osnuju i vode građanski zdravstveni centar. Jedan od nas je radio sa ženama koje su bile silovane, podržavajući ih da se udruže zbog njih samih i da izgrade političku snagu kako bi uvećale moć žena. Jedan je nebrojeno sati proveo sa predavačima, usmeravajući ih da vide kako se potrebe žednih umova mogu zadovoljiti otvorenim, dinamičkim načinima učenja više nego pedagoškim sistemima kontrole. Jedan je ustanovio udurženje ljudi koji su se fokusirali na nacionalnu politiku i onih koji su se fokusirali na komšijske probleme. Svi mi imamo dane kada nam se izazov čini prevelikim: kako održati visoku produktivnost, dok radite na način koji je dosledan, i odgovara našim vrednostima i kreativnosti!

Vođe aktivista često se susreću sa ovim izazovom jer veoma malo imamo potvrda svog rada i samo nekolicina ljudi oko nas zna koliko naporno radimo i koliko nam je stalo. Ne konstruktivna kritika i napadi od strane ljudi koji se bave istim poslom kao i mi, je isto kao i pesak u našim ušima. Veća kultura, često nosi više neprijatnosti ili različitosti; mediji to često oslikavaju umanjujući vrednost našeg rada ili ga ignorišući. Mnogi od nas su takođe i perfekcionista koji u sebi samima nose visok osećaj samokritike. Čak i kada su drugi zadovoljni kako stvari teku u datom trenutku, ovaj osećaj samokritike uspeva da nam naglasi šta možda nije dovoljno dobro.

Ova knjiga je o tome kako raditi da bi svet postao bolji ili se društvo promenilo. Ponekad je to prljav, teško izdržljiv i rad bez nagrada. Ova knjiga ne namerava da predstavi društvene promene lakim uz pomoć nekoliko formula ili uz pomoć pozitivnog stava. Aktivisti mogu, ipak, kao otac u priči, da shvate da je teško zanimanje lako ukoliko se zainteresujemo za njega, pronalazeći njegovu novu stranu. Dobićemo bolje rezultate i kao splavari na vodi u socijalnim promenama možemo naći avanturu ukoliko imamo visoko-moralnu grupu, dobre smernice i dobar plan.

Afro-američki istoričar Vinsent Harding koristi reku kao metaforu za socijalne promene, kao što je naznačeno pre ovog uvoda, što je dobra smernica. Ponekad reka teče sporije, a ponekad brže. Kada teče polako to je dobro vreme za vežbanje naše veštine veslanja, jer kada upadnemo u vodu, moramo učiniti sve da usmerimo naš brod između stena i opasnih vrtloga.¹ Neki teoretičari sistema u skorije vreme su razvili „teoriju haosa“ kako bi opisali iznenađujuće brze promene kroz koje ponekad prolazi sistem.² Ova knjiga je za ljude koji žele organizacije koje mogu aktivno da učestvuju i budu korisne u haotičnim situacijama, a da sami sebe ne isključuju time.

Spoznajte da ono što radite jeste teško, ne zbog toga što ne radite dovoljno niti zbog toga što niste dovoljno pameti. Jednostavno je teško.

– dugo vreme, irsko-američki radnički savez

Ova knjiga je za vas ukoliko:

- strasno brinete o uslužnosti i stvaranju društva kao takvog,
- osećate da „nema dovoljno“: vremena, novca, konkurencije, volontera, osoblja, vođa, osećaja za pravi put,
- ne želite da čitate veoma kompleksne teorije kako bi ste došli do praktičnih ideja za poboljšanje vaše organizacije,
- želite da prisvojite praktične ideje koje su aktivisti uz pomoć svog iskustva gajili godinama kao i najnovije teorije društvenih nauka,
- Vam ne smeta da budete izazivani u nekim pretpostavkama i navikama koje ne posedujete.

Ova knjiga nije za vas ukoliko:

- želite upustvo aktivista za vođenje kampanja i mobilizaciju ljudi,
- želite da uporedite pristupe organizovanju komšiluka, udruženja i sl.

Naći ćete korisnim materijal u ovoj knjizi za vođenje kampanja i mobilizaciju ljudi, ali fokus u knjizi je stavljen na zdravlje same organizacije.³

Ova knjiga može biti korisna vašoj organizaciji ukoliko:

- osoblje riskira da organizacija bude ugašena
- postoje ego-igrarije i prepirke oko moći i statusa,
- je bord direktora pasivni ili preterano angažovan,

- nema dovoljno raznovrsnosti,
- je vaš program vođen događajima bez strateškog plana,
- dosadni sastanci guše motivaciju ljudi,
- konflikti u vezi sa strategijom i politikom ne budu rešeni,
- volonteri brzo odustaju,
- moral nije tako visok koliko bi trebalo da bude.

Ono što nudimo u ovoj knjizi je skup tehnika koje su testirane iskustvom. One ne uspeavaju uvek i svuda – Vi morate da odlučite šta odgovara Vašoj specifičnoj situaciji, a potom ih možete prisvojiti na neki način. Jedan od iskusnijih aktivista naše organizacije koga smo intervjuisali, afro-amerikanka koja se bavila organizovanjem u siromašnim krajevima grada, rekla je: „Tehnike Vam daju moć. Morate imati hrabrosti da ih primenite i verovati da stvarno uspeavaju...Znajete da ponekad nećete morati da koristite tehnike kao putokaz jer ćete verovati da Vi imate moć.“

11

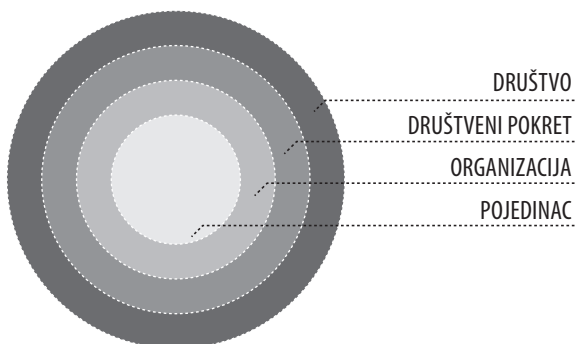
Kako biste primenili naše iskustvo i proučavanje, autori su intervjuisali dvanaestoro aktivista veterana koji su vođe u svom području delovanja. Ovi aktivisti sarađuju sa velikim brojem ljudi koji se bore. Rezultat nije uvek jednostavan skup tehnika. Knjiga takođe odražava način razmišljanja o organizacijama: perspektivu koja omogućava čitaocu da postanu aktivni, da uvide tenzije pre nego one postanu krize, da izvuku što više iz kriza koje se pojave i da zadrže osećaj za uravnoteženost i moć.

Nivoi o kojima bi trebalo razmišljati radeći u cilju društvenih promena

Lakše je raditi u cilju društvenih promena nego ih definisati. Kada koristimo ovaj termin, mislimo na pokrete koji će društvo usmeriti ka ravnopravnosti, očuvanju raznovrsnosti, ekonomskoj pravdi, demokratiji, harmoniji društva i sagledavanju i rešavanju problema na miran način. Korisno je da mislimo o četiri nivoa koji utiču jedan na drugi dok mi težimo ka promenama. To su: pojedinac, organizacija, društveni pokret i samo društvo.

Teško je naučiti ljude – u pokretima se faze ponavljaju, a manje se uči na prošlosti. Ljudi moraju da iskuse određene procese kako bi spoznali da nepravda neće biti ispravljena samo zbog toga što je loša. Spoznajte potrebe i razmislite o strategijama na duge staze – učite na dubljem nivou. Imajte strpljenja, jer spoznaja da moramo proći razne faze može nam pomoći da budemo strpljiviji.

- čovek sa istočne obale sa velikim iskustvom u organizovanju gej populacije



Pojedinac je ono što najčešće srećemo u našim organizacijama, tako da nema rizika da se ovaj nivo zaboravi. Pogrešno! Prilikom žurbe zbog rokova i pritisaka u toku kriza, gajenje inteligencije i unutrašnje snage pojedinca u organizaciji, može se prevideti. Možemo zaboraviti da bez zdravih pojedinaca koji imaju organizacijske uloge, sama organizacija može oboleti.⁴ Srećom, mladi aktivisti u velikoj meri istražuju veze između politike i duhovnosti, te ih kao takve i sagledavaju.

Organizacija je skup uloga koje koordinacija i misija drže na okupu; tipične uloge su „volonteri“, „osoblje uključeno u sam program“, „članovi borda“, „dobrotvori“, itd. Pojedinci mogu uzeti ili odbaciti uloge dok će organizacija ipak ostati stabilna, ili se menjati, ili pak napredovati. Strukturalno, organizaciji su potrebne uloge, koordinacija i misija. Ova knjiga uglavnom govori o nivou organizacije.

Organizacija ne postoji u vakuumu, naravno. Ona funkcioniše u okruženju društvenih pokreta – pokušaju građana da promene uslove života, politiku ili strukturu udruživanjem i vođenjem kampanja. Organizacija može biti izraz društvenih pokreta: Skup rukovodstva južnog hrišćanstva organizovan je od strane afro-amerikanaca na jugu koji su protestovali i bojkotovali autobuse 50-tih godina. Organizacija može, sa druge strane, negovati i podržavati pokrete: Komitet prijatelja Amerike podržao je farmere iz Kalifornije u njihovom pokretu koji je vodio Sesar Čavez.⁵ Čak, na agenciju čija je samo jedna od misija da zastupa promene – to je grupa koja uglavnom pruža svoje usluge ljudima koji imaju AIDS, na primer – utiču društveni pokreti, na ovaj ili onaj način.

Pokreti napreduju, dostižu vrhunac, padaju, ponovo oživljavaju i gase se u većim okruženjima nego što je to društvo. Na pokrete jako utiču veće društvene, ekonomske i kulturne sile. Nije slučajno, na primer, da je pokret za prava građana 50-tih i 60-tih godina vodila crkva. Jedan od autora je otkrio da su, među afro-amerikancima na jugu, ekonomske promene i urbanizacija rezultirali novim trendom: drugi profesionalci su sve više postajali vođe u društvima gde je ranije crkva bila najuticajnija. Vođe tih društava više nisu imale nikakav izazov, tako da je u interesu afro-američke crkve bilo da povрати svoju tradicionalnu rukovodstvenu ulogu, iako je to često značilo novi način ponašanja i korišćenje novih tehnika, kao što je to civilna neposlušnost. Oni su legalizovali takve načine ponašanja izvođenjem Gospela, menjajući njihovo značenje iz načina utehe zbog potlačenosti u motivaciju za borbu protiv potlačenosti. Isus je postao, u ovoj novoj interpretaciji, „prvi jahač slobode“. Ne moramo spominjati da su svi ili pak većina afro-američkih popova rukovodili oslobodilačkim pokretima. Međutim, kako bi smo razumeli učešće velikog broja ministara koji imaju vodeće pozicije, igrajući tako jednu od najmanjih uloga koju su ikada igrali, videćemo da se namere šire.

Ovo znači da su aktivisti na jugu ranih 50-tih godina, koji su zgorženi nedostatkom militarističkog vođstva među predstavnicima crkve, pogrešili u proceni potencijala na osnovu prošlosti ili u proceni da je crkva bila opijum za šire narodne mase. Imajući u vidu sliku društvenih težnji, možemo biti otvoreniji većim mogućnostima.

Koje ključne stvari šireg dijapazona utiču na društvene pokrete danas? Naš spisak uključuje i tehnologiju koja se menja, globalnu ekonomsku reorganizaciju, propast komunizma kao vodeće ideologije levičara, i nagon pojedinih grupa da privuku pažnju.

Mnogi posmatrači se ne slažu da ekonomiju vodi industrija, već smatraju da je vodi elektronika, smena koja je biti osnovni razlog za rani prelazak sa poljoprivrede na industriju.⁶ Ovo ima velikog uticaja na nas kao organizaciju: Kako će ljudi zarađivati za život? Kakve će plate imati? Ukoliko moraju da rade dva posla ili da rade prekovremeno, da li će biti u mogućnosti da se bore za pravdu? Da li će ostajati na jednom mestu ili će se stalno seliti? Da li će broj nezaposlenih i dalje rasti? Ako je tako, kakvi društveni koreni će ih stabilizovati dovoljno da se udruže i zatraže promene? Da li će visoko obrazovani i dalje imati malo vremena za društvene aktivnosti?

Veoma velika odluka o budućnosti biće donešena bez ekonomske demokratije. Ovo nije ništa novo. Veze korporacija sa Vladom države dugo je ljude puno koštala. U Kanadi, na primer, velike korporacije su ubedile Vladu da im vrati oko 2,5 biliona dolara kao poreski podsticaj za četiri godine ulaganja u stvaranje novih radnih mesta; ulaganja su procenjena na 846 miliona dolara.⁷ Namera je bila da se smanji nivo javnog uticaja koji je postojao radi oslobođenja od državne kontrole. Odluke

o novom poretku su ili prepuštene „tržišnim silama“ ili su ih donosili vlasnici korporacija. Od rukovodilaca u korporacijama se zahtevalo da rade ono što je najbolje za korporaciju, pa čak i ako je to bilo štetno po društvo i okruženje. Severnoamerički dogovor o slobodnoj trgovini (NAFTA), na primer, daje veću slobodu korporacijama da manipulišu valutom, zagađenjem, kreditima, radnom snagom, proizvodnjom, i porezima, ostavljajući tako društvo u još većoj opasnosti.

Komunizam kao državna ideologija bila je vodeća stvar za mnoge levičare, pa čak i za one koji nikada nisu bili Lenjinisti i koji su sa strahom govorili da Sovjetsko carstvo nije bilo tiransko. Komunizam je bio velika alternativa kapitalizmu, i ma koliko monstruozno to bilo za demokratske socijaliste, ipak je uticao na mogućnost stvaranja alternativa: čovečanstvu nije suđeno da pati zbog kapitalizma. Kada su korporacije poduprle diktatorstvo, opustošili okruženje i otpustili ljude, aktivisti su verovali da čovečanstvo može stvoriti alternativu, veće ekonomske i političke sisteme koji bi dali nadu za napredak. Takvo verovanje se sada topi kao sneg leti. Čak i kada demokrate otvoreno kažu „Rekao sam ti“ kada se radi o komunističkim prevarama i izdajama, to ništa ne znači kada je svet zaposednut hegemonijom bogatih.

13

Aktivisti razmišljaju o malim stvarima kako bi sproveli mikro promene. Izazov će biti da nateraju ljude da misle dublje kako bi došlo do većih promena. Još jedna naznaka je to da je zapadnjačko krilo izgubilo svog najvećeg neprijatelja – „zlo carstvo“ i njegovu ideologiju. Desničari napadaju homoseksualce, kako bi se ujedinili u potrazi za novim neprijateljem, što je značajno za organizacije.

Određene grupe jačaju kako se bliži kraj veka. Sociolog Elis Boulding ističe da je vodeća pretpostavka u prvoj polovini ovog veka bila da će države postati kotao pretapanja gde će ljudi praktično odustati od svojih etničkih i drugih grupnih identiteta kako bi ponosno bili nazivani građanima. Ogromna energija je uložena u takvu pretpostavku, što je dovelo do toga da se zabrani upotreba jezika majnina u školama. Ono što danas nazivamo kulturnim genocidom je pretrpelo neuspeh. 10.000 društava na zemlji je tvrdoglavo odbilo da svako bude pojedinac – građanin u 184 države.⁸ Organizovane grupe su se izdigle iznad ovih etnički-definisanih društava. Na razočarenje Marksista koji su želeli da ove grupe budu samo članovi društva, kao i kapitalista koji su želeli da vlada građanin kao institucija, organizovane grupe su ipak isplivale. To ima ogroman uticaj na opstanak organizacija; korporacije i neprofitne organizacije pokušavaju da nadoknade izgubljeno vreme angažovanjem konsultanata koji bi vodili raznovrsne radionice.

Tehnološke promene i ekonomska organizacija, kolaps komunizma i samopouzdanje organizovanih grupa, dramatično menjaju područje kroz koje teče reka. Mudri aktivisti organizacija će podržati svoje članove u suočavanju sa takvim dezorijentisanim smenama i prilikom eksperimentisanja kako bi se postigla ravnoteža.

Plovidba rekom: Kako funkcioniše ovaj priručnik

Iako smo se bazirali na organizaciju, ostala tri nivoa – društvo, društveni pokreti i pojedinac – mogu se pronaći u ovoj knjizi.

U prvom delu, „Pristup reci“, prvo obrađujemo dinamiku i kako su se društveni pokreti vremenom razvili. Potom ćemo razjasniti kakva vrsta snage nam je potrebna za plovidbu. Društveni uslovi koji će olakšati postojanje društvenih pokreta utiču na to ko će im se pridružiti i pod kojim uslovima; vođe će morati da odluče kako će se članovi primati.

Pošto smo sagledali nivoe društvenih pokreta, spremni smo za nivoe organizacija. Koristeći reku kao našu metaforu, vreme je za drugi deo „Utvrditi raftovanje“ – infrastrukturu organizacije. Prvo je potrebno da pronađemo dovoljno veliki raft zato što se organizacije uvećavaju izvan svojih granica, dinamika se povećava, što može dovesti do otuđenja ukoliko se organizacija ne vodi na dobar način. Takođe je potrebno da izaberemo strukturu koja ima smisla u vezi sa organizacijom koja se širi, ili sa organizacijom koja se stabilizuje nakon širenja.

Pokušaj da se plovi rekom bez koordinacije raftera bila bi katastrofa. U šestom poglavlju dajemo savet u vezi sa rukovodećom strukturom organizacije, bordu direktora, koordinacionom komitetu i osoblju. Formalne strukture mogu se raspasti pod naletom reke ukoliko nema dovoljno iskustva da se ustanove autoritet i kontrola, te zato raspravljamo o prepoznavanju i postavljanju rukovodstva.

Kada se izabere veličina i karakter rafta, uspostavlja se koordinacija potrebna za veslanje, grupa je spremna da krene na plovību: da napravi fleksibilan i strateški plan za poboljšanje ovog sveta.

Kada se jasna struktura i strateški plan naprave i stave u funkciju sa planiranim koracima koji će se preduzimati (Deo II), to još ništa ne znači ukoliko organizacija ne može da ih prati. Deo III, „Ploviti vodom“ bavi se pitanjem rukovodstva što je korisno za već rutinski rad i mnogo uzbudljivija vremena.

Nedelja za nedeljom, rukovodstvo obučava i brine se o svojim članovima; glavni mehanizam su sastanci i supervizija. U devetom poglavlju osvrćemo se na umetnost upoznavanja sa kapacitetima, kao jednu od vodećih funkcija. Poglavlje o superviziji govori o tome kako bi trebalo organizovati osoblje i volontere da bi se posao dobro obavljao.

Visok moral nije slučajna, bilo da se radi o raftu ili o organizaciji. Mi smo, u jedanaestom poglavlju izvukli iz iskustva veterana, određene savete kako bi se moral mogao podići.

U IV delu „Suočavanje sa problemima“, naučićemo kako da se prilagodimo i promenimo ukoliko reka nametne nove izazove. U dvanaestom poglavlju, organizacija razvija sopstvenu snagu kroz raznovrsnost. U trinaestom poglavlju, uz neizbežne konflikte u timu koji pokušava da ispliva, naznačena je čitava grupa principa u cilju pretvaranja konflikata u prosperitet organizacije.

Kako pojedinci uspevaju da plove rekom? Nakon mnogo poglavlja u kojima se ističe timski rad, poslednja dva poglavlja govore o raftu kao pojedincu. Kao što je timski rad važan u sred razvitka, svaki pojedinac mora da održava sopstveni balans. Ističemo specifične veštine pregovaranja u četrnaestom poglavlju. U petnaestom, osvrćemo se na već primenjivane načine na koje se može izbeći prestanak rada organizacije kao i na sredstva koja pojedinac može da koristi kako bi rešio nepoznanice u vezi sa radom u neprofitnim i narodnim organizacijama.

Poslednja reč u ovom poglavlju pripada još jednoj afro-američkoj aktivistkinji. Njen savet odnosi se na celu knjigu. „Strpljenje je veoma važno – slušajte šta drugi ljudi imaju da kažu. Spoznajte svoju istoriju, shvatite pokret za koji radite, shvatite proces čovečanstva kroz koji su prošli ljudi koji su ugnjetavani.“

Napomene

1. Metafora „bela voda“ je korišćena u knjizi „Upravljanje kao umetnost izvođenja: Nove ideje za promenu haotičnog sveta Pitera B. Vaila (San Francisco: Džosi Bes, 1989). Nezavisno smo došli do te metafore i preporučujemo njegovu knjigu kao još jednu perspektivu rukovodstva u organizacijama.
2. Vidite, na primer, knjigu konsultanta organizacije Margaret J. Vitli „Rukovodstvo i nova nauka“ (San Francisco: izdavač Beret-Koler, 1992).
3. Priručnici za vođenje kampanja i učlanjenje ljudi: Kim Bobo, Džeki Kendal i Stiv Maks, „Organizovanje zbog socijalnih promena“ (Vašington: Seven Loks Pres, 1991); Si Kan, „Organizovanje: Priručnik za narodne vođe“ (Njujork: MekGrou-Hil, 1981); Bil Li, „Pragmatičnost društvenih organizacija“ (Misisoga, Ontario: Komonakt Pres, 1986); Ed Hedeman, „Priručnik lige protivnika protiv rata“ (Njujork: Vor Rezisters Lig, 1981); Katrina Šilds, „U ustima tigra: Moćan vodič za društvenu akciju“ (Filadelfija i Gabriola ostrva: Nju Sosajeti Pablišers, 1994); Li Stejpls, „Koreni moći: Priručnik za narodno organizovanje“ (Njujork: Preger, 1984).
4. Vezu između pojedinca i organizacijske patologije istražili su Ana Vilson Šef i Dajen Fesl u knjizi „Posvećena organizacija“ (San Francisco: Harper, 1988).
5. Sociolog Aldon D. Moris naziva organizacije čija je misija da podržavaju društvene pokrete, „pokreti na pola puta do kuće“. Vidite „Poreklo društvenih pokreta“ (Njujork: Fri Pres, 1984).
6. Futurista Alvin Tofler pruža dokaz u knjizi „Treći talas“ (Njujork: Bantam Buks, 1984).
7. Pogledajte knjigu profesora Bila Lija sa MekMaster Univerziteta za društveni rad „Pragmatičnost društvenih organizacija“, drugo izdanje (Misisoga, Ontario: Komonakt Pres, 1992), strana 25.
8. Elis Bolding: „Gradeći globalnu društvenu kulturu: Obuka za nezavistan svet“ (Njujork: Kolumbija Univerzitet Tičers Koledž Pres, 1988).

I DEO

PRISTUP RECI

Opstanak organizacije zavisi mnogo od onoga što je oko nje – opadanje i protok društvenih sila, reka istorije. U I Delu, istražujemo kako tok društvenih pokreta utiče na učestvovanje u njemu, osvrćemo se na nekoliko lica moći i na to kako grupe mogu da prepoznaju potencijalne članove.

Poglavlje I

OBJAŠNJENJE TOKA REKE

Cikličnost društvenih pokreta i vaše organizacije

JEDAN OD NAJTEŽIH ZADATAKA TOKOM DRUŠTVENIH PROMENA JE sagledati gde se nalazimo na putu ka cilju. Tipično, naša organizacija je haotična i iz dana u dan radimo kako bismo rešili probleme kao što su protok novca, nestalni volonteri, političke razlike. Možda smo napredovali u odnosu na prošlu godinu, ali možda i nismo. Pogodno je vreme za kreiranje mape koja će predstaviti tok reke. Mapa za koju smatramo da je korisna je ona koja našu organizaciju stavlja u njihov kontekst društvenih pokreta.

17

Čitajući istoriju, potreban je društveni pokret kako bi se napravile bitne promene. Društvene agencije, komisije eksperata, sudovi i profesionalni pobornici mogu ponekad postići manje promene ili otvoriti vrata nekim pojedincima da steknu nove mogućnosti. Kada pobornici deluju van pokreta, obično uspevaju u tome da ugnjetavanje prebace na drugu grupu, ili čak na drugu osobu. Na primer, obično je pogodno da u kapitalističkoj ekonomiji postoji nezaposlenost kako bi se smanjivala cena radne snage. (Kada se radnici takmiče jedni sa drugima za neki redak posao, plate ostaju male: to je zakon ponude i potražnje). Ekonomska politika u kapitalizmu je takva da se održavaju visoke stope nezaposlenosti. Pobornici čiji program jeste obuka za posao, u tom kontekstu, trude se da onima koje obučavaju daju prednost nad onima koji su neobučeni. Zemlje koje su napravile sistem za rešavanje nezaposlenosti – Švedska, na primer – učinile su to nakon što su društveni pokreti doveli do smene ekonomske politike.¹

U istoriji postoje različiti primeri društvenih pokreta koji forsiraju promene kojoj se opiru oni u čijim rukama je moć. Evo nekih:

- nezavisnost od Britanije
- sloboda veroispovesti
- prestanak ropstva
- žensko pravo glasa
- zakon o radu koji se odnosi na maloletne
- osmočasovno radno vreme
- ukidanje javnih toaleta
- pravo glasa za afričke amerikance
- sindikati radnika
- ljudska prava za homoseksualce

Nije samo potrebno da se oforme društveni pokreti kako bi došlo do promena, već je i poželjno. Niko, pa čak ni najharizmatičnije vođe ili najpametniji eksperti ne mogu preneti iskustvo u vezi sa sticanjem slobode. Jačanje moći jedino se događa kada potlačeni ljudi sami sebe oslobode.

Potlačenost nije samo stvar prinude i diskriminacije, kao što je policijska brutalnost ili siromašne škole u siromašnom okruženju. Institucije koje dominiraju šalju poruke koje opravdavaju potlačenost: „radnička klasa je glupa“, „crnci su lenji“,

„azijati su lukavi“, „jevreji su škrtice“, itd. Na žalost, ove poruke su bazirane na pojedincima u potlačenoj grupi i igraju se sa njihovim nedostatkom samopouzdanja, što stvara pogrešno uverenje da ljudi ne zaslužuju jednak tretman.

Ovaj proces oslabljivanja samopouzdanja poznat je kao unutrašnja potlačenost. Lako ga je posmatrati kod mladih ljudi koji, kako stare i slušaju ove poruke koje se stalno ponavljaju u medijima, školi i kod kuće, gube poverenje i zamenjuju ga uzdržanošću ili odbrambenim razmetanjem hrabrošću. Jedan od prvih doprinosa ženskom pokretu bilo je da se razvije samopouzdanje kao način ponovne izgradnje poverenja kod žena koje su upale u pasivno-agresivno ponašanje.²

Unutrašnja potlačenost podrija sposobnost ljudi da brane sami sebe. Ona takođe uslovljava ljude da napadaju jedni druge u okviru grupe. Vođe su u stvari mete. Napadi mogu biti različiti za različite grupe: žene mogu da zlobno ogovaraju, crnci da „pročitaju“ jedni druge, dečaci nazivaju jedni drugima slabićima. Vođe mogu biti predmet destruktivnog kriticisma ili sarkastičnih šala iza leđa. Zdrava tendencija među gej aktivistima je izazov da „pojedu vođu“. Na organizacijskom nivou, sindikati napadaju jedni druge zbog članova i levičarskih grupacija koje javno napadaju inteligenciju i integritet drugih.

Unutrašnja potlačenost je takođe destruktivan način stvaranja koalicija, jer ljudi koji pate od manjka samopouzdanja prenoše to na grupe koje trpe druge vrste potlačenosti. Raznovrsnost pruža mnoge mogućnosti za napuštanje drugih grupa: belci hrišćani plaše se crnaca, oni koji ne poštuju jevreje, one koji se podsmevaju gej populaciji, one koji omalovažavaju žene, one koji štite fizičke radnike, one... Primer relativno homogene Norveške, objašnjava kako nas ova dinamika vraća unazad.

Norveška je eliminisala siromaštvo pre nekoliko dekada, iako tada nije ni približno bila bogata resursima kao SAD i nije bila svetska sila koja je mogla da podesi ekonomske tokove u svoju korist. Uticajni ljudi u Norveškoj su, kao i u SAD, opirali politici koja je vodila ka eliminaciji siromaštva; isto kao i u SAD, bogataši u Norveškoj su voleli status quo i smatrali su da je siromaštvo neizbežno. Početkom ovog veka, društveni pokret se širio što je dovelo do ujedinjenja industrijskih radnika sa farmerima i ribolovce sa učenim idealistima. Svi zajedno, bili su mnogo jači nego manjina bogataša, te su tako uspeali u tome da u državi ne postoji siromaštvo. Iako je bilo mnogo činjenica koji su omogućavale Norvežanima da stvore svoje društvo, nemogućnost bogataša da nastave sa podelama i demonstriranjem vlasti, bilo je glavni razlog zašto je Norveška, na primer, razvila adekvatan zdravstveni sistem 40-tih godina.³

Ukratko, unutrašnja potlačenost podrija naše samopouzdanje i ogleda se u iracionalnim borbama unutar naših grupa, kao i u nemogućnosti da se održe snažne veze sa drugim grupama. Potrebna nam je pomoć kako bismo ponovo izgradili naš ponos i mogućnost da podržimo jedni druge i budemo saveznici – to je vredan zadatak svake društvene grupe koja želi promene. Stvarajući zdrave društvene pokrete je i psihološka i politička potreba.

Mapa putovanja

Bogata istorija društvenih pokreta znači da ne moramo u potpunosti da je izmišljamo kako se oni i dalje razvijaju. Možemo mnogo naučiti iz ono što je uspevalo i onoga što nije, a iskustva tih pokreta opravdavaju izbore koje pravimo upravljajući našom organizacijom. Autori su naučili mnogo o cikličnom procesu tih pokreta od aktiviste Bila Mojera, koji je radio sa dr. Kingom u organizaciji pod nazivom Skup rukovodstva južnog hrišćanstva, koji je bio glavni strateg pokreta protiv nuklearnog naoružanja i bio uključen u mnoštvo drugih pokreta i organizacija. Na osnovu proučavanja i stečenog iskustva, Bil je kreirao model kako uspešni pokreti postižu svoj cilj, Akcioni plan pokreta (MAP).

MAP je razvojni model; to jest, on prikazuje kako se pokreti razvijaju, korak po korak. Kao što o ljudskim bićima mislimo po razvojnem modelu (detinjstvo, adolescencija, srednje doba), to nam pomaže da razmišljamo i o našem društvenom radu i promenama koje bismo mogli da postignemo, te tako možemo spoznati okvir svih faza razvoja.

Naravno da je MAP samo jedan od načina sagledavanja društvenih pokreta. Mi smatramo da je koristan, posebno u delu koji se odnosi na to kako upravljati organizacijom prilikom uspona i padova. Bil nam je dozvolio da sumiramo njegov model ove knjige, i preporučujemo da je pročitate uz spoznaju istorije vaše organizacije.⁴ Prvo, par reči o modelima. Model aviona je pojednostavljena verzija prave stvari. Ne bi ste želeli da letite tim avionom, ali Vam on daje ideju o tome kako izgleda leteti njime i čak može biti koristan za određene testove. Arhitekta obično pravi model zgrade pre nego što sagradi zgradu. Kao i svi modeli MAP je pojednostavljena verzija svih kompleksnih stvari i pomaže nam da se mnogo jasnije i sa više perspektive, suočimo sa realnošću.

Bilov model nam prikazuje kako se razvojne faze uspešnog pokreta suočavaju sa javnim mnjenjem, tako da pre nego što zaista dospemo u središte funkcionisanja pokreta, moći ćemo da imamo sliku o javnosti. Pre nego što su postojali društveni pokreti koji se bore protiv raznih nepravdi, političko telo je bilo uspavano. Toksičan otpad je bio svuda ostavljan, na primer, jer su rukovodioci kompanija tražili najbolje mesto u korist svojih kompanija, a javno mnjenje je bilo preokupirano drugim stvarima. To je prva faza.

Potom stres raste i političko telo se budi. U drugoj, trećoj i četvrtoj fazi, javnost sve više primećuje šta se događa, a direktori kompanija se trude da uvere javnost da problem imaju pod kontrolom i da je u redu da se javnost ponovo vrati na spavanje. U svakoj od faza, drugoj, trećoj, četvrtoj, pokret se razvija na drugačiji način.

U petoj i šestoj fazi, veći deo javnosti se slaže da je potreban pokret koji će izdejstvovati promene (rat bi trebalo zaustaviti, ili da je nuklearni rat opasan, na primer). Diskutuje se, ipak, o mogućim alternativama. Peta faza je period kada se aktivisti razočaravaju i može biti zamršena; neki pokreti jednostavno nestanu u ovoj fazi umesto da ipak postignu uspeh.

Na kraju dolazi uspeh, u sedmoj i osmoj fazi. Mnogi direktori kompanija propovedaju da zaista žele promene u potpunosti, dok oni koji na to ne pristaju dobijaju otkaz. Nove grupe se isključuju iz glavnog reformističkog pokreta kako bi ponovo počeli proces. Javnost je uglavnom zadovoljna zbog toga što se više ne priča o ljudskim pravima, ili Vijetnamu, ili nuklearnom naoružanju, i vraća se svom svakodnevnom životu (što sa tačke gledišta aktivista izgleda kao da su se ponovo vratili na spavanje).

Prva faza: Posao kao rutina

Samo nekolicina ljudi brine o cilju u ovoj fazi i formira male grupe kako bi podržali jedni druge. Njihov cilj je: da nateraju ljude da misle. Čine sve što je u njihovoj moći da se njihov glas čuje i obično prave male projekte.

Druga faza: Propast utvrđenih kanala

Glavni razlog zbog čega javnost nije informisana i ne deluje protiv nepravde je da ljudi razmišljaju (ili se nadaju) da će se utvrđen establišment pobrinuti za to. „Sigurno Vlada brine o sigurnosti vode za piće“. „Vlada istražuje AIDS“. „Naučnici u korporacijama znaju koje su hemikalije opasne na poslu, a koje ne“.

U ovoj fazi male grupe izazivaju utvrđene kanale. Obično sprovode istraživanje, ili postaju žrtve nepravde kako bi podneli zvaničnu prijavu. Javnost može tužiti vladine agencije ili iskoristiti bilo koje pravno sredstvo kako bi se žalila. Obično aktivisti gube u ovoj fazi, ali je veoma važno da se ovakvi koraci preduzmu. Druga faza je osnovna kako bi došlo do promena, jer neće doći do omasovljavanja sve dok ljudi veruju u establišment. U stvari, videćete da, dok ne nastupi druga faza, istraživanja pokazuju da 15 – 20 % javnog mnjenja želi promene.

Treća faza: Zreli uslovi/Obrazovanje i organizovanje

Sada se koraci pažljivo biraju, zato što mnogi ljudi koji nisu ranije želeli da slučaju, postaju zainteresovani. Pokret formira mnogo novih grupa koji rade na ovom slučaju, uglavnom kroz edukaciju. Grupe šalju svoje govornike u verske zajednice i sindikate; započinju štrajkove; održavaju sastanke i pres konferencije. Veći deo onoga što kažu opovrgava izjave moćnika: „Ljudi započinju zagađivanje; ljudi ga mogu i zaustaviti“, „Radijacija i nije tako loša za vas“, „Već je skoro sve učinjeno da budete zaštićeni od AIDS-a“. Ova faza može dugo trajati, ili pak kratko, u zavisnosti od mnogo stvari, ali što dalje dosegne kroz edukaciju i formiranje novih grupa, to je bolje za sam pokret. Do sada, istraživanja pokazuju da 20-30% ljudi se slaže da postoji problem ili da je u pitanju nepravda.

Ranih 40-tih godina članovi Društva za pomirenje, religiozne pacifističke grupe, eksperimentisali su kako da ukinu rasnu segregaciju u restoranima. U Čikagu su male međurasne grupacije ulazile u restorane i zahtevale da budu uslužene, samo da bi bile uhapšene ili izbačene iz restorana. Bili su 20 godina ispred svog vremena, ali su stekli iskustvo i kao rezultat dobili nove članove.⁵

Četvrta faza: Polet

Ova faza je obično inicijalizirana od strane slučajne reakcije, dramatičnih događaja koji stavljaju problem u prvi plan, privlačeći pažnju javnosti i stvarajući zabrinutost. Ponekad su slučajne reakcije proizvod samog pokreta. 1963. godine Skup rukovodstva južnog hrišćanstva, kojim je predsedavao dr. Martin Luter King, mlađji, fokusirao se na Birmigen u Alabami, kampanjom koja je punila zatvore, a živopisne slike policijskih pasa i šmrkova oslikavale su demone rasne segregacije. Kampanja u Birmigemu izazvala je nacionalnu i međunarodnu pažnju koja je rezultirala donošenjem novog člana Zakona o ljudskim pravima.

Ponekad se slučajne reakcije jednostavno dese, kao što je topljenje jezgra nuklearnog reaktora na Ostrvu Tri Milja (OTM) 1979. godine. Događaji na ostrvu su izazvali mirne proteste i priključenje više aktivista. Prethodni razvoj pokreta bio je suštinski, ali događaji na ostrvu su stvorili kriznu atmosferu koja je pokretu dala dublinu i širinu. MAP pokazuje da ova faza zahteva da se prvo pripreme druga i treća faza. Nuklearno naoružanje je primer koji možemo istraživati.

Mnogo godina pre događaja na ostrvu, nuklearni reaktor Fermi u Detroitu samo što se nije istopio. Katastrofa slična ili veća od događaja na ostrvu, pretila je da se dogodi, ali nije postojala socijalna kriza niti je postojala organizacija za borbu protiv nuklearnog oružja. Zašto? Zbog toga što nije bilo druge ni treće faze. Događaj je postao slučajna reakcija kada je pokret krenuo da radi svoj zadatak.

Zbog izuzetnog medijskog pokrića u ovoj fazi, mnogi ljudi povezuju socijalne promene sa četvrtom fazom. Često se u ovom periodu formira jedna ili više koalicija. Slavni i poznati ljudi se priključuju pokretu, moćnici su šokirani novom opozicijom i publicitetom pa pokušavaju da diskredituju pokret, a istraživanja pokazuju da 40-60% ljudi podržava pokret. Aktivisti obično nerealno očekuju brzu pobedu u ovoj fazi. Dugački sastanci se održavaju na kojima nove pristalice dolaze i pokušavaju da donesu odluke bez potrebnih procedura. Problem tada biva izolovan od ostalih problema.

Cilj četvrte faze je da se izgradi i koordinira novim narodnim pokretom i da se pobedi javno mnjenje. Pobeda nad javnim mnjenjem u vezi je sa zahtevima pokreta i njegovim vrednostima (slobodom, poštenjem ili demokratijom).

Peta faza: Sagledavanje neuspeha

Postoji stara izreka: „Dva koraka napred, jedan nazad“. Peta faza je korak nazad, po mišljenju mnogih aktivista. Manji je broj ljudi na demonstracijama, mediji obraćaju manje pažnje, a promene još uvek nisu urađene. Moćnici zvanično kažu: „Pokret je propao“. Mediji se fokusiraju na podele u samom pokretu, a posebno na aktivnostima koje vređaju senzibilnost javnosti.

Uzbuđenje i nedostatak planskog rada su ti koji u četvrtoj fazi stvaraju utisak neuspeha kada se stupa u petu fazu. Verovanje da je uspeh nadohvat ruke, aktivistima stvara pogrešnu iluziju i dovodi do razočarenja kada shvate da još uvek nisu stigli do toga. Nadajući se da će ponovo doživeti uzbuđenje i samopouzdanje iz četvrte faze, neke grupe pokreću Rambo akcije pune besa i nasilja ili postaju anti kulturalne sekte koje postaju izolovane i ne efikasne.

Srećom, većina aktivista ne biva obehtrabreno, ili ako pak budu, prihvataju to kao deo procesa. To tretiraju kao raftere na reci koji najviše od svega vole uzbuđenja „belih voda“, ali takođe i prihvataju mirne vode koje se jave u međuvremenu.

21

Pametne strategije su dostižni, strateški i merljivi ciljevi, a pametni ljudi u pokretima ih proslavljaju kad godi ih dostignu. Moćnici mogu pokušati da sruše pokret pritiscima, čak iako su se osetili prinuđenima da to urade pre nego što je postojala tradicija pokreta za ljudska prava. Ti pritisci, međutim, mogu ponekad biti protumačeni kao uspeh.

FBI je pobesneo. 1971. godine neko je provalio u njihovu kancelariju u Filadelfiji i ukrao dosijea u kojima su bile informacije o raznim pokretima. Ovi dosijei su kopirani i poslani tim pokretima, što je otkrilo ko je bio kradljivac. To se dogodilo tokom Vijetnamskog rata, a umešanost FBI u pokret protiv Vijetnamskog rata bila je veoma intenzivna.

Kako bi uhvatili lopova, FBI se fokusirao na područje Filadelfije gde su živeli mnogi aktivisti tih pokreta. Odjednom su ulice bile pune stranaca sa bradom starom dva dana, u farmerkama. Agenti su upadali u kuće aktivista u sred noći. Aktivisti su odlučili da vrše prisмотрe. Izlazili su iz svojih stanova i šetali se među strancima koji su gledali u njih kroz rupice na novinama. Aktivisti su ih pozivali na kafu. Delili su brošure, mirno objašnjavajući tehnike prisмотрe. Javno su ismevali FBI kao inicijatora pokreta. Zabava je napravljena, bilo je hrane i igre i satiričnih tegzi, a agenti su bili pozvani. Jedna od igara je bila da se neko maskira i obuče kao direktor FBI J. Edgar Huver i da sedi na dasci iznad bureta vode; za novčić, ljudi su mogli da bacaju loptice gađajući mehanizam koji bi kada bude pogođen bacio „Direktora Huvera“ u vodu.

FBI se uskoro povukao. Aktivisti su se lepo zabavljali o sopstvenom trošku. Žaleći se na uvredu, vojni regruti koji su živeli u komšiluku, tužili su FBI za ugrožavanje osnovnih ljudskih prava i dobili novčanu nadoknadu.⁶

- borac za mir iz Filadelfije koji je živio u komšiluku u to vreme

Šesta faza: Pobjeda nad većinom

U ovoj fazi pokret se transformiše. Protesti prerastaju u borbu protiv moćnika. Cilj je da se pobedi nad mišljenjem većine. Formiraju se mnoge nove grupe, čiji su članovi ljudi koji ranije nisu bili aktivni. Nove grupe obučavaju narod i preduzimaju akcije. Ova stvar postaje deo izbornih kampanja, pa neki od kandidata bivaju izabrani zbog toga. Veće koalicije postaju moguće, a matične institucije šire sopstvene programe kako bi uzele u obzir ovo pitanje.

Sve do šeste faze, veći deo energije ovog pokreta usmeren je na opoziciju (toksični otpad, rat, beskućnike, itd.). U šestoj fazi, 60-75% ljudi smatra da postoji potreba za promenama. Sada postoji veća publika koja je spremna da razmišlja o alternativama postojećih politika, a smislen pokret i nudi neke od njih. Matične institucije mogu biti od koristi u ovom trenutku. Jedan primer imamo kod pokreta koji se bori protiv Vijetnamskog rata: univerziteti su se uključili u toku četvrte faze sprovođenjem predavanja i kurseva o miru, a tokom šeste faze mnogi od studenata počeli su da razmišljaju o alternativama u vezi sa ratnim sistemom.

Moćnici nisu pasivni. Pokušavaju da diskredituju i prekinu pokret, insistirajući da ne postoji pozitivna alternativa, promovisu lažne reforme, i ponekad stvaraju krize kako bi zaplašili javnost. Moćnici među sobom bivaju podeljeni u tom momentu.

Opasnosti u ovoj fazi su: nacionalna organizacija i osoblje mogu dominirati pokretom i smanjiti energiju naroda; reformist mogu previše da prave kompromise ili da pokušaju da pokret stave u ruke političara; može se raširiti verovanje da pokret propada zbog toga što još uvek nije postigao uspeh.

Sedma faza: Dostići alternative

Sedma i osma faza mogu se nazvati i uspehom rukovodstva. One su čudnovate, međutim, zbog toga što igra još uvek nije završena. U sedmoj fazi, cilj je da se spozna uspeh pokreta (nije tako lako kao što zvuči!), kako bi aktivisti i njihove organizacije mogli da deluju efikasno, da se postigne cilj, da se razvije novi model i način razmišljanja o problemu.

Ciljevi ili zahtevi koje bi trebalo rešiti drugačijim načinom gledanja na stvar: novi okvir ili paradigma. Ukoliko pokret za ljudska prava jednostavno zahteva neke promene što se tiče zaposlenih u državnim upravama, industriji ili školama, više žena, obojenih ljudi i homoseksualaca će dobiti te pozicije i obavljati posao kao i obično, čak će i voditi politiku koja ženama ne dozvoljava pravo glasa, koja ugnjetava obojene i homoseksualce. Društveni pokreti su obično mnogo više kreativni od toga i projektuju nove vizije kako bi stvari trebalo da izgledaju. Uspešan društveni pokret, zato, može postići cilj, koji iako plod moćnika, uvodi novi način funkcionisanja.

Sedma faza je dugačak proces, a ne događaj. Tokom ove faze u toku je borba da se postojeća politika promeni uz pomoć dijaloga o tome koje alternative bi trebalo prihvatiti. U samom pokretu će postojati različita mišljenja o alternativama, a različite grupe će prezentovati javnosti različite alternative. Moćnici će preduzeti poslednji pokušaj koji podrazumeva komisije i lažne alternative, i tada će biti primorani da promene svoju politiku, jer će ona biti pobeđena ili će dobiti otkaz. Nije neobično da se ponovo pojavi problem (topljenje jezgra nuklearnog reaktora u Černobilu) ili da bude isceniran (Protest Selme 1965. godine u okviru pokreta za ljudska prava), koji će dati dodatnu energiju slučaju i na kraju biti pobeđen.

Svaki pokret bi trebalo da razvije završnu igru koja ima smisla zbog sopstvenih ciljeva i situacije. Borba protiv nuklearnog naoružanja je primer promena koje nikada nisu oštro diskutovane u Američkom Kongresu. Umesto toga, pokret je naišao na mnogo prepreka na Američkom tržištu jer je objavio činjenice o novim biljkama, dokazujući da su neprihvatljivo skupe.

Osma faza: Konsolidacija i Napredak

Vođe pokreta moraju zaštititi i ukazati na postignut uspeh. Pokret takođe postaje vodilja drugim društvenim pokretima. Svedoci smo širenja pokreta za ljudska prava 60-tih godina, studentskog pokreta, pokreta protiv rata u Vijetnamu, sindikata farmara, pokreta za ženska prava, pokreta američkih indijanaca i drugih.⁷ Cilj osme faze je zamena paradigmi kako bi se promenio kulturni okvir.

Zamena paradigmi koji je pokrenuo pokret za ljudska prava još uvek je bitna stvar u SAD čak 35 godina kasnije: različitost kao vrlina. 50-tih godina, bežalo se od različitosti i ljudi su je se plašili. Pravilo je bilo: povinovati se. Čak je rok end rol bio napadan kao „komunistička zavera“ zato što je bio različit od pop muzike. Etničke manjine su naučene da se uklapaju u srednje klase belaca – što je bila njihova jedina nada, da se uklape. Namera pokreta za ljudska prava i drugih sličnih pokreta je stalna borba da se razlike vide na različite načine i da se stvori struktura i proces koji će različitost smatrati snagom koja je potrebna da se izgradi jedno društvo.

Dok pokret konsoliduje svoja dostignuća i bori se sa reakcijama onih koje nikada nije uspeo da ubedi, moćnici usvajaju novu politiku i uslove i često tvrde da je uspeh pokreta ustvari njihov sopstveni uspeh. U isto vreme, može doći do toga da ne postignu dogovore, da ne uspeju da donesu nove zakone, ili da oslabe uticaj novih struktura tako što nameću promene ljudima koji se tome opiru. Najveća zamka koja čeka aktiviste u osmoj fazi je mogućnost da zanemare činjenicu da je potrebno da se prvo uvere u napredak institucije.

23

U ovoj fazi, ne samo da pokret može slaviti specifične promene koje je postigao, već takođe može primetiti i slaviti veći uticaj koji ima na druge aspekte društva pa čak i na druga društva. Američki pokret protiv nuklearnog naoružanja inspirisan je pokretom nemačkih environmentalista (oni koji se staraju o čovekovoј sredini) koji su bili zabrinuti zbog lokacija na kojima se grade nuklearne elektrane. Na ovoj tako malenoј planeti, moramo učiti jedni od drugih na međunarodnom nivou.⁸

Ako mislite da ste se izgubili, pogledajte mapu

Tok reke je vijugav i ponekad se deli i kreće u neočekivanom pravcu. Možda se osećate izgubljenim; možda neko želi da se tako oseća. Primetite da moćnici nastavljaju da vode svoju politiku protiv koje se borite, čak iako tajno planiraju da objave novu politiku i pripreme javnost da ih prihvati. Oni oprezno kriju svoj poraz od javnosti, razumljivo je. Kada Vi bivate obeshabreni, prihvatate njihovu definiciju situacije. Ne morate to činiti – strateški okvir daje Vam mogućnost da sami definišete situaciju.

Poslednje četiri godine trajanja pokreta protiv vijetnamskog rata opravdava naš primer. Vlada SAD pojačala je bombardovanje Vijetnama, što je premašilo bilo kakvo bombardovanje tokom II svetskog rata i javno predočilo svoja uverenja da mora nastaviti da vodi rat. Ova vidljivo agresivna politika obeshabrila je većinu antiratnih aktivista koji su mislili da je njihov desetogodišnji napor bio uzaludan.

Aktivisti nisu znali da je Vlada SAD počela u isto vreme da odustaje od rata. SAD su započele mirovne pregovore u Parizu sa Severnim Vijetnamom. Tada su postojala dva ključna zahteva: da se trupe SAD povuku iz Vijetnama i da se prestane sa slanjem vojne snage. Aktivisti su ovakve akcije smatrali nebitnim smicalicama koje su podrivale cilj pokreta. Poslednjih godina, pokret protiv Vijetnamskog rata je totalno obeshabren. Iznenada, rat je bio završen. Bivši vladini zvaničnici su naznačili da je pokret bio izuzetno efikasan kada je reč o prekidu rata. Aktivisti su, međutim, u to vreme mislili potpuno suprotno.⁹

Radije bi ste sebe videli sa tim aktivistima na istoj obali nego što bi ste imali stabilan strateški okvir koji bi ste mogli da upotrebite kada Vam se posao čini obeshabrujućim. Proverite MAP – može Vam pomoći da ipak pobedite!

Napomene

1. Vidite knjigu Suzan Gouvan, Džordža Lejkija, Ričarda Tejlora i Bila Mojera „Napredak ka novom društvu“ (Filadelfija: Nju Sosajeti Pablišers, 1976. godina)
2. Vidite, na primer, knjigu Patrisije Jakubovski i Artura J. Langa „Pouzdana mogućnost“ (Champaign, Illinois: Ristrč Pres, 1978)
3. „SAD najviše troše na zdravlje: SAD je i dalje siromašna u poređenju sa drugim zemljama“ bio je naslov u Filadelfija Inkvajeru 6. oktobra 1994. godine strana 1. Članak piše o novom međunarodnom izveštaju ekonomista Svetske banke, koji je objavljen u oktobru u časopisu Helt Afers. O procesu promena u Norveškoj, vidite knjigu T.K. Derija „Istorija moderne Norveške“, 1814-1972 (Oksford: Klerendon Pres, 1973), posebno poglavlja 6 i 10. Bogataši su kontrolisali državnu moć kako bi sproveli sopstvena pravila; Norvežani su koristili ne nasilne načine iznova i iznova.
4. Ako Vam se model učini korisnim, poželećete da imate knjigu Bila Mojera koja daje više detalja sa puno ilustracija o tome kako to funkcioniše. Model su uzeli mnogi pokreti. U Australiji, na primer, celokupno izdanje „Izveštaja o Kišnim šumama“ iz 1994. godine posvećen je MAP. Bil Mojer je takođe vodio radionice koje su primenjivale ovaj model.
5. Robert Kuni i Helen Mihalovski, izdanje „Moć ljudi“ (Filadelfija i Gabriola ostrva: Nju Sosajeti Pablišrs, 1987) strane 151-152. Moderan primer priručnika koji ukazuje kako male grupe aktivista mogu postaviti obrazovni osnov zakampanje je knjiga Ričarda K. Tejlora „Ministarstvo za mir i pravdu: Praktičan vodič“ (Njujork: Harkor, Brejs, 1994) strana 90.
6. „Otpor Filadelfije protiv Mičela“, 1972; predstavlja žalioce Kejrija i Rudovskog.
7. U vezi sa SAD, vidite izdanje Dika Klastera „Treballo je da posluže tu šoljicu kafe“ (Boston: Saut End Pres, 1979). Kanađanin, istoričar socijologije, Deril Njubari privukao je našu pažnju knjigama koje opisuju kanadsko iskustvo u društvenim pokretima. Džoan Sangster, „San o jednakosti: Kanađanke u levič“ (MekKliland i Sjuart, 1989). Veoma dobra studija o ženama i društvenim pokretima sredinom 20 veka. Brajan Palmer, „Iskustvo radničke klase“ (MekKliland i Sjuart, 1992). Dobar pregled istorije društva i radničkog pokreta. Džon Suvel, „Protiv Gradske skupštine“ (Džejms Lorimer i kompanija, 1972). Ovo je ličan stav o urbanom radikalizmu kasnih šezdesetih i ranih sedamdesetih godina koji je dao aktivista koji je kasnije postao gradonačelnik Toronta. Deril Njuberi, „Zaustavite Spadinu: Građani protiv brzih pruga“ (Komonakt, 1989). Kratka monografija koja se bavi kampanjom aktivista koji su želeli da zaustave izgradnju brzih pruga kroz centar Toronta. Brajan Palmer, „Solidarnost: Uspon i pad opozicije u Britanskoj Kolumbiji“, (Nju Star, 1987).
8. Dramatičan primer međunarodnog talasanja 1944. godine zbacivanje Salvadorske diktature od strane studentskog pokreta. Studenti u Gvatemali su bili inspirisani i iste godine su zbacili i diktaturu u svojoj zemlji. Vidite knjigu Džordža Larkija, „Moćno mirotvorstvo“ (Filadelfija i Gabriola ostrva: Nju Sosajeti Pablišrs, 1987) poglavlje 3.
9. Bil Mojer, „Akcion plan pokreta“ (San Francisko: Moćni projekat društvenog pokreta, 1986).

Poglavlje II

SNAGA POTREBNA ZA PUTOVANJE

Snaga i osposobljavanje u društvenim pokretima

BORBA DA SE PREĐE REKA SLOBODE JE ISTO ŠTO I MOĆ. KAKO odolevamo izazovima turbulencijama „bele reke“ ili izazovima zaleđene reke? Kako se osposobljavamo mi i oni koji idu sa nama na put? Na koji način se pojavljuju različite vrste moći u našoj organizaciji? Kada ćemo prihvatiti cenu napetosti kako bi se raftovanje nastavilo? Proces istraživanja i učenja o moći počinje u ovom poglavlju, uz osam smernica koje bi trebalo razmotriti.

25

Razvoj i analiza moći

Kako bismo uspeali, nekoliko elemenata u organizacijskoj strukturi su isto tako važni kao i sagledavanje njihove moći. Autori smatraju analizu Starhokove korisnom polaznom tačkom: ona se oslanja na svoje bogato iskustvo kao političkog aktiviste, terapeuta, medijuma i istraživača.¹

Starhokova razlikuje tri vrste moći: nadmoć, unutrašnju moć i zajedničku moć. Prva vrsta, nadmoć, je operativan način većine institucija. Multinacionalna kompanija povlači fabriku iz SAD ili Kanade i preseljava je u Tajvan ili Meksiko, trenirajući nadmoć nad gradom i svojim novozaposlenim radnicima. Državni zakoni ne dozvoljavaju građanima da puše marihuanu legalno jer se veruje da je to za njihovo dobro. Gradski okrug u kome žive belci reorganizuje glasanje u području kako bi podelio masovne glasove latino populacije. Religiozna veroispovest koju propovedaju heteroseksualci odbija da pruži mogućnost homoseksualcima da rade kao ministri. Ovo su samo neki primeri nadmoći, dominacije jedne grupe nad drugom.

Loše vesti u vezi sa nadmoći nisu samo omalovažavanje onih koji su potlačeni već i ogroman uticaj koji imaju moćnici na svojim pozicijama. Takav uticaj, ustvari, je da će mnogi od njih lagati, varati i povređivati druge, ili pak platili drugima da lažu varaju i povređuju druge, samo da bi održali svoju nadmoć. Ovo je, istina uprkos činjenici da su oni pojedinačno često prijatni ljudi i da snose krivicu, da plaćaju za bilo koju vrstu poricanja ili otuđenja, a sve zbog privilegija koje imaju.

Predsednik bogoslovije prešao je granicu kada je video kako su njegovi studenti zauzeli njegovu konferencijsku salu koju je nedavno renovirao. On je bio pacifista a studenti nisu bili nasilni, ali u besu je počeo da doziva policiju da ih uhapsi iako su lokalni zatvori bili veoma ozloglašena mesta. Dekan i prodekan bogoslovske fakulteta su morali da ga smiruju i nateraju da pregovara sa studentima. Oduvek sam mislio da je predsednik šarmantan čovek, ali tog dana sam video i drugu stranu njegovog očinskog odnosa.

- student na Bogoslovskom fakultetu

Život bi bio mnogo lakši ako bi se nadmoć pojavljivala samo na društvenom nivou. Na žalost, dominacija je tema koja se prožima i pojavljuje na određenim nivoima društvenih pokreta, društvenih organizacija i individualaca. U nekim društvenim

pokretima 80% aktivnosti izvršavaju žene, a 80% rukovodećeg kadra su muškarci. U organizacijama, dominacija kao tema može se pojaviti na više načina: kao autokratski direktor, oholi osnivač, arogantan bord direktora ili kroz male plate isplaćene zaposlenima. U organizacijama koje teže društvenim promenama, dominacija često može biti smekšana uz pomoć istinske brige i očinskog odnosa: „Brinućemo o tebi, kako bi tvoj posao bio bolji i bićemo dobri prema tebi – sve dok imamo čvrstu kontrolu, a ti budeš suzbijao svoje potrebe kako bi napredovao i afirmisao se”.² Na individualnom nivou, volonteri i osoblje igraju različite igre koje odražavaju kulturnu nadmoć, a nesigurniji ljudi se, u organizaciji, ponašaju kao članovi koji nemaju dominaciju i nisu potčinjeni.³

Unutrašnja moć je mogućnost da se postignu ciljevi, da se izrazimo i da napredujemo. Iz ove moći potiče svest koja se prikazuje kao skromnost, strpljenje, saosećanje, hrabrost i samopouzdanje. Videli ste to na dugačkim sastancima kada tenzija raste i neko ipak uspeva da zadrži pažnju, smisao za humor i uvažava ostale u prostoriji. Unutrašnju moć je opisala Starhokova kao centar kreativnosti, kojem se ponekad može dublje pristupiti uz pomoć suočavanja i prevazilaženja naših strahova.⁴ Unutrašnja moć je pozitivna energija koju dobijamo od posla i igre, borbe i integracije, koja može oživeti našu organizaciju.

Zajednička moć je sposobnost da se povežemo i budemo jednaki, da radimo kao tim i da se kolektivno borimo. Ova moć solidarnosti je potencijalno toliko velika da moćnici ulažu veliku energiju da razdvoje one kojima dominiraju: u industriji, na primer, postoji istorija pravljenja razlika između klasifikacije poslova što navodi radnike da jedni druge vide kao superiorne i inferiorne, pre nego da zajedno dele sve. Zavadi pa vladaj je esencijalna strategija dominacije zbog toga što, ukoliko se ljudima ostavi da sami spoznaju stvari, mogu uvideti zajedničku moć i ujediniti se tako da promene uslove u kojima žive.

Želimo da pobudite što više loših osećanja što možete između Srba i Italijana. Raširite vest među Srbima da se Italijani vraćaju na posao. Izazovite što veću rasnu mržnju između ova dva naroda; naterajte ih da shvate da će bolje rezultate postići samo ako se zajedno vrate na posao. Naterajte ih da se vrate na posao ili će Italijani dobiti njihova radna mesta.

- instrukcije kompanije U.S. Steel štrajkbreherima, 1919. godine⁵

Zato što zajedničku moć vidimo svuda gde god pogledamo, da li bi trebalo da zaključimo da je dominacija u ljudskoj prirodi? Pisac Rien Ajsler u svojoj knjizi o ljudskoj evoluciji piše da mi ljudi nismo uvek i svuda organizovali sami sebe kroz zajedničku moć; na protiv, kroz evoluciju naša vrsta je umesto toga stvorila „partnerska društva”. Ako je ona u pravu, dominacija nije programirana u ljudskoj prirodi. Ono što smo imali poslednjih nekoliko hiljada godina je odstupanje od matičnog toga evolucije. Pošto se dominacija uči, možemo je i „odučiti”, nadajući se da ćemo naučiti drugi način za korišćenje moći. Uzrok nije tako beznadežan kao što nam se ponekad može učiniti.⁶

Srećom, nadmoć ima veliku manu. Struktura dominacije nije tako jaka kao što se čini; iako je slabost dobro čuvana tajna. Tajna je da dominacija zavisi od spremnosti onih nad kojima dominirate, da li će prihvatiti program.

Čak su i najpostojanije vojne diktature zbačene kada su se ljudi podigli i odbili da sarađuju. Filipinci su 1986. godine zbacili svog diktatora Ferdinanda Markosa nakon godina borbe koju su nazivali „ljudska moć”. 1989. godine, kineska diktatura je skoro pala, a komunistički režim u istočnoj Nemačkoj i Čehoslovačkoj propali su zbog odbijanja saradnje.⁷ To su dramatični primeri iste moći koja može da bude narušena direktnom akcijom u Severnoj Americi.

Nadmoć može biti izazvana kada oni od čije saradnje zavisi, odbiju da sarađuju. Razlog zbog čega ljudi ne izazivaju dominaciju je strah od posledica. Srećom, ono što sada učimo je kako da savladamo strah. Kao što je napisala Strhokova: „Kada postoji strah, postoji i moć”.⁸ Društveni pokreti su izraz hrabrosti; potlačeni ljudi pokušavaju zajedničkom i unutrašnjom moći da preuzmu vlast nad svojom budućnošću. Koliko je ovo istrajno zavisi od toga kako smo izgradili i kako održavamo naše organizacije.

Potlačeni postaju moćniji kada se nalaze na čelu pokreta

Većina društvenih pokreta imaju i članove iz potlačenih grupa i pobornike i saveznike. Pogledajte borbu za moć između ove dve vrste aktivista. Ko će voditi pokret? Ko će odrediti prioritete, strateške ciljeve i pravac, ko taktiku? Ko će organizovati i kontrolisati resurse?

Vođe koje su pripadale potlačenoj grupi, više doprinose pokretu. Pokret za borbu protiv vijetnamskog rata, na primer, pojačan je kada su mladi aktivisti preuzeli rukovodstvo. 1963. godine, više konvencionalna taktika je korišćena u organizacijama koje se bore za mir, čak su se aktivisti i spaljivali pred vijetnamskim kaluđericama u znak protesta. Kada je organizacija „Studenti za demokratsko društvo“ protestovala u Vašingtonu 1966. godine, pokret je doživeo prosperitet i u analitičkom i taktičkom pogledu. Žrtve potlačenosti mogu inicijalizirati akcije ili se priključiti pokretu iz razloga što više ne mogu da podnesu da ih povređuju i zato što znaju kako treba delovati.

Neki pokreti u početku su bili siromašni, iako prosperitetni u nekom pogledu, nisu imali potrebne tehničke i finansijske resurse. Saveznici i pobornici koji su imali bolji pristup resursima i informacijama koji su bili potrebni siromašnima, igrali su važnu ulogu u pokretima. Oni su se pridruživali zbog svojih vrлина, ideloškog okvira, empatije ili potrebe. Iako vrlo važni, nisu uvek bili suština i centralna snaga pokreta. Oni koji su bili uključeni u ekonomsku borbu, iako nisu bili i sami povređeni, morali su da se suoče sa važnim stvarima. Da li ponekad obuzdavaju svoju militantnost i davanje saveta zato što se osećaju prijatnije od onih koji direktno pate od toga? Pošto imaju veće obrazovanje od žrtava, da li im to daje veću mogućnost da budu rukovodioci? Rukovodilac koji malo zarađuje, a bori se za podelu stanova ovako kaže:

Ne recite mi da majka koja ima mala primanja, a bila je svedok kako njeno troje dece strada u požaru u kući koji je izazvan kvarom na grejalicu koja je bila uključena zato što su joj isključili gas, nije pogodna da bude vođe ove borbe. Ona hoće da se osveti.. Boriće se više od bilo koga ko je u toj borbi samo zato što to zvuči dobro i dobar je osećaj. Ona će se boriti zato što ima ličnu korist, zato što su je povredili. Ovo su borci koji su nam potrebni i ja ću je slediti bilo gde i bilo kada.

Neki pokreti su započeti od strane idealista srednje klase na koje problem nije odmah uticao ili koji su se iz ovog ili onog razloga izolovali od problema. Organizacije za zaštitu životne sredine ponekad započinju ovako, ili se takve organizacije kao delovi Amnesti Inernešnel, grupišu u solidarnosti sa pokretima za oslobođenje zemalja trećeg sveta, ili sa grupama za borbu protiv gladi. Nacionalna organizacija žena započeta je od strane žrtava potlačenosti – žena – ali početni cilj nije bilo pitanje siromašnih žena, obojenih, ili lezbijki koje su trebale pomoć. Vremenom, napetost se pojavila u vezi sa time ko je ostao bez rukovodećeg položaja, a ta napetost je tačka rasta za organizaciju. Suočavajući se sa izazovom priključenja i priznavanja rukovodstva od strane onih koji su direktno uključeni u to, grupe mogu postati moćnije i efikasnije.

Mi, žrtve siromaštva, moramo se vratiti na početak; izađite na ulice i organizujte se. Mi imao preko 600.000 pristalica. Imamo potrebno saznanje naših potreba: hrana, odeća, krov nad glavom... Nećemo samo sedeti i čekati vođe zato što smo mi vođe.

- primalac socijalne pomoći u jednom gradu na istočnoj obali

Usmerite svoju organizaciju na resurse, ne na oskudicu

Ništa nije tako moćno kao saznanje da imamo izbora. Jedini izbor koji aktivisti imaju je kako interpretirati situaciju kojoj je potrebna promena. Postajemo strašljivi i besni kada čašu punu poslovice opisujemo kao polu praznu umesto kao polu punu. Svako će očajavati ako dovoljno dugo gleda polu praznu čašu. Ako, sa druge strane, vidimo čašu koja je polu puna i smatramo da zaslužujemo potpuno punu čašu, istrajnije ćemo delovati. Politički aktivista i otac, ispričao nam je ovu priču:

Jednog jutra, veoma sam bio uznemiren zbog svoje porodice, shvativši da joj je potrebno mnogo promena kako bi bila mesto gde bih mogao da budem opušten, da se pripremam za posao i gde se ne bih u isto vreme osećao nepoželjnim kao otac. Nikoga nije bilo da razgovara sa mnom. Konačno, napisao sam članak u časopisu i na vrhu naslovne strane napisao „Šta da učinim za sebe kao oca“. Isprva, nisam ničega mogao da se setim, ali kada sam počeo, spisak je rastao i rastao, a ja sam se osećao sve bolje i sve više stvari dodavao na spisak. Kada sam završio, imao sam potpuno drugačiji „ja mogu“ stav, te sam počeo da pravim strategiju kako da moja porodice bude ono što zaslužujem.

Kao i u anegdoti, polu puna čaša znači primetiti koje kvalitete imamo mi i naša organizacija. Ili možemo primetiti koji se resursi u našem okruženju mogu promeniti. U oba slučaja, metod je baziran na organizovanje resursa.

Fokusirajući se na resurse umesto na oskudicu, lakše je reći nego uraditi. Ponekad, moramo nešto pustiti da prođe i osetiti se očajnim pre nego što vidimo izvor toga. Potisnut bes, strah i razočarenje koje mnogi aktivisti nose u sebi, blokira nas od mogućnosti da uvidimo izvor koji se nalazi tačno ispred nas. Naš najrevolucionarniji prvi korak može biti da dozvolimo sebi samima da osećamo stvari i da ih se oslobodimo. Izaberite svoje vreme i mesto da to uradite – nema smisla da širite očajanje u organizaciji i da rušite moral drugih. Dobro vreme i mesto je kada ste sa prijateljem koji hoće da Vas sasluša. Džoana Mejsi je pomagala aktivistima da se oslobode očaja. Prvobitno razvijena u periodu kada je postojala pretnja od nuklearnog rata, radionicu koju su organizovali ona i njeni prijatelji, sada koriste environmentalisti i drugi.⁹ Proces savetovanja bez premca je ona koji koriste mnogi aktivisti u različitim pokretima, a naziva se Savetovanje uz pomoć ponovne procene.¹⁰

Postoje različiti načini organizovanja na bazi resursa. Ignorisanje žena u organizaciji, smatrajući obojene ljude nevidljivima, držanje homoseksualaca u zatvorenom prostoru i nepoštovanje mišljenja starijih i mladih, smanjuju izvor koji je potreban pokretu. Slično tome, etiketirati članove kao „neškoloane“, „japije“ ili „fundamentaliste“ način je da se ne prihvata savet ili da se smanje izvori koji su dostupni pokretu.

Organizovanje na bazi resursa zahteva vreme i strpljenje. Italijanski aktivista Danilo Dolci preselio se u Palermo, na Siciliju, znajući da je tamo društveno organizovanje direktno sukobljavanje sa mafijom. Proveo je oko dvanaest godina identifikujući i gradeći izvor među ljudima pre nego što je lansirao kampanje i odnosio pobede, te je tako uspeo da se suprotstavi mafiji, a da ne pogine. Aktivisti često imaju problema da budu tako strpljivi ukoliko naša kultura naglašava „sadašnjost“ radije nego istoriju. Dva pristupa koji nam pomažu da prevaziđemo nestrpljivost su čitanje istorije društvenih pokreta i razvijanje strategija baziranih na razvojnim fazama društvenih promena.

Nemojte zaboraviti da su problemi osnova sticanja moći

Kada smo pod pritiskom želimo da nestanu organizacijski problemi sa kojima se suočavamo. To je „poluprazan“ način da se sagleda svet, ubrzan istrošenim osećajem koji imamo kada smo puno pod stresom. Možemo smatrati da su organizacijski problemi „polu pun“ način da se napreduje. Rešavajući ih vežbamo naše mišiće za rešavanje problema, a prosperitet organizacije često nam donosi nove i izazovnije probleme.

Rukovođenje organizacijom koja se bavi društvenim promenama je proces rešavanja problema kroz koji dobijamo šansu da se nosimo sa većim problemima (i da takođe imamo veće zadovoljstvo). Poljski radnički pokret „Solidarnost“ je najnoviji primer ovog procesa. Započet je pomirenjem radikalnih intelektualaca i nezadovoljnih radnika: to je bio prvi problem koji je rešen. Kako se razvijao, njegovi aktivisti su naučili kako da rešavaju druge probleme, kao što su vođenje velikih štrajkova bez nasilja koje bi podelilo pokret. Kada je postao širom poznat i dovoljno značajan da postane pretnja Komunističkoj partiji, trebalo je rešiti problem komunikacije, delovanja i rukovodstva po vojnim pravilima. Obzirom da se pokazao u uslovima velikih pritisaka – što je veoma zahtevan organizacijski zadatak – dobio je priliku da rukovodi celom državom. „Solidarnost“ je preuzela državnu vlast od komunista, koji su sami sebe diskreditovali delom zbog toga što nisu bili u stanju da rešavaju probleme sa kojima se suočavala Poljska. Bez obzira što rešavanje problema u začetku nije garancija da će pokret uspeti da ga reši i u kasnijoj fazi (kao što je to stvaranje nove ekonomije u Poljskoj koja bi služila svima), rešavanje problema u začetku potrebno je kako bi se dobila prilika za napredak.¹¹

Rešavanje problema je, ukratko, sticanje moći. Žaleći se na probleme, sa druge strane, dovodi moć u dramatičan položaj. Grupa koja je spremna da odustane od toga da se žali na probleme smatraće uputstva za rešavanje problema, data u ovoj knjizi, bržim načinom sticanja moći.

Budite uslužni u cilju stvaranja pokreta

Prvo, neka Vam bude jasno da li Vaša grupa želi da bude uslužna prema ljudima ili da ih organizuje. U njihovom priručniku, „Organizovanje radi društvenih promena“ Kim Bobo, Džeki Kendal i Stiv Maks, ilustruju sledeće razlike:

Organizacija koja se bavila naseljavanjem, nije znala razliku između pružanja usluga zakupcima i organizovanja njih samih. Osoblje je obavljalo oba posla pomalo, smatrajući to istom stvari.

Čovek koji je živeo u jednoj zgradi koja je bila dodeljena jednom od organizatora, došao je u kancelariju kod organizatora. Nakon što je izložio svoj problem, organizator mu je savetovao da potraži pravnu pomoć i da unajmi advokata. Čovek je rekao: „To je preveliko maltretiranje“, i otišao je. Organizator je primetio: „Vidite, zbog toga ne možemo ništa učiniti povodom stvari koje se događaju u zgradi, nikome nije dovoljno stalo da bilo šta uradi.“ Organizator nije primetio razliku između individualnog problema koji je zahtevao da se unajmi advokat i problema celokupne zgrade koju je trebalo da reši organizacija. Naime, organizacija kao celina, nije napravila takvu razliku zato što njena funkcija nije bila niti da pruža usluge pojedincima, niti da vrši organizaciju. Sve što se ticalo naseljavanja, oni su rešavali.

Da je unutar organizacije bilo jasnog modela za organizaciju, osoblju ne bi trebala uputstva. Umesto toga, aktivista bi otišao sa čovekom u zgradu, razgovarao sa ostalim zakupcima i video ko ima isti problem. Čak i da je problem bio individualne prirode, kao što je to neplaćanje stanarine, i da je više ljudi imalo isti problem, zakupci bi pokušali da pregovaraju kako bi napravili plan plaćanja u zamenu za bolje uslove života. Da je bila potrebna pravna akcija u cilju poboljšanja usluga u zgradi, delovanje je trebalo da preduzmu svi stanari, a ne samo jedan od njih. Ukoliko bi sve propalo, čoveku bi trebalo pomoći da pronađe advokata koji bi bio odgovarajući za ovu priliku.

Sa druge strane, da je organizacija imala jasan model pružanja usluga, a ne model organizovanja, tada bi osoblje nazvalo pravnu pomoć, objasnilo čovekov slučaj, dozvolilo čoveku da sam preko telefona objasni u čemu je problem i zakazao bi se sastanak. Možda bi ga čak i neko od osoblja tamo i odveo kolima.

Na žalost, zbog činjenice da osoblje nije imalo jasnu sliku o tome šta bi trebalo da radi, čovekova molba za pomoć nije pravilno rešena. Rezultat nisu bile ni pružanje usluga ni organizovanje.¹²

Drugo, odlučite se koja je Vaša misija u cilju daljeg procesa društvenog pokreta. Postoji istorija narodnih pokreta koji se bore da promene uslove života, a potom traže novac kako bi obezbedile usluge onima koji su pogođeni lošim uslovima života. Tokom procesa, grupa često izgubi sposobnost da se bori za promene u strukturama koje obiluju lošim tretmanom. Dok neki aktivisti sa pravom napadaju ovaj proces nazivajući ga rasprodajom, situacija obično nije tako dramatična. Saosećanje zbog patnje, stres zbog formiranja nove organizacije bez dovoljno iskustva ili veštine, osećaj za odgovornost da se ne dopusti da agencija propadne, i pritisci za profesionalizacijom, svi zajedno doprinose promenama u okviru misije.

Kako bi rešila ovaj problem, grupa aktivista može formirati agenciju odvojeno od pokreta sa ciljem davanja određenih usluga. Dok neki od članova mogu preći u agenciju, mnogi članovi mogu ostati u grupi i smatrati agenciju nekom vrstom pobe, koristeći je kao deo sopstvenog uspeha. Prilikom formiranja agencije, grupa može eksperimentisati sa alternativnim strukturama. Na primer, propratni zakoni mogu zahtevati upravni odbor, ili upravni odbor i osoblje, koji bi bili uglavnom sastavljeni od klijenata, u cilju institucionalizacije samo-pomoći. Agencija može biti sredstvo za sticanje moći koja pridonosi napretku pokreta. Program koji dovodi do stvaranja veština demokratskog rukovodstva, različitih svesti, organizacijskih veština i spoznaje istorije pokreta, može nadalje doprinositi napretku pokreta. Agencija može, takođe, biti deo osnovnih operacija pokreta, zbog svojih resursa i osoblja. Iako neće biti direktno uključena u proces konfrontacije (kao što je to njegova majka – pokret), agencija može biti neformalan saveznik u daljim naporima.

Prihvatite realnost strategije preuzimanja koju su napravili moćnici

Jedna od situacija kada nam strah ne ide u korist je naš strah od preuzimanja. Realnost je takva da će nekolicini potlačenih grupa biti predložene nagrade od strane državnog sistema, te će one odustati od militantne borbe. Tipičan način na koji se takvo preuzimanje događa sa nekom od grupa kao što su to obojeni ljudi, jevreji ili žene, jeste da društvena klasa postaje linija odvajanja: nakon borbe koju sprovodi grupa kao celina, neki od članova potlačene grupe dobijaju bolje plaćene poslove i ti ljudi menjaju svoj način razmišljanja.

„Polu-prazan“ način gledanja na ovakvu dinamiku je da se izlistaju društveni pokreti koji su delom preuzeti – neki od radničkih pokreta, pokret žena, i pokret za ljudska prava, na primer. „Polu-pun“ način gledanja na ovakvu dinamiku je da se uvidi da čak mnogo konzervativnije struje ovih pokreta bivaju progresivnije od prosečnog građanina, i nastavljaju da se bore za politiku koja će generalno dovesti do poboljšanja status quo stanja, i tada, ljudi i grupe koje su bile preuzete postaju potencijalni saveznici u narednim kampanjama.

Kada jednom prihvatimo realnost ovakve dinamike, smanjimo sopstveni strah i prestanemo da oplakujemo „izdaju“, možemo zasukati rukave i sprovesti mere za smanjenje procesa preuzimanja. Ovo uključuje: projektovanje vizije transformisanog društva što je mnogo kvalitetnije od otuđenja onih koji su odabrali „odvojeni mir“; formirajući pokret koji poštuje lični rad na smanjenju unutrašnje potlačenosti, koja poseduje unutrašnju moć, i koja gradi duh solidarnosti među pokretima i organizacijama, što će izazvati individualnu, takmičarsku etiku koja podržava obrazac „dobiću svoje“.

Postavite pitanje: „Ko će platiti?“

Odgovor na pitanje ko će platiti, zavisi od strukture dominacije. Ako jedna organizacija ignoriše pitanje, moćnici će učiniti ustupak jednoj grupi kažnjavajući drugu.

90-tih godina, aktivisti iz SAD su još uvek plaćali zbog ove greške koju su načinili 60-ih godina. Pokret za ljudska prava naterao je vladu države da bude pravedna prema afričkim amerikancima. Izbor koji je načinila demokratska pratnja u vezi sa time kako da odgovori ovom pokretu bila je sudbonosna i nama znači danas. Vođe demokrata u periodu vladavine

Kenedija i Džonsona bile su opsednute brojevima, militantnošću i visokim moralom za koji se zalagao pokret za ljudska prava; rezultat je bila frakcija tokom vladavine Frenklina i Ruzvelta na Jugu, urbana radnička klasa na Severu i liberali. Republikanci su iskoristili ovaj trenutak, provlačeći ga u svim kampanjama zajedno sa kodiranim rasizmom radničke klase belaca, predviđajući da će porez njima biti podignut kako bi se novac upotrebio za crnce. Belci do tada nisu imali ništa protiv glasanja za „oporezuj i potroši“ demokrate, jer su demokrate trošile novac na programe koje su belci podržavali, kao što su socijalno osiguranje i obrazovanje. Kada su republikanci naglasili, većinom u šiframa, da će njihov porez biti upotrebljen za programe posebno namenjene crncima, rodili su se „reganovci“.

Republikanci nisu ovo izmišljali. Doktor King je želeo „Gl Bil“ za crnce; ostali su bili za obeštećenja; Lindon Džonson se zalagao za „rat protiv siromaštva“ što su ostali videli kao rat protiv siromaštva crnaca. Novac za to dolazio je od povećanih poreza za radničku klasu. Belci poreski obveznici, gledali su kako se grupa za ljudska prava oslanja na predsednika, predsednika kako pobeđuje, a njihove poreze kako rastu.

31

Ova priča je interesantna zato što su vođe demokrata imale drugu opciju za prikupljanje novca kojim bi se kupila ekonomska i rasna pravda. Mogli su da skreću vojni budžet, veliki bunar koji je bio i bespotreban. Mogli su da podignu porez bogatim ljudima, koji su mogli da ga plate. Kako bi promena bila potpuna, mogli su da urade oba. Njihov izbor da sakupe novac od radničke klase, pokazao je ko zaista poseduje demokratsku partiju čak i u tom periodu kada su progresivne demokrate i radnička klasa imali veće pravo glasa nego danas.¹³

Izbor koji su demokrate učinile je značajan, ali je održao dobru lekciju onima koji su se borili za zaštitu životne sredine, pristalicama i aktivistima koji su se bavili naseljavanjem i svima onima čiji uspeh bi mogao mnogo da košta. Uspeh zahteva da postignete jednakost poreza i militarizma. Ako ovo ignorirate, sve čemu možete da se nadate je atraktivnija retorika Bele kuće i prebacivanje tereta sa jedne na drugu grupu, uz raznolike rezultate.

Bolje iskoristite moć direktnog delovanja

Grupe i koalicije često izbegavaju pitanje: „Ko će platiti?“ zato što pretpostavljaju da nemaju moć da pronađu alternativne odgovore. Može se činiti realističnijim da se jednostavno zahteva odgovor od moćnika radije nego da se zahteva „Uzmite novac od vojske!“. Ponekad je to realističnije. Ponekad, međutim, grupe ignorišu dodatnu moć koju ima direktno delovanje.

Koalicija koja se bori za bolju zdravstvenu zaštitu okuplja i radnike, starešine, religiozne grupe, grupe potrošača i ostale koji su godinama radili kako bi dobili univerzalno zdravstveno osiguranje. Strategija rukovodstva je bila da se započne za manjim zahtevima, da se koalicija proširi i da se smanji opozicija; posvetili su se peticijama, lobiranjem, slanjem pisama, itd. Tokom procesa, izgubili su učešće nekih grupa koje su osetile urgentnost stvari i imali čak iskustva u vezi sa direktnim delovanjem; za njih, koalicija je bila dosadna.

Tokom jedanaestog sata, kada je cilj već bio izgubljen, vođstvo je postalo očajno zbog mogućnosti da se direktno deluje. Više nisu posedovali veze sa određenim brojem ljudi koji su želeli da se pozabave „vrelinom ulice“, i ostali su bez ičega što je bilo značajno da se uradi.

Ponovo, na strategiju je trebalo da utiče analiza moći. Saznanje da su osiguravajuće kompanije i ostali konzervativci koji su bili zainteresovani već dali milione u blagaju Kongresa, značilo je da „moć ljudi“ mora biti mobilizovana kako bi se došlo do uspeha.

Milioni aktivista su se suprotstavili moćnicima u ovom veku sprovodeći ne nasilne direktne akcije: organizacije u komšiluku, mirovne i studentske grupe, grupe za ljudska prava, homoseksualce i aktiviste koji se bore za zaštitu životne sredine – mnogo ih

je na listi.¹⁴ ACTUP, relativno mala skupna grupacija koje se bore protiv SIDE, iznenadila je mnoge pomerajući i potresajući zdravstvene institucije militantnim direktnim delovanjem.¹⁵ 90-tih godina, postojao je trend među sindikatima radnika da pozajme taktiku od pokreta za ljudska prava i pokrenu nenasilne kampanje tako što će proklamovati neposlušnost umesto tradicionalnog štrajka.¹⁶

Direktno delovanje je isto tako uzbudljivo za organizatora koji vodi kampanju, kao što je to raftovanje „belom rekom“, a kada se uzbuđenje pravilno upotrebi, dovodi do toga da pokreti budu jači, a individualci moćniji.

Šta smo do sada naučili o korišćenju nenasilnih akcija kako bi se suprotstavili moći? Neke od lekcija govore o tome šta nije nenasilno delovanje.

Nenasilno delovanje nije zamena za težak rad u cilju organizovanja. Poslednji predsednik Unije farmara, Sesar Čavez, vodio je nenasilne kampanje iznova i iznova. On reče, „Najveća greška koju su počinili individualci i grupe koje teže promenama je pogrešan odabir taktike... Mnogo puta oni očekuju brze promene uz malo truda“.¹⁷

Nenasilno delovanje je nešto što samo koriste ljudi koji su filozofski posvećeni pacifizmu. Ustvari, dosta ih koriste i oni koji nisu pacifisti, zbog njihovih pravih pragmatičnih vrednosti!¹⁸

Nenasilno delovanje nije garancija za sigurnost aktivista. Kada pokret preti moći, profitu i vlasništvu, moćnici obično pokušavaju da zaštite svoje pozicije uz pomoć nasilja. Ali sve je sada jasnije: moćnici su manje sposobni da upotrebe nasilje protiv nenasilnih pokreta nego protiv onih nasilnih.

Nenasilno delovanje nije više iznenađujuć pristup, a moćnici su sve svesniji (i spremniji) njenog učinka. Kasnih 60-tih godina, Filadelfijska policija koja je bila zadužena da nadzire demonstracije, morala je da pročita priručnik koji su napisali Martin Openhajmer i Džordž Larki „Priručnik za direktno delovanje“. Ovo je primoralo aktiviste da postanu kreativniji i mnogo sofisticiraniji strateški.

Nenasilno delovanje nije zamena za pojačano medijsko delovanje. Nenasilna taktika ponekad jeste dobro medijski pokrivena, a ponekad ne; medijska pokrivenost Vam je potrebna kao podrška.

Nenasilno delovanje nije skup taktika koje mogu pobediti bez pametne strategije. Kampanje mogu biti izgubljene čak iz uz pomoć kreativnih taktika, ako ta strategija nema smisla.¹⁹

Šta je onda nenasilna borba? Na koji način organizatori mogu na nju gledati na drugačiji način? Nenasilno delovanje je tehnika borbe koja ima tri različita gledišta.

Najuobičajenije gledište je da se koristi zbog vođenja kampanja za društvene promene.²⁰ Skoro svakog dana velike novinske kompanije objavljuju nekoliko izveštaja o nenasilnom delovanju. Izabrani nasumice, 21. septembra 1994. godine, u izdanju Filadelfija Inkvajerera objavljeno je:

- na naslovnoj strani „Gađanje žrtvinih cipela je mirna izjava Kapitola“ – demonstracije za kontrolu oružja u Vašington DC;
- na trećoj strani: „Dobitnik Nobelove nagrade – vođa burmanske prodemokratske struje u kućnom pritvoru“,
- na 21. strani: Demonstratori na Haitiju prebijeni i ubijani od strane policije;
- na naslovnoj strani ekonomskog dela časopisa: Radnici u proizvodnji automobila u SAD i Kanadi planiraju štrajk.

Veoma različita upotreba nenasilnih akcija koristi se kako bi se odbranio status quo. Oni koji se bave zaštitom životne sredine često smatraju da je to moćan način da se uokviri njihovo organizovanje, kao što su to organizatori unutar gradova koji mobilišu ljude u komšiluku kako bi se borili protiv rasturanja droge. Kao što je to istakao direktor najveće organizacije za zaštitu životne sredine u jugoistočnom delu SAD:

Naučili smo sasvim slučajno da bi našu borbu protiv toksičnog otpada bilo lakše organizovati da smo zatražili od ljudi da brane sopstveno okruženje. Na početku, pošto smo već bili veterani u borbi za socijalnu pravdu, mobilizovali smo ljude koji su stanovali na periferiji grada, a radili u centru. Tada smo otkrili da su, na naše iznenađenje, skoro sve vođe bili uključeni u to, zato što nisu razmišljali da se radi o društvenim promenama, već da je to bilo zbog odbrane integriteta njihovog društva. Zato su bili uključeni, jer su bili vođe. Napokon smo mi, organizatori, shvatili da možemo formulisati stvar kao odbranu i raširiti je još više.

Poslednja stvar je nenasilna intervencija treće strane. U ovakvim direktnim delovanjima, „autsajderi“ mogu ući u konfliktnu situaciju kako bi smanjili mogućnost za ubijanjem, čak i kada obe strane nisu saglasne sa njihovom intervencijom. Ova metodologija se veoma razlikuje od posredništva, zato što je posredniku potrebno da su se obe strane saglasile oko konflikta. Intervencija treće strane često se neformalno događa, a često i uspešno, već godinama, iako to nije baš poznato. 1988. godine, u urbanom okruženju u SAD postojao je vođa pokreta protiv droge kome su pretili ubistvom, a komšiluk je spontano odlučio da se priključi vođi i njegovoj porodici gde god da su išli sve dok pretnje nisu prestale. U Indiji, Mahatma Gandhi je naveo svoje „mirovne snage“ da se ispreče svojim telima između Indusa i Muslimana koji su se svađali; eksperiment je imao određenog uspeha. Uskoro su formirane organizacije kao što su Međunarodne mirovne brigade kako bi se primenjivala intervencija treće strane svuda u svetu.²¹

Ovo nije mesto na kome bi trebalo detaljisati o finesama nenasilnih tehnika, ali jeste mesto da se kaže da one govore snažnije kada se radi o moći. Kao što su Filipinci rekli kada su zbacili svog diktatora 1986. godine, „moć ljudi“ i tehnike nenasilne borbe mogu dovesti do stvaranja društvenih pokreta.²² Uz dovoljno strategije i obuke, tehnike se mogu koristiti kako bi se moćnici podelili, kako bi se stekli novi saveznici i dao novi smisao moći ljudima koji su sebe smatrali žrtvama.

Kada frustracija raste i čini Vam se da gubite, idite još dublje

Ponekad se čini da problema ima previše, ali čak i problemi imaju probleme! Preporučujemo da se odnosite prema svojoj frustraciji kao važnom simptomu i da obratite pažnju na nju. Često se kaže: „Prepreku sa kojom se suočavate trebalo bi gledati iz novog ugla“. Smisao koji gubite verovatno znači da bi trebalo „ići dublje“.

Za aktivistu kao pojedinca, „ići dublje“ znači izazvati lični problem koji blokira vašu unutrašnju moć, ili zajedničku moć. Vaš odbrambeni mehanizam može značiti da ne čujete odgovor koji Vam je potreban kako bi ste ispravili Vaš pristup: „Prestanite da veslate! Stanite! Sada veslajte još jače!“ Vaša unutrašnja borba može značiti da nameravate da sudite drugim vođama umesto da ih vidite kao izvor, kao ljude sa ograničenjima, ali ipak izvore koji su Vam potrebni. Vaš rasizam može značiti da se pokušavate izolovati od članova i saveznika žute rase, umesto da se udružujete sa njima.

Za pokret, „ići dublje“ znači živopisno se spojiti sa Vašim nasleđem. Mnogi pokreti imaju bogato nasleđe iz koga su nastali. Stanovnici Mohovka blizu Montreala, koji su se suprotstavili provincijalnoj vlasti i kanadskim državnim trupama kod Oke kako bi odbranili zemlju svojih predaka i ne dozvolili da se na njima sagrađe golf tereni, oslonili su se na porodičnu tradiciju majke kao autoriteta i na staromodne ceremonije tokom svoje borbe. Afrički amerikanci koji su bili pod stresom u pokretu za ljudska prava, sve dublje su se odavali molitvi.

Na organizacijskom nivou, „ići dublje“ znači ohrabriti društvo da se uključi u organizaciju. Pod društvom podrazumevamo okruženje u kome pojedinci osećaju zajedničko pripadništvo i podržavaju uspon jedni drugih. Društvo koje teži socijalnim promenama misiji organizacije dodaje i brigu za pojedince. To ne znači da svaki sastanak mora biti isti već da članovi moraju emocionalno biti uključeni. To znači da, iako organizacija promovise grupu, individualni razvoj postaje zadatak organizacije. Društvo koje teži socijalnim promenama postaje mesto gde možemo iskusiti prihvatanje i podršku dok se bavimo političkim poslovima.

Društvo je stvar prestiža, a prestiž se razlikuje od jedne do druge organizacije i vremenom se menja; grupa može svesno praviti ovakve izbore. Potreba za takvim društvom je naglašena kada je grupa frustrirana ili izgubljena i kada joj je potrebno da ode dublje kako bi našla unutrašnju moć.

Postoje dva upozorenja. Prvo, naša kultura je individualistička. Većina od nas (iako to zavisi od staleža i etničkih grupa) misli da mora postojati tenzija između individualca i grupe. Oni koji su „usamljeni rendžeri“ mogu se osetiti zaplašenima i ugušenima napretkom društva. Isplati se prihvatiti realnost takvih osećanja, više nego ih poricati, i takođe bi trebalo da se zapitamo da li su takva osećanja deo kulturalnih predrasuda. Takođe je moguće da smo introvertni sa temperamentnim potrebama da budemo usamljeni.

Drugo upozorenje je da se put ka društvu proteže kroz zemlju koja se naziva „haos“. Terapeut M. Skot Pek lepo opisuje proces u svojoj knjizi „Različiti doboši“.²³ Prvo, postoji „pseudo društvo“, gde ljudi traže da se priključe grupi prilagođavajući se normama grupe, tzv. period medenog meseca. Potom, postoji „haos“, gde se ljudi bore igrajući uobičajene igre: kontrolori pokušavaju da kontrolišu grupu, pobunjenici pokušavaju da podignu revoluciju, žrtve traže sažaljenje, terapeuti i misionari pokušavaju da spase individualce, itd. Frustracija se povećava kako strategije propadaju. Neke organizacije ulaze u ovu fazu ne želeći kao cilj društvo; vraćaju se u delimično kontrolisan haos i mnogi iskušavaju dramatične situacije ili opadanje morala dok članovi hrabro pokušavaju da povrate prvobitnu produktivnost i dobar osećaj iz dana kada su bili na medenom mesecu. Faza haosa se završava ulaskom u društvo – u fazu društvenog razvitka gde postoji visok nivo produktivnosti, visok moral i prihvatanje kulturnih i ličnih razlika.

Život nije statičan, a nisu ni grupe. Vremenom, društva se mogu vratiti u haos kako bi ponovo prodrli i dosegla dublji nivo prihvatanja različitosti i uspešnost u poslu. Mogu se takođe vratiti u „pseudo društvo“, ili razviti birokratiju kako bi obavili posao. Veći deo zavisi od toga da li postoji vođstvo koje gaji društvo i koje želi da pruži ljubav koja je ponekad potrebna društvu.

Patrijarhalni uslovi karakterišu takvu ljubav kao „žensku vrlinu“. Pošto pokreti za društvene promene jesu sredstvo za sticanje moći, što patrijarhalni uslovi nazivaju „muškim vrlinama“, aktivisti često napadaju brigu o društvu i nazivaju je „opipljivo osećajnom stvari“. Mišljenje Martina Lutera Kinga mlađeg je ovde važno; on je bio čovek koji je znao kako da natera ljude u akciju na koje je čak i Bela kuća morala da odgovori.²⁴ King je smatrao da je moć, u svom najjednostavnijem značenju, sposobnost da se dostignu ciljevi. „Moć“ je postala tako opterećena jer je odvojena od duha ljubavi. Ipak, na svetu postoji veliki broj moći u kojoj nema ljubavi, ali i ljubavi u kojima nema moći. Ono što nam je potrebno, rekao je dr. King, je moć puna ljubavi ili da se izrazimo drugačije, moćna ljubav.²⁵

Bio sam deo pokreta za zdravstvene centre, u njegovom začetku. Bilo je brutalno teško, ali nas je duh održao. Jedva da smo imali novca, ali smo inspirisali jedni druge čvrstim karakterom i ljubavlju. Tokom godina postali smo uspešni u jednom smislu – novca je bilo, organizacije su postale uređenije, članovi odbora su naučili kako da vode organizacije čak iako nisu bili školovani. Ali u isto vreme, izgubili smo nešto – duh. Kada sam se osvrnuo unazad, uvideo sam da nismo ostali u kontaktu sa sopstvenim nasleđem, i nismo održavali vatru sopstvenih početaka.

– borac za zdravstvenu zaštitu siromašnih afričkih Amerikanaca

Principi koji Vam pomažu da postignete balans moći kada se organizujete radi društvenih promena

- Razvijte analizu moći koju možete uraditi sa svojom grupom. Dok spoznajete jak uticaj nadmoći (čak unutar organizacije), proučite slabosti koje imaju dominacija i posebno negujte solidarnost i unutrašnju snagu.
- Postanite moćniji od potlačenih u vrhu pokreta. Oni žure i ruše osnove koje su bitne za većinu promena koje su moguće u tom periodu.
- Usredsredite se na organizovanje resursa, ne oskudice. Vladaite svojom percepcijom (polu punom čašom), nosite se konstruktivno sa svojim emocijama, cenite različitost kako biste pridobili resurse, i učite iz prošlosti.
- Ne zaboravite da su problemi suština sticanja moći. Rešavanje problema je način na koji pokreti napreduju; kada se problemi čine nerešivim, povećajte svoju sposobnost za rešavanje problema.
- Obezbedite pružanje usluga u okviru pokreta koji se bavi naseljavanjem. Direktno pružanje usluga može biti kočnica pri sticanju moći, osim ako nije organizovana kao osnovna operacija.
- Prihvatite realnost strategije preuzimanja koju su stvorili moćnici. Umesto da živite zabrinuti zbog izdaje, prihvatite pritiske koje nosi preuzimanje i potom smanjite njihov uticaj uz pomoć vizija, ličnog rada na osećaju potlačenosti i na građenju solidarnosti.
- Postavite pitanje: „Ko će platiti?“ Ignorišući ovo pitanje, moćnici su u stanju da oduzmu resurse grupi koja je u problemu.
- Više koristite moć direktnog delovanje. Ona izražava i zajedničku i unutrašnju moć, i postaje sofisticiranija.
- Kada se frustriranost poveća i mislite da ste izgubljeni, idite dublje! Na individualnom nivou, to znači latiti se ličnog problema koji vam blokira moći. Na nivou grupe, to znači prolaziti kroz proces i razviti zajedničku moć: društvo.

35

Napomene

1. Starhok, „Istina ili izazov: nailazak na moć, autoritet i misteriju“ (San Francisco: HarperSanFrancisco, 1987) strana 8-16
2. Za više informacija o paternističkom stilu u okviru organizacija za društvene promene, vidite deo Brusa Kokopelija i Džordža Lejkija, „Vođstvo za promene“ (Filadelfija i Gabriola ostrva: Nju Sosajeti Pablišers)
3. Gledište o ponašanju koje naglašava igre i kulturne programe je jasno opisano u delu Kloda Štajnera, „Ljudi oživljavaju slova: prelazna analiza životnih slova“ (Njujork: Gruv Pres, 1974). Vidite takođe dela Erika Berna, osnivača prelazne analize.
4. Starhok, „Sanjajući tamu: Magija, seks i politika“ (Boston: Bikon, 1988) poglavlje 4.
5. Džeremi Breher, „Štrajk“ (Boston: Saut End Pres, 1980), strana 125
6. Rajen Ajsler, „Putir i Mač“ (Njujork: Harper i Rou, 1988)
7. Nekoliko studija o diktaturama koje nisu imale saradnju sa Džordž Lejki, „Moćno mirotvorstvo“ (Filadelfija i Gabriola ostrva, Nju Sosajeti pablišers, 1987), poglavlje 2
8. Starhok, „Istina ili izazov“ strana 9
9. Džoana Mejsi, „Očak i lična moć u nuklearnom dobu“ (Filadelfija i Gabriola Ostrva: Nju Sosajeti Pablišers, 1983)
10. Informacija je dostupna u II aveniji broj 719, Sijeti
11. Vidite delo Majka Dobsa, K. S. Kerola i Desa Trevizana, „Poljska/Solidarnost/Vels“ (Njujork: MekGrou-Hil, 1981)
12. Kim Bobo, Džeki Kendal i Stiv Maks, „Organizovanje društvenih promena: priručnik za aktiviste 90-tih godina“ (Vašington: Seven Loks Pres, 1991) strana 44.
13. Vidite članak Tomasa Bima Edsala i Meri D. Edsal, „Trka“ objavljen u Atlantik Mantli (Maj 1991) strane 53-86, kako bi ste uvideli strane koje postoje i rasističku politiku.
14. Duboki koreni nenasilne akcije u istoriji SAD prikazani su u dokumentarnoj istoriji koju su izdali Stoton i Elis Lind, „Nenasilje u Americi“ (Meriknol: Orbis Buks, 1995); njihova knjiga uključuje dokumentaciju koja je nova kao i odgovor na rat u persijskom zalivu. Vidite takođe delo Roberta Kunija i Helen Mihalovski dokumentarnu i fotografsku istoriju „Moć ljudi“ (Filadelfija i Gabriola Ostrva: Nju Sosajeti Pablišers, 1987).
15. Vidite delo Džonatana Kvintija, „Prihvatljiv rizik“ (Njujork: Posejdon, 1992). U skladu sa Kijoši Kuromijom, direktor projekta za borbu protiv AIDS-a, Dejvid Kesler, predsednik Američke administracije za hranu i lekove, prihvatio je da su ACTUP i drugi militaristi primorali administraciju za hranu i lekove da liberalizuju svoje stavove.
16. Dok je iznenađujući uspeh Sesara Čaveza u organizovanju sindikata farmara bio uticaj, sklonost radnika ka nenasilnim akcijama se povećavala kada je sindikat rudara SAD pobedio velikim štrajkom protiv Kompanije za ugalj u Pitstonu 1989. godine, pretvarajući štrajk u nenasilnu neposlušnost. Jedno gledište je gledište Džima Sešna i Fren Ensl, „Pevajući kroz tamne prostore: preuzimanje Kompanije za ugalj u Pitstonu“, koje je objavljeno u delu Stivena Fišera „Borba u Apalačiji: Tradicija otpora i promena“ (Filadelfija: Templ Univerziti Pres, 1993); još jedno je gledište Džima Grina, „Kamp solidarnosti: unija rudara, štrajk u Pitstonu i novi pokret“, objavljeno u delu Džeremija Brehera i Tima Kostela „Gradeći mostove: Koalicija radnika i društva“ (Njujork: Mantli Rivju Pres, 1990). Do 1994. godine, tri najveće kompanije u Dekaturu, Ilinois, suočavale su se sa kampanjama neposlušnosti proizvođača automobila, radnika u gumarama, radnika u fabrikama papira; jedan od autora je bio konsultant te kampanje. Priča farmara je ispričana u delu Marka Deja, „Četrdeset jutara: Sesar Čavez i farmeri“ (Njujork: Preger, 1971)

17. Sesar Čavez - prerada Lejkijevog dela „Moćno mirotvorstvo“
18. Martin Luter King mlađi, „Krupan korak ka slobodi“ (Njujork: Harper, 1958)
19. Vidite delo Pitera Ekermana i Kristofera Kruglera, „Strateški nenasilni konflikt: dinamika ljudske moći u 20. veku“ (Vestport: Preger, 1994).
20. Među priručnicima koji Vam mogu pomoći u planiranju kampanja su: „Organizovanje direktnog delovanja“ – Bobo, Kendal i Maks, „Organizovanje društvenih promena“, Virdžinija Kuver, Elen Dikon, Čarls Eser i Kristofer Mur, „Priručnik za živu revoluciju“ ((Filadelfija i Gabriola Ostrva: Nju Sosajeti Pablišers, 1977); Ed Hedeman, „Priručnik za organizatore koji se bave borbom protiv rata“ (Njujork: Wor rezisters Lig, 1981); „Nenasilne direktne akcije: Priručnik“ objavljen u delu Ričarda K. Tejlora, „Blokada“ (Meri Knol: Orbis Buks, 1977). Kako bi ste uvideli veći značaj strateškog planiranja vidite delo Ekermana i Kruglera, „Strateški nenasilni konflikt“ i Lejkijevo delo „Moćno mirotvorstvo“, poglavlja 5 i 6.
21. PBI – Međunarodne mirovne brigade su osnovane 1982. godine i slale su volontere u Centralnu Ameriku, Severnu Ameriku, Šri Lanku i slično. Za više informacije kontaktirajte: PBI 2642 College Avenue, Berkelez, CA 94704.
22. Monina Olarej Merkado, „Ljudska moć: istorija kao svedok“ (Manila: Džejms Rojter, 1986) je dokumentarac sa puno fotografija borbe na Filipinima.
23. M. Skot Pek, „Drugačiji doboš: formiranje društva i mira“ (Njujork: Tačstoun Buks, 1988).
24. U svojoj knjizi „Zašto ne možemo čekati“ (Njujork: Signet, 1964), dr.King nam govori kako je pokret u Birmigemu, u Alabami, naterao predsednika Kenedija da obrati pažnju na ljudska prava.
25. Martin Luter King mlađi, propoved, snimak na kaseti koja je vlasništvo G. Lejkija.

Poglavlje III

OKUPLJANJE RAFTERA

Društvena sredina koja se pretvara u društveni pokret

MNOGI AKTIVISTI NE RAZUMEJU DA INDIVIDUALCE RETKO privlači neki problem – njih privlači problem kao članove društvenih krugova. Aktivisti ponekad zamišljaju da društvo, kada dođe do društvenog delovanja, izgleda ovako:

SLIKA str.48

Kao rezultat, aktivisti često gube vreme pokušavajući da privuku članove deljenjem pamfleta, objavljivanjem vesti u novinama i lepeći račune na oglasnu tablu. Osim kampova na koledžima i drugih specijalizovanih stvari, ove anonimne metode su neproduktivne.

U stvarnosti, društvo izgleda sasvim drugačije kada dođe do društvenog delovanja:

SLIKA str. 49

Sociolozi nazivaju ove grupacije i neformalne mreže „društvenim krugovima“. To su ljudi povezani po nekim afinitetima: religiozne organizacije, komšiluk, rekreacija kao što je kuglanje i sl.

Kako se formira tipična grupa aktivista? 80-tih godina mnogi grupe koje su se zalagale za uništenje nuklearnog naoružanja formirane su od strane nekih ljudi koji su čitali Njujorker magazin ili slušali Državnu radio stanicu. Inicijator je okupio druge u svom društvenom krugu kako bi obrazovao grupu. Mnoge grupe razvile su se veoma brzo, i da je njihov prvi korak bio uspešan, njihova ekspanzija i povećanje morala bi se nastavili. U jednom momentu, grupa je prestala da napreduje. Često dolazi do problema sa moralom u tom trenutku, i iako je hitnost da se zaustavi naoružanje u tom momentu bilo najveće pitanje ikada, grupa nije privlačila više članova.

Moral grupe je opao zato što se ispostavilo da „Ovo su svi ljudi kojima je stalo da se zaustavi nuklearno naoružavanje“. Pogrešno! U mnogo slučajeva, grupa je iscrpla svoje izvore dostupnih članova jer je iscrpla i društveni krug iz koga su dolazili. Bilo je i dalje mnogo ljudi koji su brinuli zbog nuklearnog naoružavanja, ali su se kretali u drugim krugovima.

Proverite zašto su se ljudi pridružili društvenoj grupi u kojoj ste i vi. U devet od deset slučajeva, već su poznavali nekoga ko je već pripadnik grupe. Društveni pokreti, i grupe koje ih sačinjavaju, šire se kroz društvene krugove.

Odlučite koja Vam je veličina organizacije potrebna i kakav će njen odnos biti sa pokretom

Možda će te biti u društvenom pokretu koji je već razvijen i poželete da igrate specijalnu ulogu u okviru pokreta, kao što su to preuzimanje direktnih akcija, pravljenje koalicije od postojećih grupa, obučavanje, organizovanje u novom sektoru, vođenje istrživanja, itd. Ili ćete možda poželeti da započnete pokret – potpuno drugačiji zadatak. Misija vaše grupe mora uticati na veličinu i na to koga želite da uključite u grupu. Na primer, možda ćete se identifikovati sa oslobađanjem homoseksualaca ili ćete želeći da Vaša grupa razvije udžbenike za školu na temu homofobije. Odlučićete da mala organizacija

može postići postavljeni cilj i okupićete većinu iz vašeg društvenog kruga. Sa druge strane, možda ćete biti prvi koji će pokrenuti pitanje toksičnog otpada u Vašem gradu. Odlučujete da Vam je potrebna veća organizacija kako biste postigli cilj, te okupljate ljude iz više društvenih krugova.

Neki aktivisti postavljaju cilj koji zahteva da pokret bude veći, odlučuju da stvore veću organizaciju kako bi pokret počeo da funkcioniše, ali ipak se organizuje samo iz sopstvenih društvenih krugova. Nesvesno, ono što Vam je zaista potrebno je podrška grupe, grupa koja će potvrditi i oceniti vaš cilj ili akcije koje želite da preduzmete. Porušićete Vaše političke ciljeve zato što ne shvatate koliko je potrebno da se suzdržite ukoliko želite da radite u okviru tog društvenog kruga. Jedno od rešenja je da stvorite mali tim ljudi koji vole jedni druge i da uživajte u zajedničkom radu, a potom će tim preuzeti veći zadatak. ¹ Još jedno rešenje je da stvorite bazu političkih prijatelja koji, iako ne rade zajedno na projektu, sistematično i detaljno daju emocionalnu i duhovnu podršku. ² Ukoliko imate političke ciljeve koji iziskuju određene brojke, izbegnite sabotazu Vašeg uspeha kroz čežnju za prijatnom i toplom grupom ljudi, kao što ste Vi.

Kako bi ste postigli veći uspeh, formirajte grupu ljudi iz nekoliko društvenih krugova

Ako ono što Vi želite da rešite iziskuje veće brojke, započnite sa okupljanjem ljudi različitih godina, društvenog staleža, rasa, seksualnih orijentacija i načina života što će Vam omogućiti da uđete u različite krugove u Vašem okruženju. Neke vođe namerno odbijaju da formiraju nove organizacije sve dok ne obrazuju kombinaciju ljudi koja će im obezbediti napredak koji im je potreban kako bi završili svoju misiju. Ako Vam je jasno kakvi društveni krugovi postoje, veoma je važno da radite u saradnji sa drugima, kao što je to radio ovaj gej aktivista:

Smatrali smo da organizovanje u poslednjim godinama 20.veka podrazumeva zbližavanje puno različitih ljudi iz različitih krajeva. Ne mislim da se samo na taj način dešavaju društvene promene. Mislim da je to način da mislimo da radimo dobru stvar... Ali u pravom životu, mislim da je takva istorija jasna, da jedini put kada se stvarno promene dešavaju je kada se ljudi organizuju iz istog interesa. Često pokušavamo da spojimo interesovanja različitih grupa koje nije lako okupiti u okviru pokreta i koja možda ne mogu dovesti do pravih promena... Gej pokret (na primer) predviđa da postoji jedinstvo između beskućnika gej crnaca i advokata koji je gej. Mi baziramo jedinstvo na našoj želji da se osećamo uključenim u nešto. Aktivisti se često ponašaju kao da je njihovo gledište opšte prihvaćeno.

Jedna od stvari koje volim kod Harvija Milka (jednog od prvih ljudi koji su izabrani na državni položaj, a koji je otvoreno priznao da je gej) je to da on predstavlja sve koji su uključeni u pokret gej belaca. To je bila baza njegove moći, ali opština kojom je on predsedavao bila je ona u kojoj su živeli veoma siromašni ljudi – Azijate i siromašni Meksikanci, uglavnom. Napravio je plan svog političkog delovanja koji je uključivao gej grupaciju – gej populacija nije bila ekonomski u lošem stanju. Bio je u mogućnosti da stvori koaliciju pod svojim vođstvom gde je zastupao siromašne ljude u isto vreme kada je zastupao i svoju gej grupaciju. Ali nikada se nije pretvarao da su mu interesi isti na obe strane.

Smatrajte da je kucanje na tuđa vrata način da se razvije osnova

Jedan od načina da se probijete kroz ograničenja prilikom stvaranja osnove je kucanje na tuđa vrata, što se često koristi u organizovanju u okruženju. ³ Odlazak vrata do vrata i objašnjavanje problema, može Vam otkriti ljude koji su zabrinuti, koji nikada ne bi sami pokušali da odu na demonstracije ili na sastanke, može Vam dopustiti da objasnite Vaš cilj ljudima koji toga nisu svesni, da ih naterate da uđu u novi krug i da oni koji trenutno to ne žele znaju da se mogu uključiti i kasnije.

Još jedan način da se stvori novi krug je putem kućnih sastanaka. Takvi sastanci mogu biti efikasniji nego oni u podrumu crkve ili u halama sindikata jer su manje formalni, prisniji za domaćina i lakše ih je organizovati. Čitava područja i gradovi,

organizovani su putem kampanja koje podrazumevaju kućne sastanke, a pristup je ključna stvar za rani uspeh Unije farmera u Kaliforniji.

Aktivisti koji se bore za mir u Los Anđelesu želeli su da idu dalje od onih koje su već ubedili u svoj cilj. Uz pomoć poslova koji su obavljale vođe ovog mirovnog pokreta, ustanovljeno je organizovanje putem kućnih sastanaka. U komšiluku gde nije bilo „vođa“ (ljudi koji su već bili poznati kao aktivisti) radnici u polju su stajali ispred supermarketa i delili pamflete kako bi uspostavili kontakte. Uz pomoć tih kontakata, identifikovali su ljude koji su bili voljni da narpave kućni sastanak u svojim dnevnim sobama i da pozovu prijatelje i komšije. Na sastancima, prisutni su zamoljeni da se pridruže organizaciji i da kucaju na sva vrata u svom stambenom bloku.

Na taj način, obuka za glasače i njihova registracija, otišli su dalje od onih koji su smatrani aktivistima, pronađeni su novi članovi, a organizacija je dobila raznoliko članstvo i u etničkom i ekonomskom smislu.

Formirajte raznovrsne uloge za koje je potreban različit nivo posvećenosti

39

Možda ste čuli nekoga ko ima dugogodišnje iskustvo kako kaže: „Možete imati organizaciju od 50 ili 500 članova – ali i tada samo nekolicina ljudi obavlja posao.“ U izuzetnim slučajevima to može biti samo par ljudi, ili samo jedan čovek!

Kako biste smanjili dinamičnost, podelite raznovrsne uloge: kreirajte odbore, radne grupe, ad hok odbore i specijalne projekte. Budite aktivni kada predlažete da se ljudi presele sa jednog na drugo mesto kako bi pronašli ulogu koja im najviše odgovara. Elis Pol, vođa ženske partije koja je vodila direktne akcije u pokretu protiv patnje ljudi, bila je poznata zbog svog interesovanja da preseli žene sa jednog na drugo mesto i da pronađe najbolji spoj aktiviste i zadataka.⁴ Ne insistirajte da svako bude podjednako posvećen: to će stvoriti grupu unutar organizacije i ostali neće videti kako ona može biti korisna ako ne spašava sopstveni opstanak.

Štrajkovali smo kako bismo pobunili javnost. Imali smo transparent sa imenima svih ljudi i dece koje je ubila droga. Transparent je bio dugačak kao dva stambena bloka, a crkva je zajedno štrajkovala sa nama. Tu je bilo ljudi iz svih društvenih grupa – grupa iz Centralne Amerike izigrala je šerifa.

– afro amerikanka sa Istočne Obale koja se borila kao aktivista protiv siromaštva i za mir

Ukoliko metod propadne, smatrajte ga korisnim

Kada Vaši izabranici ne napreduju brzo koliko želite, kada Vam se učine pasivnim, to može biti ili Vaša ili njihova krivica. Evo još jednog pristupa: smatrajte ga korisnim. Šta motiviše ljude da se uključe u organizaciju? Kakva je njihova korist od toga? Da li je korist kratkog daha, dugoročna ili srednjeg tipa? Slušanje je ovde ključna stvar, bilo da formalno preispitujete Vaše izabranike ili ste otišli na kafu ili pivo sa njima.

Medalje se ne dobijaju za nešto što se radi, ali nije uspešno. Pokušajte nešto drugačije. Vaša brošura se ne čita? Stoji tako neotvorena sa gomilom bezvrednih pisama? Zamenite veliku razglednicu sa veselim crtežom i sa nekoliko odabranih reči o Vašem programu ili Vašem sledećem koraku. Nemate povratne informacije? Pokušajte sa glasovnim porukama kako biste pojačali prisutnost prilikom kontakta sa onima sa mejling liste.

Budite inovativni, čak i na ivici prevare! Orgaizacije ne prestaju sa radom zbog previše prevara, ali mnoge organizacije prestaju da funkcionišu ako se stalno rade iste stvari.

Budite organizator „dobrih vesti“

Da li ste upoznali aktiviste koji pokazuju da znaju sve? Oni skraćuju čak i objave oko kojih je gradonačelnik spreman da pregovara, odluku skromne grupe koja želi da se pridruži Vašoj koaliciji, i intervju sa Vašim predstavnikom.

Neke pristalice može privući Vaša organizacija zbog negativnog stava aktivista, ali tako gubite potencijalnu podršku. Plaćićete visoku cenu zbog produktivnosti vaših volontera jer negativnost smanjuje sposobnost da se misli na fleksibilan i kreativan način. Koristite svaku priliku kako biste raširili dobre vesti, kao što je to opisao direktor koalicije grupa koje su se borile za promene državnog budžeta:

Naši aktivisti su često primali telefonske pozive od ljudi koji su želeli literaturu ili neku drugu uslugu. Naučio sam ih da takve prilike koriste kako bi prošli novu fazu pozitivnog razvitka našeg programa. Čak i kada su vesti bile zanemarujuće, bilo je kao da se priča pobednička priča – to nam je davalo energiju isto kao i onima koji su nas zvali telefonom.

Pronađite pravilan balans za Vašu organizaciju između pružanja usluga izabranicima i služenja cilju

Uobičajeno je da se ljudi priključuju organizaciji zbog toga što žele nešto da bi postigli cilj – da nađu partnera, da se socijalizuju, da se oslobode krivice, da nauče nove veštine, da postanu vođe na novim radnim mestima, da budu afirmisani na nepopularan način, itd. Jedan od načina da se ovo sagleda je kada se sudi o tome: ljudi su nekada bili visokoumnii i sopstvenu brigu su prebacivali na brigu o misiji organizacije. Evo još jednog način da se ovo sagleda: neki ljudi ne odvajaju u svom životu bitno od nebitnog već samo gomilaju probleme.

Ima raznih organizacija. Na jednoj strani organizacija je fokusirana na svoj cilj, stavlja članove u akciju i ne dopušta da lični problemi isplivaju. Sa druge strane, organizacija može izgledati kao grupa za podršku, koja pažnju poklanja osećanjima i brine za članove koji simbolično sede u krug.

Odlučite gde je balans za Vašu grupu, a onda izvucite korist iz toga. Neki od odlučujućih faktora će biti kulturno nasleđe, životna očekivanja za organizaciju (kratke kampanje ili dugotrajne akcije) i potrebe grupe koja je formirala organizaciju. Čak iako je Vaša odluka orijentisana ka zadatku, organizacija će bolje funkcionisati ako neko od članova potraži socijalnu pomoć i pobrine se za ostale u grupi. Ako je u Vašoj organizaciji izražena briga, takođe ćete manje prepustiti to ženama i ponašati se stereotipno što većina žena i radi.

Napomene

1. Više o ovom pristupu vidite u delu Džordža Lejkija, „Moćno mirotvorstvo“ (Filadelfija i Gabriola Ostrva: Nju Sosajeti Pablišers, 1987) poglavlje 4
2. Bogatstvo praktičnih ideja dolazi iz iskustva Katrine Šilds u delu, „U ustima tigra: Vodič za sticanje moći kroz društveno delovanje“ (Filadelfija i Gabriola Ostrva: Nju Sosajeti Pablišers, 1994)
3. Izvori za organizovanje u komšiluku vidite u delu Kim Boba, Džeki Kendal i Stiva Maksa, „Organizovanje društvenih promena“ (Vašington: Seven Loks Pres, 1991); Si Kan, „Organizovanje: Vodič za narodne vođe“ (Njujork: MekGrou Hil, 1981); Bil Li, „Pragmatičnost društvenih organizacija“ (Misisoga: Komonakt Pres, 1986); Ed Hedeman, „Priručnik za organizatore Lige za borbu protiv rata“ (Njujork: Vor Rezisters Lig, 1981); Katrina Šilds, „U ustima tigra: Vodič za sticanje moći kroz društveno delovanje“ (Filadelfija i Gabriola Ostrva: Nju Sosajeti Pablišers, 1994); Li Stejpls, „Koreni moći: Priručnik za narodno organizovanje“ (Njujork: Preger, 1984). Za kucanje na svačija vrata, vidite delo Katrine Šilds, strane 44-53 i poglavlje 10 dela Bobo Kendala i Maksa.
4. Jasno gledište kampanje protiv patnje ljudi nalazi se u delu Eleonore Fleksner, „Vek borbe: pokret žena u SAD“ (Kembridž: Harvard Juniverziti Pres, 1959).

II DEO

OMASOVLJAVANJE

Većina grupacija nastaje neformalno i za kratko vreme se dolazi do toga da je, u cilju pokretanja snažnije organizacije, potrebno doneti mnoštvo važnih odluka. U II ODELJKU govorimo o osnovnim strukturalnim pitanjima sa kojima se susrecu kako nove organizacije, tako i postojeće organizacije, zavisno od toga kako se vremena i prilike menjaju.

Jednake izazove donose i napredak i stabilnost. Kako suočavanje sa tim izazovima zahteva izbirljive i inventivne strukture, nudimo raznovrsnost opcija koje bi stimulisale diskusije Vaše grupe. Pitanje liderstva je podeljeno u dva dela: kakvu vrstu liderske strukture Vi želite, i kako ćete se Vi snaći sa pitanjima autoriteta i kontrole? Kada su jednom pitanja strukture i rukovođenja/ liderstva razjašnjena, organizacija može da predje sa strateškog planiranja na rad – može da isplanira putovanje.

Poglavlje IV

PRONALAZENJE RAFTA

Dilema o uvećanju Grupe

«Zlatno doba»

Većina volonterskih organizacija nastaje skromno. Nekoliko osoba se mobilise usled neke krize, neočekivane potrebe, ili moralnog poriva usled neke uvrede. Struktura je jednostavna; ciljevi, uloge i autoritet je nešto što se podrazumeva samo po sebi. Odnosi su ključna stvar i većina učesnika su još od ranije prijatelji ili poznanici. Deo energije novoformirane organizacije dolazi iz zadovoljstva koje prijatelji osećaju zato što rade zajedno na nekom zadatku. Nove članove često privuče taj neformalni krug poznanika koji su se tu zatekli zbog hitnosti situacije, veruju međusobno jedni drugima, jednostavni su i direktni. Neke grupacije planiraju da ostanu malobrojne u cilju što efikasnijeg obavljanja svog zadatka: istraživanje, video produkcija i obuka su funkcionalniji i bolje organizovani kao mali timovi nego kao velike organizacije. Ovo poglavlje govori o organizacijama koje moraju da narastu da bi postigle svoje ciljeve.

Prvu fazu nazivamo primarni sistem, jer su međusobni odnosi aktivista neformalni i direktni, slični onima među širom rodbinom ili u manjim školama i firmama. Grupacija ima važan zadatak i nije tu zbog druženja, ali ipak postoji drugarstvo, koje proizilazi iz međusobne naklonosti. Obzirom da je ovo uobičajen način kako nastaju grupacije, organizacije retko nastaju sa kulturološkim različitostima. Naše društvo je podeljeno, tako da se to odražava i na socijalne krugove. Prevazilaženje kulturološke polarizacije, stoga, znači biti internacionalan – ili od samog početka, ili kasnije.

U primarnom sistemu, sastanci grupacije obezbeđuju arenu za koordinaciju zadataka i očuvanje morala. Organizacija se ne brine o određivanju politike i procedurama. Umesto toga, većina pitanja se rešava u duhu ciljeva zasnovanim na neformulisanim pretpostavkama. Grupacija se možda okupila oko lidera, ali generalno, liderstvo je neformalno.

Svaka uspešna grupacija uključuje najmanje jednu osobu koja razmišlja o njoj. Osoba koja razmišlja o celoj grupaciji se može, ali i ne mora nazvati liderom. Naprotiv, neko ko se naziva liderom može biti toliko okupiran smišljanjem strategije, sledećim javnim nastupom, nastupom u medijima, odnosom sa saveznicima, da ona ili on slabo razmišlja o grupi u celini. Neko ko misli o tome postavlja dijagnozu grupaciji. Taj proces može biti intuitivan, ili može biti temeljno razrađen. Ova knjiga je, sa ove tačke gledišta, namenski pisana. U primarnom sistemu može postojati više pojedinaca koji neprekidno razmišljaju o celoj grupaciji, i u tom smislu oni među sobom dele liderstvo. Čak i u organizacijama koje su prvobitno okupljene oko jednog vođe, on može biti taj koji se više bavi podučavanjem, inspirisanjem i pripremnim radom u vezi spornog pitanja, nego što nastupa u autoritativnom maniru sa ostalim članovima grupe.

Većina ljudi smatra da je ovakav način najprihvatljiviji – jednostavnost, direktnost, neformalnost i socijalna povezanost – i žele da tako ostane zauvek. Stoga, mi to nazivamo zlatno doba.

Kada ta nova organizacija postane poznata i omasovi se, počinju različiti problemi i komplikacije, koji su na svu sreću predvidivi. Ono što je izgledalo kao jednostavan i direktan odgovor na određeni problem, ubrzo se ogleda u poljuljanom autoritetu,

zbrci u podeli uloga, nedostatku organizacije i planiranja, uzaludnim raspravama, neadekvatnim nadzorom i lošom komunikacijom. Prihvatanje nove realnosti, nametnute narastanjem i protekom vremena i početak napuštanja zlatnog doba koje se zamenjuje sekundarnim sistemom – alternativa je koja može prevazići složenost i «dečije bolesti»/»odrastanje»

Kada organizacije postanu veće i složenije, njihovo funkcionisanje mora da se promeni da bi bili efektivniji i da bi oni koji rade za njih opazili da su pošteniji, prikladniji i pravičniji. Neformalnost i upravljanje organizacijom po principu «izuzetak od pravila» koje se često sreće u primarnom sistemu ne funkcioniše u većem okruženju. Neizbežno je dogovaranje oko pravila, odredaba, standarda i merljivih kriterijuma odgovornosti. Podela posla na višem nivou zahteva bolju koordinaciju da bi cela organizacija nastavila ka svom cilju. Bolja koordinacija zahteva jasnu podelu ko koordinira čime i ko donosi koje odluke.

«Ne vidim da vas ima puno onih koji su sa nama od početka» reče aktivista organizacije za očuvanje čovekove sredine. «To je bilo sjajno. Bilo nas je nekoliko u tom malom odeljku kancelarije iznad supermarketa. Svi smo se poznavali i znali šta ko radi, raspoloženje je bilo sjajno i svi smo se radovali pobedi bilo koga od nas kao svojoj. Sada smo velika organizacija i ne poznajem polovinu ljudi koje vidim ovde, još manje znam šta oni rade. Jednostavno, nije isto.»

- sa sastanka Nacionalne organizacije za zaštitu čovekove okoline

Zašto se napušta primarni sistem? Jedan od razloga je da bi se dostigla izvesna socijalna promena ciljeva. Grupa bliska ovoj treba da privuče dovoljan broj članova da bi bila u stanju da sudeluje u odlukama vezanim za raspoređivanje zona i planiranje okoline. Starija organizacija će morati da postane mnogo jača da bi bila u stanju da ubedljivo utiče na određivanje politike na državnom nivou.

Drugi razlog da se napusti primarni sistem je da bi se uključio veći broj ljudi koji žele da učestvuju u radu. Ljudi nered u novoj, neformalnoj organizaciji vremenom počinje da biva stresan za članove koji, nakon što su se potpuno posvetili zadatku rešavanja krize, moraju da nadoknade sve ono što su za to vreme zapustili, da bi nastavili sa normalnim životom, a još uvek žele da učestvuju u radu organizacije. Početno uzbuđenje i hitnost nas može održati na šestočasovnom sastanku, ali u jednom momentu porodica, karijera i lične potrebe (kao što je odmor!) postaju ponovo prioritet. U tom momentu neki članovi su raspoloženi za upravni odbor, podelu rada i formalnu organizaciju (što će im oduzeti ovog puta samo minute, po mogućstvu). Ovo je momenat u razvitku grupe gde će ona izgubiti članove, nakon normalnog preokreta. Ukoliko jezgro grupe odoli potrebi tih članova, pojedinci odustaju od daljeg angažovanja kada uvide da će zbog toga morati da žrtvuju svoje druge potrebe. Takođe, grupa dolazi do problema regrutacije novih članova koji nisu voljni za takvu žrtvu, ili koji ne žele da se pridruže nekoj novoj kulturnoj podgrupi.

Treći razlog za napuštanje primarnog sistema je taj što on često vodi u vid satanizma. Tokom vremena, pojedinci zadovoljavaju svoje sociološke potrebe u grupi, produbljuju svoje prijateljstvo, pronalaze tu ljubavne partnere i gube vezu sa ostatkom sveta. Pojedinci gube perspektivu i postaju žrtve zatvorenog kruga pretpostavki i uverenja, koje tokom vremena udaljavaju članove od realnosti, onakve kako je drugi van tog kruga vide.

U početku sam mislio da sastanci grupe socijalista, na koje sam otišao kada sam bio na koledžu, nisu za mene jer sam ja bio radnička klasa, o oni srednji stalež. Uporno su se svadali oko ideja o kojim ja baš nisam mnogo znao, a ionako mi se činilo da se većina tih ideja više odnose na druge zemlje nego na ovu. Jednostavno nisam imao tamo šta da kažem, a i kada bih pa stigao da pročitam sve te

knjige koje su pominjali? Ali sada, kada sam video mnogo radikalnije grupe, uviđam da nisu samo imali srednjeklasnu opsesiju pri pogledu na svet. Većina radikalnih grupacija uglavnom priča samima sebi. Možda s vremena na vreme pričaju taksisti, ali mogu da se kladam da nikog ne slušaju. Znači, ako pričaju sami sa sobom, kako će znati šta mi ostali mislimo?

- pedesetogodišnji aktivista, pričajući o svom političkom putu

Zlatno doba, da sumiramo, se može prolongirati i iza svoje korisnosti. Insistiranje na neformalnom primarnom sistemu može da spreči napredak koji omogućava postizanje nekih ciljeva. Uporno insistiranje na «dobrim, starim vremenima» može odbiti ljude koji bi željeli da se uključe, ali nisu spremni da žrtvuju sate i spontanost koji su potrebni da bi se «bilo u fazonu». Primarni sistem može dovesti do toga da grupa preraste u sektu, nesposobnu da sarađuje čak ni sa svojim prirodnim saveznicima.

45

Sekundarni sistem

Kada primetite «dečije bolesti», počnite da smišljate svoj sopstveni sekundarni sistem. Priorite na rešavanje zadatka i istražite različite varijante; primenite onu koja vam se čini najprikladnijom vašoj misiji i ideji. Sugerisali smo vam koje karakteristike mogu biti od pomoći u toku razmišljanja koja se odnose na organizaciju rukovodjenja. Tako što ćete biti svesni ovoga, možete smisliti varijante koje će odgovarati vašoj organizaciji. Kada imate više mogućnosti, vaša grupa može odabrati strukturu koja odgovara potrebama sekundarnog sistema.

Male organizacije aktivista/ primarni sistem	Velike organizacije/ sekundarni sistem
Jednostavnost	Kompleksnost
Ravnopravnost svih članova	Neposredna odgovornost koordinatoru
Prijateljski odnos	Manje prijateljski, po mogućstvu neutralan odnos
Međusobna otvorenost podstiče neformalna, nova pravila	Insistiranje na objektivnosti
Članstvo zasnovano na nameri, pre nego na postizanju nekog cilja ili kao posledica regrutacije	Članstvo na osnovu određenog kriterijuma (n.pr. donacije, usluge)
Članovi tima i volonteri se uče kroz sam rad, eksperimentisanje	Formalna obuka i terninzi zamenjuju učenje u hodu
Malo formalnog planiranja, liderstvo je reaktivno	Planiranje i proaktivno liderstvo

Veliki broj grupacija nastaje kao posledica nekog protesta, ili neke naprasne želje da se zadovolji neodoljiva potreba, ali sa malo nade da će uspeti da promene sve ono što žele. Sa narastanjem organizacije dolazi i mogućnost da se dostigne željeni cilj, što podstiče da se pokuša sa pravljenjem mudre strategije i pravilne raspodele ljudskih i novčanih sredstava. Organizacija je spremna za usavršavanje organizacije strategije i rukovođenja. Sekundarni sistem raspodeljuje funkcije i povezuje ih kroz obuku, treninge i formalan pristup ka svačijoj odgovornosti.

U primarnom sistemu ljudi se osećaju podjednako vezanim jedni za druge kao i za organizaciju. U efektivnom sekundarnom sistemu ljudi već znaju koje su im uloge dodeljene, šta se očekuje, i šta se smatra uspehom. Oba sistema mogu biti veoma uspešna u svom radu. Tenzije i problemi se najčešće sreću u organizacijama koje su na ivici između ova dva sistema. Ono što je nekada funkcionaisalo lako, sada ide teško. Neko je izgubio moć komunikacije. Drugi su neodgovorni. Odnosi se pogoršavaju. Razlika u zaduženjima i u moći postaje očigledna, ali još uvek se niko nije složio sa tim, što vodi u lične obračune, ogovaranja, konfuziju i neizvesnost. Bes i frustracija narastaju, ali se još uvek može izbeći otvoren konflikt zbog prijateljskog odnosa u prošlosti.

Napetost je neizbežna ako organizacija dok narasta odoleva vremenu. Nemoguće je nastaviti sa funkcionisanjem po principu primarnog sistema i narastati u isto vreme. Imajući u vidu iskustvo sa nemilosrdnom birokratijom, može se desiti da odlučimo da ne dozvolimo da naša organizacija upadne u tu zamku, te ako je želja da se organizacija razvija, ne možemo da biramo da li ćemo ili nećemo preći na sekundarni sistem: možemo samo da biramo kakv ćemo sekundarni sistem primeniti. Sledeće poglavlje se bavi opisom više opcija.

Napomene

1. Pogodnija lista (pogotovo po pitanju funkcija grupe) može se naći u Resource Manual for a Living Revolution, autora Virginia Coover, Charle Esser, Ellen Deacon i Cristopher Moore (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1977.), str. 46-47. Čim dijagnoza otkrije problem, osoba koja misli o celini interveniše.

Poglavlje V

BIRANJE SPLAVA ZA PUT

Biranje i Stvaranje Vaše Organizacione Strukture

Bilo da započinjete sopstvenu grupu, pomerate se iz neformalne akcione grupe na drugi nivo ili imate velike probleme sa već uspostavljenom organizacijom, ne bi smetalo da razmotrite vaše strukturalne opcije.

Razmišljajte kreativno da stvorite strukturu koja je ispravna za vašu grupu. Ljudi prave pretpostavke o tome kakva treba da bude struktura organizacije na osnovu njihovog iskustva sa drugim grupama, manjka iskustva, onoga što su čuli ili pročitali, i sopstvenih vrednosti. Dobra stvar kod kreiranja sopstvene strukture je sto možete da odstranite međusobne pretpostavke i tako izbegnete neka neispunjena očekivanja i nesporazume.

Nemojte se iznenaditi ako nisu svi puni entuzijazma zbog ovog zadatka: svi i ne moraju biti. U redu je da je neke prioritete akcija, ili zgrada zajednice, ili istraživanje. Bez obzira da li sve članove privlači zadatak struktuiranja, svi moraju da dozvole, omogućće da se zadatak uradi. Struktura je ključ za efikasnost, jer je povezana sa donošenjem odluka i izvršavanjem, odgovornošću, autoritetom i kontrolom. Sve dok ove teme nisu dobro razmotrene, rad i moral grupe su na udaru. Oni koji rade na ovom zadatku moraju konstantno da dobijaju povratne informacije od onih koji su manje zainteresovani.

Naravno da vaša struktura utiče na ljude u vašoj grupi, njihove međusobne odnose i njihova osećanja o sebi. Neki ljudi najbolje rade ako mogu da organizuju sopstveni rad i funkcionišu donekle samostalno, dok se neki pod istim uslovima osećaju izolovano. Neki ljudi smatraju da se njihova energija crpi, a kreativnost ruši ako "šef" ili "rukovodstvo" donosi većinu odluka, dok drugi žale vreme i trud potrošen na učestvovanje u donošenju odluka. Cilj je da se nađe pravi odnos između misije, vrednosti, strukture i ljudi u organizaciji.

Aktivisti u jednom gradu na srednjem zapadu pomažu ljudima kojima pretili nasilje ili koji su u skorije vreme bili umešani u nasilne veze ili situacije. Stvorili su organizaciju koja kombinuje advokatski posao i direktnu službu, decentralizovane kolektive i koordinaciju, i ima godišnji budžet od 300.000 dolara. Uspostavljena da edukuje zajednicu o ličnom ili institucionalnom nasilju, organizacija uključuje bivše zločince kao i žrtve nasilja. Ima 9 stalnih radnika i 12 radnika po potrebi, i zadatke obavljaju kolektivi sa sveukupnim sistemom odgovornosti. Članovi organizacije imaju od 16 do 52 godine i vrlo su različitog obrazovanja i rasnog / etničkog porekla.

Jedan od dugogodišnjih članova grupe opisuje strukturu organizacije ovako: "Čim se članovi kolektiva pomire sa osećanjem haosa, brigom da niko autoritaran ne stoji iza nas da se pobrine da ne pravimo greške ili potrošimo sav novac, počinjemo da vidimo interesantan sinhronitet i otkrića u načinu na koji se stvari završavaju, dolaze na svoje mesto."

Razmotrite značenje članstva

Bilo koja ozbiljna organizacija se suočava sa izazovom sopstvene sposobnosti da se promeni. Kako se to, na duže staze, adaptira na promenu sredine, promenu svesti, na to da se neka vrata zatvaraju, a otvaraju neka druga? Jedan odgovor je da se stvori struktura široke odgovornosti prema ljudima koje zanima cilj, npr. kroz demokratsku bazu članstva. Demokratska struktura članstva pruža jasan način da članovi utiču na direktnu organizaciju. Npr., odbor se može birati na godišnjem sastanku ili glasanjem poštom. Takva struktura pruža proveru protiv jezgra vođstva grupe koja gubi dodir sa svojom ciljnom grupom.

Odredbe o tome kako članovi mogu da vrše svoj uticaj moraju se precizirati u pravilima organizacije, koja se često nazivaju statutima.¹ Ako članovi ispoljavaju uticaj preko sastanaka, odredite procedure obaveštavanja i najmanji broj ljudi koji je potreban na sastanku da bi se vodio posao. Mnoge odredbe daju formalnim članovima inkorporiranih organizacija pravo da glasaju na teme kao što su biranje ili smenjivanje članova izvršnog odbora, amandmani ili statuti, ujedinjavanje i rasparčavanje organizacije. Jasno objavite u pravilima da se odluke donose putem konsenzusa ili glasanjem, i, ako je glasanjem, koji procenat je potreban da bi se donela odluka. (Neke grupe teže prednostima konsenzusa i glasanja tako što postavljaju malo veći standard nego što je prosta većina, npr., potrebno je 75-80 procenata da bi se nešto izglasalo.)

Kriterijumi članstva su takođe važni. Ljudi kojima je stalo moraju to da dokažu svojim doprinosom, tako da na direkciju vaše organizacije utiču ljudi sa ubeđenjima, ne samo mišljenjima. Ljudi van jezgra organizacije, oni koji nisu redovni volonteri ili članovi komiteta, ali koji povremeno dolaze na sastanke i demonstracije, nisu utopljeni u organizacionu kulturu i nude objektivniju, nepristrasnu perspektivu. Ako deo ili cela ciljna grupa predstavljaju ljudi sa niskim prihodima, uslov za članstvo ne mora biti finansijske prode, već recimo volonterski rad dvaput godišnje. (Ipak, budite pažljivi sa odustajanjem od finansijskih očekivanja – živimo u kulturi koja konstantno šalje poruke da je novac mera onoga što je važno. Ako smo dovedeni dotle, uslovljeni smo tim porukama do neke mere, čak i ako je to samo na podsvesnom nivou. Kada organizacija od nas ne očekuje novac, lako je dati joj manje važnosti, opet bar podsvesno.) Pravila moraju definisati kako se članovi primaju ili prekidaju sa radom.

Da li imati formalno članstvo ili ne – vrlo je važan izbor. Jedan razlog da izbegavamo formalno članstvo je taj što je tako mnogo jednostavnije (nema pošte i procedura za godišnje izbore, održavanje tačnih podataka o tome kome je dozvoljeno da učestvuje, itd.) Geografsko rasipanje članova može biti problem godišnjih sastanaka, a glasanje poštom može da ne funkcioniše kada odbor mora da bude uravnotežen po pitanju sposobnosti, iskustva i perspektiva. Za neke organizacije, najefikasnije rešenje je da se usvoji struktura koja kombinuje kategoriju formalnog članstva, koja uključuje prava i odgovornosti, sa kategorijom pristalica, koje ne glasaju.

Mnoge organizacije imaju "članstva" koja nisu članstva u smislu da članovi aktivno učestvuju, npr. tako što biraju izvršni odbor ili glasaju za politiku grupe. Ova zabuna može dovesti do optužbi o manjku demokratije. Ako grupa želi da bude okružena zajednicom koja ih podržava, doprinosi novcem ili volonterskim radom, zašto ih ne bi nazvali "pristalicama", "prijateljima", ili nekim drugim imenom koji odgovara misiji i stilu organizacije? Možda ćete hteti da napravite kompromis, npr., slanjem biltena ili omogućavanjem pristupa događajima u zamenu za godišnji doprinos.

Mehanizam koji neke grupe koriste da bi zadovoljili potrebe za povratnim informacijama, i da bi ostali u kontaktu sa potrebama i vremenom koji se menjaju, je savetnički odbor (savet) sastavljen od obazrivih i jakih ljudi kojima ne smeta da izazivaju pretpostavke vođstva organizacije. Savet se sastaje sa vođstvom organizacije s vremena na vreme – npr. jednom godišnje. Potrebno je vešta facilitacija da bi se smanjila odbojnost prema vođstvu i da bi se članovima saveta omogućilo da budu iskreni i otvoreni, da prikažu probleme koje primećuju kao i pozitivna postignuća. Može biti od pomoći da tražite od saveta da odgovori na određena pitanja ili da obezbedi informacije na određene teme. Ako grupa ima problema da napravi dogovor o strukturi članstva – posebno ako primetite da isplivavaju emocije – verovatno morate da pogledate psihološku temu granica i različite načine da sagledate tu temu.²

Bio sam strog prema sebi jer sam radio u grupama koje nisu bile načisto što se tiče strukture. Uvek smo tonuli u neefikasnost i nedoslednost, ili bi postali hiperefikasni i ljudi bi umisljali da su moćni – više nije bilo zanimljivo. Čak i u najboljim vremenima kada smo stvarno dobro radili, nisu se ostvarili moji ideali o tome kako bi grupa trebalo da izgleda.

Zatim sam čitao više o patrijarhatu i shvatio da smo pod tim uticajem hiljadama godina, i da postoji alternativni vid rada koji ima još dužu istoriju ali smo sa njim izgubili kontakt. I da smo se u poslednje vreme vraćali na put do partnerstva ali imamo taj težak teret nasleđenih šema dominacije koji nas usporava.

Tako, u sadašnjem radu sa aktivistima, shvatam da je najbolje da eksperimentišemo, i otkrijemo šta najbolje funkcioniše tako što ćemo isprobati nove stvari koje odgovaraju našim vrednostima i izvlačiti lekcije koje smo naučili. Sada sam mnogo manje oštar, i više zainteresovan za maštu nego za osudu.

– veteran organizator sa Istočne obale, koji je radio na uređenju najbližeg okruženja, na gradskom i državnom nivou

Izmislite strukturu koja odgovara vašoj misiji, vrednostima i ljudima

Oragnizacione strukture šetaju na skali od hijerarhije do kolektiva. U hijerarhiji, odluke se prosleđuju preko uzastopnih nivoa za izvršavanje. U kolektivu, odluke donose ljudi koji će ih izvršiti. Mnogi aktivisti vrednuju jednakost i individualizam, ali često ne znaju kako da te vrednosti iskoriste da bi izgradili organizaciju. Mnogo toga treba razmotriti: misiju koju treba izvršiti, dostupne izvore (i ljudske i finansijske), spoljašnju sredinu (uključujući oblike opozicije), i kulturu ili kulture koje predstavljaju aktivisti jezgra i ciljna grupa.

Ovih dana sve više organizacija predstavlja strukturalne hibride. Hijerarhije koriste kolektivne strukture kao što su timovi, a organizacije koje su počele kao neformalni kolektivi se inkorporiraju (ujedinjuju), uspostavljaju odbore i direktore, i sve više liče na ravnu hijerarhiju. Sredina u kojoj sve organizacije funkcionišu se brzo menja. Fleksibilnost i adaptacija je neophodna za opstanak. Struktura koja je dobro služila u ranijoj fazi života grupe može postati kontraproduktivna u kasnijoj fazi. Kada organizacija razvija dugoročni plan za svoj rad, može razmotriti da li trenutna struktura treba biti pojašnjena ili promenjena u pogledu novih zahteva ili promena u misiji.

Kada sam se priključio osoblju kriznog centra za silovanje zatekao sam strukturu kolektiva koji je proizašao iz feminističkog duha o jednakosti u ženskom pokretu. Postojao je odbor koga su birali volonteri, ali bilo je mnogo nejasnoća između obaveza odbora i osoblja. Odbor je bio vidno uključen u svakodnevne operacije jer su, kao volonteri, njegovi članovi bili aktivni u svim programima; u isto vreme, direktor osoblja je izveštavao odboru.

U trenutku kada sam se priključio osoblju centar je dobio veliku pozajmicu od vlade, ali to je trajalo samo nekoliko godina sto je značilo da smo morali da menjamo način finansiranja. Ova odluka je značila da bi smo morali da objasnimo strukturu organizacije potencijalnim sponzorima.

Tradicionalni hijerarhijski raspored nije odgovarao našim idealima i našoj realnosti. Umesto toga, napravili smo šemu sa malim krugom u sredini koji je predstavljao odbor, okružen većim krugom, koji je predstavljao osoblje. Od centra ka periferiji su išle linije, kao prečke na točku. Na kraju prečki bili su krugovi koji su predstavljali programe, koje su izvršavali volonteri sa osobljem koje je predstavljalo koordinatore. Činjenica da je iz svakog kruga koji je predstavljao program išla linija do centra, pokazala je da su volonteri iz svakog programa bili u odboru. Pošto je svaka linija išla kroz krug osoblja, mogli smo da vidimo da je povezano i osoblje. Bilo je divno što smo stvorili šemu koja je prikazivala našu posebnu strukturu, i bilo je korisno za članove da bolje shvate kako je organizacija sastavljena.

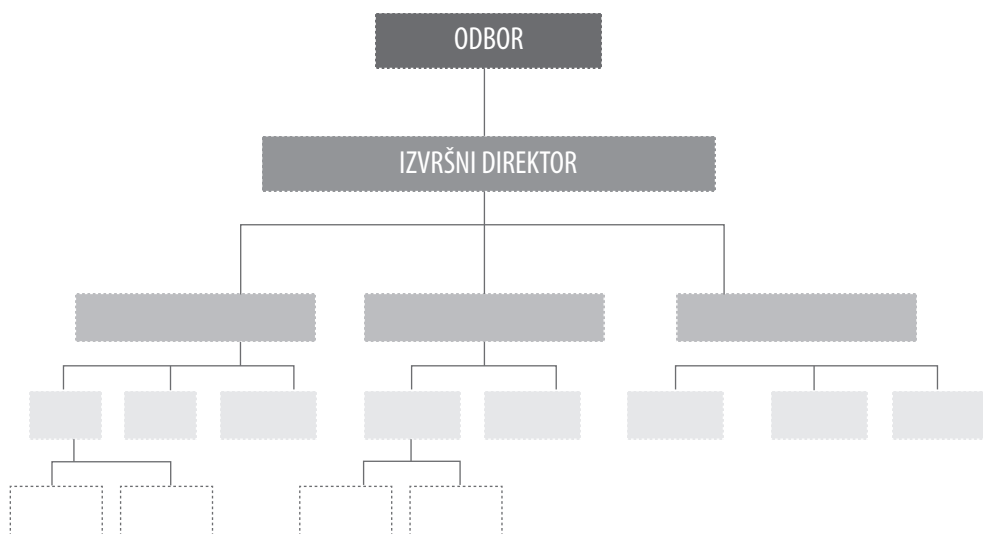
– bivši direktor agencije, koja je bila jedna od najvećih kriznih centra za silovanje u Severnoj Americi

Evo ukupne perspektive koju treba imati na umu kada izmišljate strukture: mogli ljudi bolje rade kada od svog posla dobijaju više zadovoljstva. Dobijaju više zadovoljstva kada vide kako se njihov trud povezuje sa radom drugih, kada imaju uдела u donošenju odluka, i određenu kontrolu nad svojim poslom. I pojedinac i organizacija dobijaju jasnoćom odgovornosti.³

Organizaciona šema je grafički prikaz strukture odgovornosti organizacije. Razmotrimo neke od mogućih struktura.⁴

Tradicionalna hijerarhija

Piramida je tradicionalni oblik hijerarhije. Sto je više nivoa između vrha i dna, to je hijerarhija strmija. Kada postoje samo dva ili tri nivoa u piramidi, to je ravna hijerarhija. Odluke se donose na nivou iznad onog gde se izvršavaju. Što je više doneta u piramidi, odluka će više uticaja imati na rad cele organizacije. Ljudima na nižem nivou će možda tražiti informacije koje su potrebne za odluke koje će biti donete na višem nivou, ali oni ne učestvuju u donošenju odluka.



TRADICIONALNA HIJERARHIJA

Čini se da je to jednostavna i racionalna struktura. Jasno pokazuje ko je kome odgovoran. Ima određena ograničenja. Pošto informacije moraju da putuju do vrha piramide pre nego što se odluke proslede na dole, to usporava sposobnost organizacije da reaguje na zahteve i mogućnosti koje se brzo menjaju. Takođe, retko podstiče individualnu kreativnost i saradnju između različitih delova organizacije.⁵

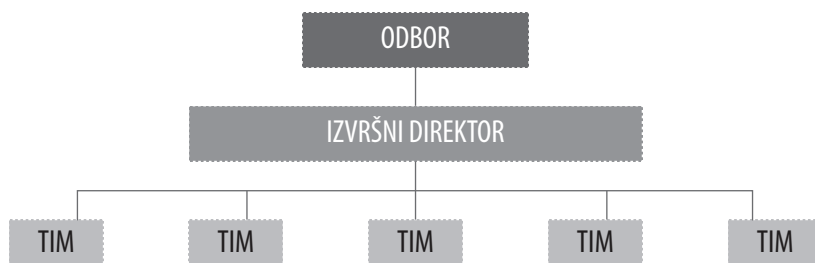
Timovi

Jedan od načina da se kombinuju potrebe za učestvovanjem i odgovornošću je da promenite timove za uobičajenu multilevel strukturu rukovodstvo/radnik. Članovi tima mogu imati različite sposobnosti i nivoe iskustva, ali neophodno je svačije učestvovanje da bi se posao obavio. Oni su međusobno zavisni. To znači da mora da postoji određeno preplitanje sposobnosti i znanja, tako da članovi tima mogu jedni druge da pokrivaju u hitnim slučajevima. Timovi mogu biti pravi kolektivi, gde svako učestvuje u donošenju odluka, ili mogu imati vođu koji donosi određene odluke i predstavlja tim u odnosu sa većom organizacionom strukturom. Biti tim, ipak, ukazuje na to da članovi moraju imati udela bar u donošenju odluka na nivou tima.⁶

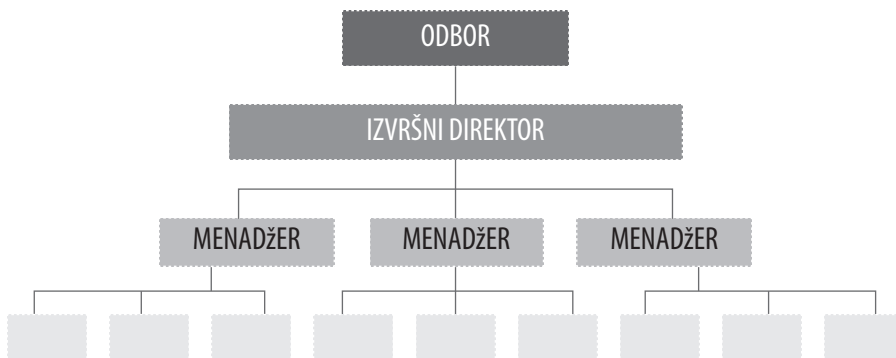
Timovi se mogu koristiti na svim nivoima, uključujući i vrh rukovodstva. Postojanje rukovodećeg tima koji je odgovoran odboru, umesto izvršnog direktora, eliminiše probleme koji se pojavljuju kada celokupnu odgovornost ima jedna osoba, i može dodati stabilnost i jačinu vođstvu organizacije. Jedna osoba može služiti kao vođa tima, i razmišljati o funkcionisanju tima kao takvog a ne samo o organizacionim odlukama koje se moraju doneti. Rukovodeći tim zahteva jasna očekivanja o funkcionisanju tima i odgovornostima odbora ako dođe do ozbiljnih konflikata između članova tima.

Mnogim organizacijama potrebna je struktura koja im dozvoljava da fleksibilno reaguju na promenu uslova. Organizacija koja služi deci i omladini u jednoj metropoli suočila se sa opadanjem članstva, dece i odraslih volontera, i privukli su mali broj obojenih ljudi. Da bi zaustavili opadanje članstva i eliminisali rasnu neravnotežu, stvorili su multifunkcionalne timove. Svaki tim je postao odgovoran za programe u određenom broju geografskih oblasti povezujući različite rasne grupe. Individualci nastavljaju da rade "svoj posao", ali sada u kontekstu timskog planiranja. Vođe timova razmišljaju o timu kao celini, učestvuju u radu i povremeno se sastaju da razmenjuju ideje i skustva i povezuju svoje timove sa širim organizacijama. Ova, nekada tradicionalna organizacija, sada ima timove ispod izvršnog direktora.

51



TIMOVI ISPOD IZVRŠNOG DIREKTORA

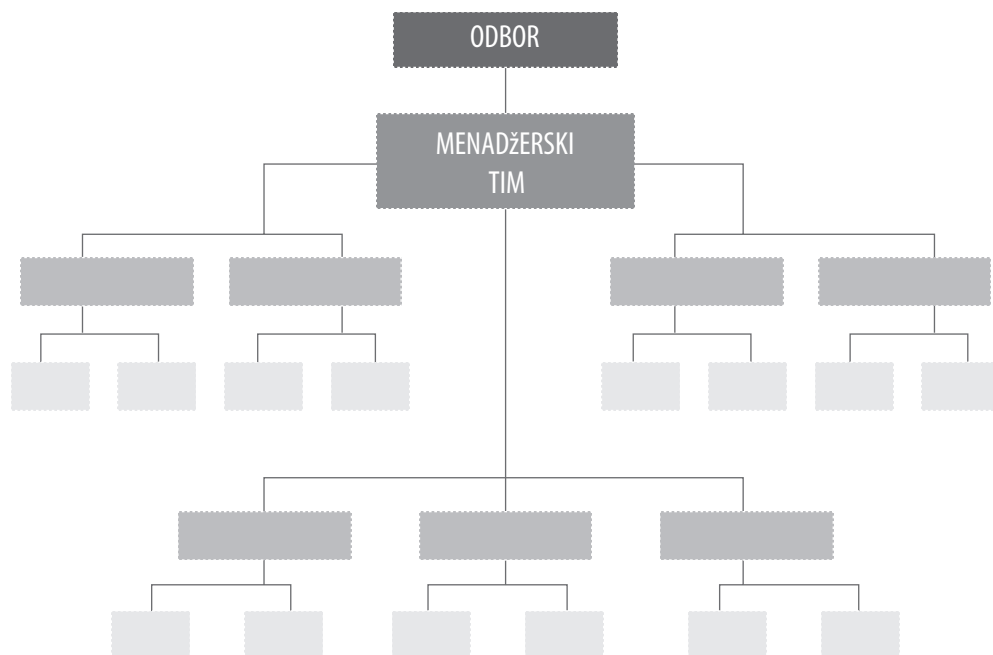


PROGRAMSKI TIMOVI

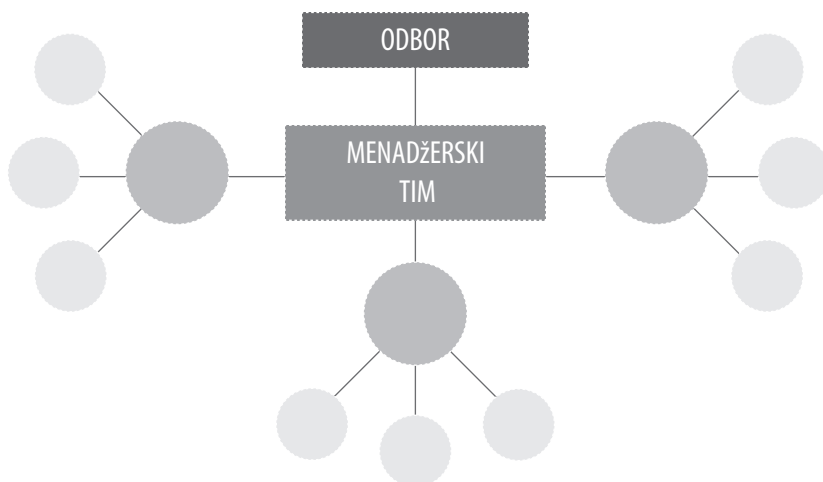
TIMOVI ISPOD MENADŽERA

U drugom modifikovanom hijerarhijskom modelu odbor direktora uspostavlja politiku organizacije, unajmljuje izvršnog direktora i procenjuje koliko uspešno je obavljena misija; direktor radi preko male grupe menadzera, od kojih svaki koordinira jedan broj timova.

U nekim modelima, izvršni direktor je zamenjen menadžerskim timom. Svaki član tima rukovodi, upravlja ili koordinira jednu oblast posla organizacije. Može postojati tradicionalna hijerarhija ispod menadžerskog tima, ili princip tima može prožeti celu organizaciju.

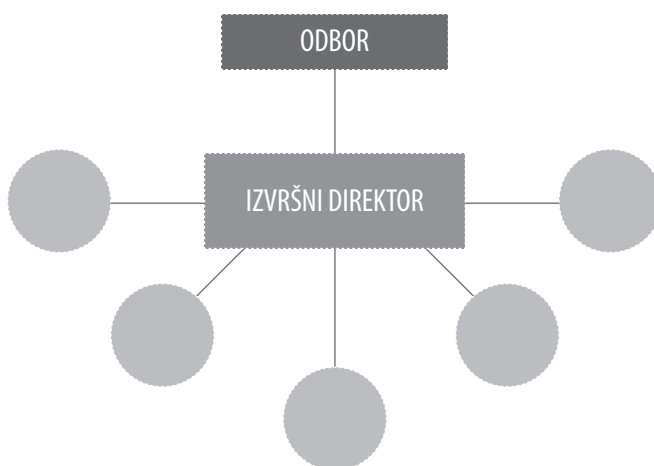


MENADŽERSKI TIM SA TRADICIONALNOM HIJERARHIJOM ISPOD NJEGA



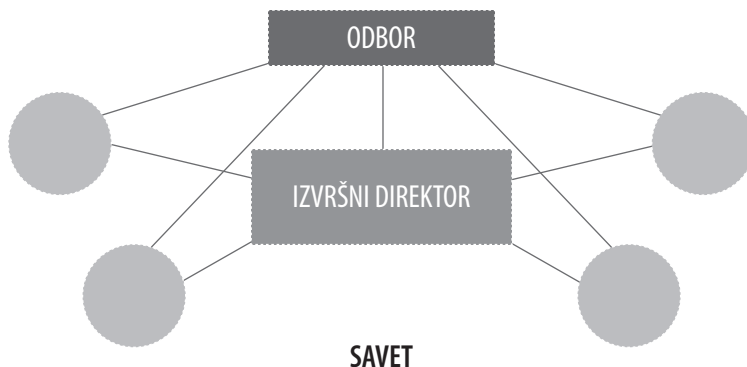
MENADŽERSKI TIM SA TIMOVIMA ISPOD NJEGA

U ravnoj hijerarhiji odbor može delovati preko izvršnog direktora, koji izvršava programe organizacije preko administrativnog tima i određenog broja samoupravljujućih programskih timova (ili u maloj organizaciji, članovima osoblja sa pojedinačnim programom).



RAVNA HIJERARHIJA

U modelu saveta, reprezentativci iz svakog programa služe u odboru direktora. Izvršni direktor je zadužen za administrativne funkcije, uključujući zapošljavanje i otpuštanje osoblja, i koordinaciju programa organizacije, koji izvršavaju samoupravljajući timovi.

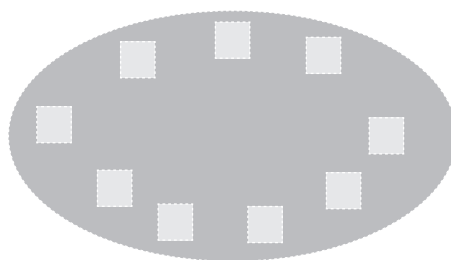


Nehijerarhijske strukture

Ako su ljudi koji donose odluke takođe zaduženi za njihovo izvršavanje, ne postoji hijerarhija. Niko nije iznad nekog drugog. U organizaciji sa više od desetak članova, ovo ne mora da znači da je svako uključen u svaku odluku ili da su sposobnosti i iskustvo isti za svakoga.⁷

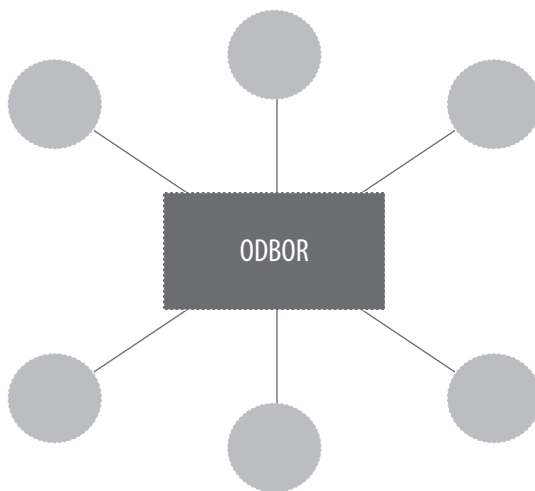
Mnogi ljudi koji su bili deo ženskog pokreta u 60-im i 70-im želeli su da odbace dominantna sputavanja patrijarhalnih struktura i stoga su odbacili ulogu vođstva. Ono što su otkrili, kao što je sociolog Jo Freeman istakla u svom reper članku "Tiranija nedostatka strukture", bilo je da su se i vođstvo i podržane šeme (strukture) ionako razvijale, kao andergraund fenomeni.⁸ Neformalna struktura – jer još nije bila priznata – bila je neodgovarajuća, i u tom smislu vrlo nedemokratska. Demokratski kolektiv je onaj gde su članovi svesni grupinih procesa i dinamike moći i voljni su da zajedno prevaziđu konflikte da bi održali produktivnost i odgovornost.

U jednostavnom kolektivu, svaki član je partner u odlukama koje donosi grupa i nosi jednaku odgovornost za misiju vođenje organizacije kao i ostali. Jednoj osobi može biti dodeljena uloga facilitatora (olakšavača), ili, po terminima Roberta Greenleaf-a, "prvog među jednakima".⁹ Ova uloga takođe može rotirati među članovima.



KOLEKTIV

Kolektiv može imati koordinirajuću podgrupu sastavljenu od individualnih članova osoblja ili reprezentativaca timova. Ovaj model može biti koristan za organizaciju u koju je uključeno više ljudi ili gde je korisno, zbog spoljašnjih razloga, da ste u mogućnosti da ukažete na odbor, stvaranje politike ili grupu za nadzor. Članove centralne grupe biraju njihovi timovi/kolektivi da bi se napravila politika za organizaciju kao celinu, da bi se dobile pozajmice ili drugi prihodi, da bi se odobrio budžet i motrilo se na njega, i da bi se uverili da organizacija funkcioniše u skladu sa sopstvenim pravilima i državnim zakonima.



KOLEKTIV SA ODBOROM, SA NADZOR GRUPOM ILI KOORDINACIONOM GRUPOM

Inkorporacija i oslobođanje poreza

Nemojte pretpostaviti, ako postajete neprofitabilna korporacija, da to mora prekomerno ograničiti vaše strukturalne opcije. Nekad aktivisti pretpostavljaju da inkorporiranje po zakonima njihove države ili provincije, ili prijavljivanje za status oslobođanja poreza, zahteva da usvoje vrlo tradicionalnu strukturu. Ovo ne mora biti slučaj. Obično je interes vlade u odgovornosti, uključujući doslednost sopstvenim pravilima organizacije, pre nego u određivanju koja bi to pravila trebalo biti. Znamo za vrlo inovativne strukture koje su primile status korporacije i oslobođene su poreza. Zahtev koji je uobičajen u kanadskim provincijama, npr., da organizacija ima odbor direktora i godišnji generalni sastanak članova, može se lako ispuniti u inovativnom kontekstu. Evo nekih prednosti i mana neprofitabilne korporacije.¹⁰

Prednosti:

- Izbegavanje lične odgovornosti: Članovi grupe će, u većini slučajeva, biti zaštićeni od lične odgovornosti koja proizilazi iz tužbi koje se podižu protiv grupe. (Na primer: lična tužba zbog povrede kada neko padne i povredi se tokom događaja koji organizuje grupa.) Izuzeci od ove protekcije mogu biti slučajevi gde su se članovi odbora pokazali nemarnim u izvršavanju svojih dužnosti.
- Oslobođanje poreza i druge beneficije: Oslobođanje poreza pri nabavci opreme i sredstava i federalnog i državnog korporacijskog poreza na prihod, smanjeni troškovi pri slanju paketa, neprofitabilni popusti, pristup radio i TV javnoj službi, itd., pomaže da se sačuva novac.
- Skupljanje fondova: Neprofitabilni status olakšava traženje sredstava od pojedinaca, poslova i drugih organizacija, kako u Kanadi

tako i u SAD-u. Postajanje neprofitabilne korporacije po državnom ili lokalnom zakonu je neophodan korak pre nego što se prijavite za status oslobađanja poreza na federalnom nivou. Sa tim statusom, možete donatorima ponuditi mogućnost da vašoj organizaciji daju donacije sa smanjenim porezom. Neki donatori smatraju da mogu da daju veće poklone ako će im se to isplatiti pri plaćanju poreza. Mnoge fondacije će vam dati pozajmice samo ako imate neprofitabilan status i oslobođeni ste poreza.

• Beneficije za zaposlene: Ljudi koji su uključeni u rad u organizacije mogu biti izjednačeni sa zaposlenima i tako se kvalifikovati za beneficije koje nisu dostupne samo zaposlenima, kao što je osiguranje za nezaposlenost.

Mane:

- Inkorporacija i prijavljivanje za status oslobađanja poreza zahtevaju vreme i novac, iako često manje od 200\$.
- Odgovornost koja dolazi sa formalnijom organizacijom zahteva vreme i energiju, uključujući zadatke kao što su beleženje i čuvanje podataka o sastancima, vođenje knjiga i popunjavanje godišnjih izveštaja sa raznovrsnim vladinim delovanjem.

Razmotrite ograničavanja programa koja se nameću oslobađanjem poreza i razmislite da li su vam važni. Neprofitabilna korporacija može se uključiti u bilo koju zakonitu aktivnost koja je povezana sa svrhama koje su navedene u njenim odredbama inkorporacije i statutima. Dobijanje statusa dobrotorne ili obrazovne organizacije znači prijavljivanje za federalni nivo kako u Kanadi tako i u SAD. Na primer, da bi dobila status 501(c)(3) po U.S. Internal Revenue Code, organizacija

* Pitanje inkorporirane grupe je razmotreno kasnije u ovom poglavlju. Bez obzira da li se odlučite na inkorporaciju, dobro je da organizacija ima jasne dogovore ili pravila koja pojašnjavaju kako članovi mogu ispoljiti svoj uticaj.

* ne sme učestvovati u političkim kampanjama za ili protiv ljudi koji se kandiduju za javnu službu

* mora suštinski ograničiti zakonske ili opozicione političke aktivnosti. To znači da ne smeju nagovarati ljude da glasaju za ili protiv određenih delova zakonodavstva ili kandidata, ali mogu informisati svoje članove i javnost o temama koje su sa tim povezane.

Ako U.S. Internal Revenue Service (IRS) – Poreska služba – otkrije da je 501(c)(3) grupa organizovana za ciljeve koji se mogu postići kroz zakonsku akciju ili da je njen rad fokusiran na postignuće takvih ciljeva, a ne na nepristrasnoj analizi i širenju informacija, IRS može ukinuti ili poništiti njen 501(c)(3) status. Zato je važno da pišete statute vaše organizacije i izjave o misiji na način koji neće smetati IRS. Opisivane organizacije kao akcione grupe bi bilo loše, jer za IRS to znači aktivnost oko političke kampanje. Može se uspostaviti sestrinska organizacija da obavlja legislative posao. Ova grupa, klasifikovana kao organizacija društvenog dobra, bi čak mogla biti i oslobođena poreza; ipak, ne bi mogla da da dobija donacije oslobođene poreza kao sto može 501(c)(3) organizacija.

U Kanadi, dobrotorni status se ne daje često advokatskim organizacijama čak i kada se jasno drže dalje od zakonskih procesa. Opet bi najbolji pristup bilo uspostavljanje sestrinske organizacije.

Da li ima smisla za organizaciju da ide rutom neprofitabilne korporacije i, dalje, putem IRS 501(c)(3) statusa? To se stvarno odražava na misiju, vrednosti i ljude koji su uključeni. Ako je grupa protestna grupa koja se specijalizuje u neposlušnosti civila i zakonskom pritisku, put inkorporacije može biti težak, ograničavajući a njegove finansijske prednosti od malog značaja.

Eksperimentišite sa alternativnim strukturama i zadržite one koje odgovaraju vašoj misiji i vrednostima. U proteklm decenijama neki aktivisti su bili nezadovoljni tradicionalnom organizacionom šemom odbor/osoblje volontera, zbog osećaja da ona u organizaciju unosi nejednakost i dominaciju većeg društva. Skorašnja teoretska podrška inovaciji dolazi iz knjige Riane Eisler "The Chalice and the Blade", koja argumentuje da je vertikalno rangiranje karakteristično za strukture dominacije i da velika alternativa u ljudskoj evoluciji – partnerstvo – razvija način rada koji ljude povezuje na način koji je više horizontalan.¹¹

Čak i ako radite u organizaciji koja je vrlo tradicionalno struktuirana, možete povećati sopstveni fleksibilni prostor. Fizičar Fritjof Capra pokazuje jedan način za to i izaziva metaforu piramide čak i za tradicionalne organizacije. On kaže da hijerarhija izobličava naše razumevanje istinskih odnosa u organizacionom sistemu: "Važan aspekt hijerarhijskog reda nije transfer kontrole, već pre organizacija kompleksnosti." Kaže da ćemo bolje razumeti organizacije ako koristimo metaforu drveta. "Kao što se pravo drvo hrani i preko korena i preko lišća, tako i moć u sistemima drveta teče u oba smera, gde nijedan kraj ne dominira nad drugim i svi nivoi učestvuju u međuzavisnoj harmoniji da bi podržali funkcionisanje celine."¹²

Napomene

1. Pitanje inkorporirane grupe je razmotreno kasnije u ovom poglavlju. Bez obzira da li se odlučite na inkorporaciju, dobro je da organizacija ima jasne dogovore ili pravila koja pojašnjavaju kako članovi mogu ispoljiti svoj uticaj.
2. Starhawk, *Truth or Dare: Encounters with Power, Authority and Mystery* (San Francisco: HarperSanFrancisco, 1987.) glava 6: "Risking the Boundaries."
3. Vidi Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987.), i Peter B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989.)
4. Kanadski savetnik za razvoj organizacija Gareth Morgan opisuje raznolikost opcija za organizacionu strukturu u svojoj knjizi *Imaginization* (Newbury Park: Calif.:Sage, 1993.)
5. Za više informacija o ograničavanjima tradicionalne hijerarhije, pogledajte Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York 1977.) i Peter B. Vaill, *Managing as a Performing Art*.
6. Ključne reference o upotrebi timova uključuju Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990.); William G. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.); Carl E. Larson i Frank M.J. LaFasto, *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong* (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1989.). Weisbord, *Productive Workplaces* je također od koristi.
7. Za primere nehijerarhijskih organizacionih struktura, pogledajte Starhawk, *Truth or Dare*, str. 152-158.
8. Jo Freeman, *The Politics of Women* (New York: David McKay, 1975.)
9. Greenleaf, *Servant Leadership*
10. Advokat Anthony Mancuso napisao je odličnu knjigu za ne-advokate *How to Form a Nonprofit Corporation* (Berkeley: Nolo Press, 1992.)
11. Riane Eisler, *The Chalice and the Blade* (New York: Harper and Row, 1988.)
12. Fritjof Capra, *The Turning Point* (Toronto, New York: Bantam Books, 1982.), str.282.

Poglavlje VI

KOORDINIRANJE VESLANJA

Odbor direktora

59

Iako nove grupe za društvene promene obično počinju preko inicijative jedne osobe, moraju brzo da evoluiraju do podeljenog vođstva da bi povećali svoju mudrost, stabilnost i efektivnost. Neka vrsta koordinirajućeg komiteta postaje mesto gde se suočava sa teškim odlukama i stvara se politika. Grupe koje se vremenom stabilizuju ili prerastu svoj osnivački krug moraju da nađu strukture koje funkcionišu, uključujući i strukture za uspostavljanje politike. Da bi se ojačali za suočavanje sa političkim borbama i sredinom koja se opire društvenim promenama, potrebna im je jasnost po pitanju očekivanja, dogovora i pravila.

Grupe koje nemaju odbore mogu profitirati na jasnosti očekivanja i dogovora koji se tamo donose. Opisujemo strukturu sa odborom direktora jer postoje određeni zaključci koje treba doneti u vezi odbora, kao i uopšteni zaključci o upravi organizacije.

Organizacija koja je inkorporirana kao neprofitabilna po zakonu mora imati odbor direktora. Po zakonu, neprofitabilni odbor predstavlja poverenje javnosti, uverava da se izvori organizacije koriste pažljivo i da se njena misija obavlja efikasno i u granicama zakona.

Odbori mogu biti prokletstvo ili blagoslov. Odbori mogu pružiti usmeravanje i mudrost, skupljati novac, mogu nadgledati i procenjivati učinak organizacije, i biti od velike važnosti u stratezijskom planiranju. Odbori takođe mogu pokušati da rasporede organizaciju, uglibiti se u borbu osoblja za moć ili zaboraviti da drže direktora odgovornim, sve dok se organizacija ne nasuka. Odbori češće predstavljaju blagoslov kada im je jasan njihov posao i ograničenja, i kada su njihovi pojedinačni članovi načisto sa tim šta oni tu rade.

Odgovornosti odbora neprofitabilne organizacije

Utvrdite misiju i svrhe organizacije.

Određba o misiji služi kao vodič za sve što organizacija radi i pomaže u uspostavljanju prioriteta među zahtevima.

Izaberite i zaposlite šefa osoblja (ili više njih, ako postoji rukovodeći tim).

Verovatno jedna od odgovornosti odbora koja dopire najdalje, uključuje razvijanje opisa posla i definisanje uloge koju treba igrati (to jest, da li će šef osoblja biti glavni izvršni službenik (CEO) ili glavni operativni službenik (COO). CEO deluje kao organizacioni vođa i portparol, dok je COO administrator koji radi sa predsednikom odbora (koji nosi ulogu CEO.) Kako organizacija raste, ova uloga se često menja u praksi, a da se promena ne vidi u statutu. Kao rezultat, često se pojavljuju sukobljena očekivanja između članova odbora i šefa osoblja.

Podržite i procenite šefa osoblja.

Da bi radila dobro i rasla u poslu, osobi koja je odgovorna za dnevne operacije organizacije potrebne su povratne informacije,

kako o tome šta dobro funkcioniše, tako i tome gde je potrebno poboljšanje. Šefu osoblja bi takođe trebalo tražiti povratne informacije o funkcionisanju odbora.

Obezbedite efikasno organizaciono planiranje.

Iako će osoblje organizacije često skupiti potrebne informacije i razviti aktuelne dokumente o planiranju, odbor mora biti uključen u postavljanje pravaca i odobrenih ciljeva, svrha i važnijih principa. Najvažnija uloga odbora u procesu planiranja može biti da postavlja pitanja i da se uveri da program podržava misiju organizacije.

Obezbedite adekvatna sredstva.

Iako je sakupljanje novca, kao što je traženje pozajmica, povereno osoblju, odbor je odgovoran da se uveri da organizacija ima sredstva potrebna za izvršavanje svoje misije. Mnoge organizacije očekuju od članova odbora da direktno učestvuju u skupljanju novca preko specijalnih događaja, zahteva ili da pomažu da se otvore vrata potencijalnim sponzorima. Kada je ovo slučaj, potencijalnim članovima odbora treba saopštiti ovakva očekivanja.

Uverite se da se sredstvima efikasno raspolaže.

Ovo uključuje potvrđivanje godišnjeg budžeta i pažljivo pregledanje redovnih finansijskih izveštaja, uveravanje da se potrebnim vladinim agencijama podnose pravi izveštaji i porezi, odobravanje godišnjeg obračuna i pregledanje (i razumevanje) obračunskog izveštaja. Nepažnja i neobazrivost u ovoj oblasti može i organizaciju i pojedinačne članove odbora dovesti u probleme sa zakonom.

Utvrđite i nadgledajte programe i službe.

Pošto potrebe često nadmašuju postojeća sredstva, uloga odbora je da se uveri da organizacija ispunjava ono što obećava i izvršava kvalitetne i isplative programe

Uverite se da je potrebna politika na mestu, savremena i efikasna.

Primeri ovakvih politika su statuti, politika o zaposlenima, strukture honorara, politika o sukobima interesa i politika o kontrolisanju rizika.

Statuti bi trebalo da razjasne linije odgovornosti između odbora i šefa osoblja. Takođe će utvrditi da li organizacija ima formalne članove sa pravom glasa, kako je odbor uspostavljen i kako se vremenom menja, i po kojim pravilima organizacija donosi svoje odluke. Odbor je odgovoran da se pobrine da organizacija radi po svojim statutima i u skladu sa svojim odredbama inkorporacije.

Drugi principi, kao što je politika o zaposlenima su dizajnirani tako da obezbede jasna očekivanja o odgovornostima i po-vlasticama, i da uspostave procedure za rešavanje konflikata. Odbor koji nije obratio dovoljno pažnje na politiku o zaposlenima organizacije mogao bi organizaciju dovesti do rizika od sudskih tužbi vezanih za zaposlene.

Uverite se u poštovanje lokalnih, državnih i federalnih zakona i pravila.

Ova odgovornost se provlači kroz celokupni rad odbora. Iako se od članova odbora ne može očekivati da znaju sve o pravnim poslovima koji imaju veze sa radom grupe, oni moraju postavljati pitanja da bi se uverili da se dobija kompetentan pravni savet kada je to

potrebno i da je upravljane u saglasnosti sa odgovarajućim pravilima. Može biti prilika kada će odbor odlučiti, po savesti, da se suprotstavi određenim zakonima i odbiti da rade po njima, ali to treba uraditi sa potpunim razmatranjem mogućih posledica, ne iz nemarnosti.

Poboljšajte javni imidž organizacije.

Da bi se osigurala podrška ciljne grupe u radu organizacije i privukao novac za njene programe, odbor mora da se uveri da je informativni materijal pripremljen i distribuiran i da su razvijeni pozitivni odnosi za ostalima u zajednici. Svaki član odbora služi kao veza sa širom ciljnom grupom, ali nijedan član odbora, osim predsednika, ne govori u ime organizacije osim ako je specijalno ovlašćen za to. Od svakog člana odbora se očekuje da informiše organizaciju o utiscima ciljne grupe o radu grupe o kojem su saznali.

Obezbeđivanje kontinuiteta i reagovanja odbora.

Nema zakona koji određuju kako odbori treba da budu birani, ali bi ovo trebalo da bude standardni deo statuta svake grupe. Koji god da je izabrani proces, odbor je odgovoran da se uveri da uvek postoji određeni minimum broja članova i da se statuti poštuju što se tiče sastanaka, uslova i izbora. Organizacije vođe bi trebalo da razmotre koja su znanja i perspektive neophodne u odboru i da li postoji dovoljno zaposlenih koji bi dozvolili nove ideje i sveže uvide.¹

Ispunite obaveze pojedinačnih članova odbora.

Iako će članovi neprofitabilnog odbora retko snositi odgovornost za akcije njihove organizacije, nisu potpuno nedodirljivi. Primenjuju se tri zakonska standarda. Dužnost pažnje zahteva od člana odbora da vežba da razumno i sa pažnjom izvršava svoje odgovornosti, kao što su prisustvovanje sastancima, planiranje vremena, pažljivo pregledanje finansijskih izveštaja i postavljanje pitanja da bi se razjasnile neke teme (neprisustvovanje nije izgovor.) Dužnost poslušnosti podrazumeva da su akcije članova odbora vođene misijom organizacije. Dužnost lojalnosti zahteva od člana odbora da se uzdržava od sukoba interesa. Živimo u društvu sukoba i sudskih tužbi. Svi odbori bi trebalo da povremeno pregledaju svoju politiku i principe da bi se zaštitili od mogućih pravnih akcija protiv organizacije ili pojedinačnih članova.

Operacije odbora

Stvorite uravnotežen odbor.

Isplati se imati aktivni imenujući komitet, koji identifikuje potrebe odbora, traži i neguje potencijalne članove odbora, i preporučuje nova imenovanja. Isti komitet preporučuje trenutne članove za moguće dodatne periode. Postoje mnogo korisni načini razmatranja ravnoteže u odboru: znanje, raznolikost porekla i perspektive, itd.

Predlažemo tri smernice: rad, bogatstvo i mudrost. Kao celina, odbor mora imati ljude koji su vredni, zrele ljude koji imaju perspektivu stečenu iskustvom, i ljude sa novcem. Nijedan pojedinac ne mora imati sva tri; poenta je da se stvori ravnoteža.

Radnici će često biti ljudi koji imaju specijalni uvid ili znanje u jednoj oblasti vašeg rada, što je u redu; ipak, pazite se ljudi koji su toliko privrženi svojoj specijalnosti da se obaziru samo na svoju oblast. Pre nego što im zatražite da se pridruže odboru, uverite se da mogu da cene vrednost rada koji oni lično ne rade.

Mudri su takvi postali oslanjajući se na iskustvo. Ovde postoji opasnost da mogu stvoriti neku vrstu alergije na nove ideje i eksperimentisanje, sa željom da nove predloge predstave kao stvari "koje su već isprobane ranije". Uverite se da poseduju otvorenost i fleksibilnost.

Treća smernica – bogatstvo – je relativni koncept. Organizacija siromašnih ljudi može u odboru imati članove koje njihova primanja svrstavaju u srednju klasu. Zašto "bogat" članovi odbora? Volonterske organizacije često imaju problema sa dotokom novca koji objašnjavaju mentalitetom siromaštva: "Nikad nemamo dovoljno novca." "Ovde ničega nema dovoljno." Ovo lako postaje proročanstvo koje se mora ispuniti; mentalitet siromaštva je vrlo blizak stavu gubitnika, a mnogi donatori ne vole da daju gubitnicima. Neko ko ima dovoljna sredstva (ili čak bogata) često je pošteđen ovog proganjajućeg manjka, tako a može održati perspektivu "dovoljnog" u organizaciji. Naravno, ne želite nekome da date nepravednu težinu u donošenju odluka samo zbog ličnog bogatstva ili velikih prihoda.

Na moju žalost, shvatio sam značaj konsultovanja sa pojedinačnim članovima odbora kada je predlog važnog programa propao jer se moćan član odbora osetio ignorisanim jer ja, kao izvršni direktor, nisam sa njim razmotrio ideju pre nego što sam je izložio odboru. Predlog je bio u oblasti u kojoj je taj član bio vrlo vešt. Kasnije mi je rekao da se, kada je razmislio o tome, slaže sa predlogom. Incident me je podsetio da članovi odbora imaju iste ljudske potrebe za priznanjem kao i članovi osoblja i svi ostali. Dok sam radio na formulisanju predloga, razmišljao sam o "odboru" kao o kolektivnoj celini i prevideo individualnost članova.

- bivši direktor grupe koja se borila protiv rasizma na gradskom nivou

Još jedan razlog da imate dobrostojeće članove odbora je što bogati ljudi obično poznaju druge bogate ljude, i mogu da im traže priloge. Svi članovi odbora, bilo da su bogati, siromašni ili zlatna sredina, moraju da preuzmu odgovornost za prikupljanje novca, ako organizacija treba da procveta. Bogatiji članovi će, ipak, često skupiti više novca zbog svojih poznanstava.

Novac nije jedina mera sredstava vrednih za organizaciju. Bogatstvo uključuje različite vrste donacija, robnu razmenu i zajedničku upotrebu imovine. Ovde se fokusiramo na novac jer je to tema posebno izazovna za mnoge aktiviste.

U radionici za prikupljanje novca kojoj su prisustvovali odbor i volonteri, edukatorka se usredsredila na veliku predstojeću kampanju za donatore. "Na suptilan način naš posao sakupljanja novca je miniran osećajem da je jednostavno okolo nema dovoljno novca, iako objektivno znamo da ljudi od kojih ga tražimo imaju da nam daju novac. Uverenje o manjku novca može se isprečiti našoj slobodi da tražimo bogate poklone."

"Tokom kampanje," ona predlaže, "Nosite u svom novčaniku ili torbi više novca nego uobičajeno, da biste stvorili osećaj bogatstva."

Predlog je dočekan smehom nekoliko učesnika. "Ja nemam višak novca koji bi mogao da nosim u torbi!" Edukatorka je bila uporna, predlažući da se može nositi novac koji ste čuvali za sledeći porodični rođendan ili novac za nabavku ili nešto od novca za kiriju. Svaki predlog praćen je sa sve više smeha i napornim protestovanjem na reči da se može odvojiti bar nekoliko dolara. Edukatorka je prešla na drugu temu u radionici.

Kampanja za prikupljanje novca je propala, i organizacija je nastavila da bude skromna, kao i njeni članovi koji nisu mogli da zamisle da imaju nešto viška para u novčaniku.

- savetnik koji je radio sa organizacijom

Nemojte žuriti.

Jos jedna oblast u čijoj se organizaciji primećuje mentalitet siromaštva je vreme. Kako da redovno uspevate da spojite devet do dvadeset članova odbora i imate dovoljno vremena da donesete čvrste odluke?

Svesni da su neki članovi odbora volonteri, neke vođe odbora i osoblja u svojim glavama stvaraju duple standarde: "U redu je što ja posvećujem toliko vremena ovom poslu, ali ne mogu tražiti to i od ostalih." Još jedna loša prognoza! U ovim organizacijama tipičnu šemu predstavljaju sastanci odbora jednom mesečno koji traju dva do tri sata, gde neki ljudi kasne, drugi moraju da izađu ranije, treba pola sata da bi se sve pokrenulo i na kraju su svi isfrustrirani zato što posao nije obavljen.

Pokušajte nešto drugačije: redovni, ali manje česti sastanci koji bi trajali pola ili ceo dan. Dizajnirajte ih kreativno, sa upotrebom podgrupa i tehnikama maksimalnog učešća, za što veću produktivnost. Članovi se zajedno mogu pozabaviti onim što im je zanimljivo – njihovom politikom, onim što su čitali o dešavanjima u društvu i kako se to odražava na određenu temu, njihovim smislom za strategiju. Sastanak će biti kvalitetniji od jednostavnog slušanja izveštaja ili potvrđivanja preporuka osoblja: na svakom sastanku razviće se osećaj napretka.

Kada se odboru pridruži novi član, mora se razjasniti kakvo učešće se očekuje. Uspešne, organizacije pune energije uopšteno imaju visok nivo učešća njihovih odbora, uključujući prisustvo na sastancima.

Uspostavite izvršni komitet odbora (mozda četvoro ili petoro ljudi) koji se sastaju češće od celog odbora i dajte im autoritet da donose hitne odluke i bave se temama za koje nije potreban ceo odbor. Potrudite se da zapisnik dođe do odbora i da bude potvrđen od strane odbora na sledećem sastanku, tako da izvršni komitet ne izgubi kontakt.

Odaberite veličinu odbora koja odgovara vašoj misiji i c iljnim grupama.

Ne postoji standardna veličina za odbor. Zavisi od sredstava koja su vam potrebna i od broja pristalica koje mogu biti predstavljene u odboru. Sredstva uključuju:

- sposobnosti i znanje (pisanje, planiranje, finansije, pravo, procesi grupe, itd.)
- iskustvo (sa temama, drugim odborima ili sličnim grupama)
- perspektive (vezane za rasu, klasu, pol, seksualnu orijentaciju, politiku i druga životna iskustva)
- pristup finansijskoj podršci

Ukratko, rad, mudrost i bogatstvo! Ipak, nemojte pretpostaviti da će član odbora koji je advokat želeći da vašoj firmi ponudi svoje usluge. On ili ona mogu volontirati pri drugim zadacima. Recite mogućim članovima odbora šta odbor traži i pitajte ih da li je to nešto što su spremni da pruže.

Što se tiče pristalica, ne zaboravite da članovi odbora često pružaju dobre odnose sa raznim grupama. Imajte u odboru nekoga koga poštuju svi od vaših ključnih saveznika (radne, religijske, grupe za zaštitu sredine, itd.)

Iako je važno da imate odbor koji je raznolik po pitanju sposobnosti, iskustva i veza, odolite iskušenju da stavite sve u odbor. Odbor veći od dvadeset pet ljudi može imati vremenskih problema sa sa donošenjem odluka. Sa druge strane, odbor manji od devet ili deset ljudi vam često neće pružiti raznolikost i ljudsku snagu koji su vam potrebni.

Jedan način da u tekući posao uključite više ljudi je da koristite članove koji nisu u odboru na nekim od odbornih komiteta. Ovo učvršćava rad odbora, iskorišćava specijalne sposobnosti i interese i priprema ljude za buduće članstvo u odboru.

Negujte jako vođstvo odbora .

Uspostavite koordinaciju i saradnju između predsednika odbora i šefa osoblja u pripremanju rasporeda odbora i distribuiranju informacija. Potrudite se da sastanci odbora budu lepo olakšani (raspoređeni), sa pažnjom na procesima grupe kao i agenda. Predsednik odbora ne mora da vodi sastanke; ta uloga može biti rotirana ili dodeljivana. Ako predsednik odbora strogo brani jedno određeno usmeravanje za organizaciju, neko drugi može voditi sastanke da bi se stvorila ravnoteža i pravičnost. Kopredsednik i potpredsednik su takođe načini delegiranja uloge facilitatora nekom ko nije jak politički vođa, koji možda i nije baš najbolji facilitator.

Započnite odgovornost na nivou odbora.

U organizacijama gde članovi odbora nisu odgovorni nikome, tenzije između osoblja i odbora su hronične (iako često potisnute). Dalje, unutar samog odbora, pojavljuju se nepotrebne tenzije kada članovi ne obavljaju svoju ulogu kako bi trebalo. Pokusajte sledeće: dajte podkomitetu odgovornost da redovno procenjuje članove odbora (ovo bi mogao biti imenujući komitet). Komitet se uverava da su jasna očekivanja za članove odbora i da postoji proces procene svakog pojedinca, ili godišnje, ili kada dođe do ponovnih izbora.

Stvorite proces koji je jednostavan i pruža šansu za eliminisanje problema. Na primer, ako imate člana odbora koga ostali vide kao nekog ko agresivno nameće svoj uzak program, preko procesa procenivanja možete mu dati povratnu informaciju i pomoći mu da postane efikasniji član tima. Neke grupe traže od svih članova odbora da reaguju tako što će odgovoriti na nekoliko pitanja o tome kako vide sopstveni rad i koji su im planovi za budućnost.

Jedna grupa za pravdu i mir je, nakon razmatranja, odlučila da rasporedi funkcije vođstva na neobično jasan način. Grupa je izabrala člana odbora za predsednika i dala mu posao portparola za širu javnost. Drugi član je izabran za predsednika odbora, i njen posao je bio da vodi računa o dobrostanju same organizacije, uključujući i zdravlje odbora. Vođenje sastanaka odbora obavljao je predsednik odbora, koji je imao jake sposobnosti organizatora. Većim koalicionim sasatancima prisustvovao je predsednik, koji je takođe govorio na konferencijama, objavljivao izjave u novinama, i tako dalje. I predsednik i predsednik odbora bili su u komitetu osoblja, koji je održavao godišnje procenjivanje izvršnog direktora, služio kao probna grupa za izvršnog direktora za pitanja osoblja, i bio je dostupan za podršku u medijaciji u razmiricama osoblja. Ovaj raspored je koristio sposobnosti tri vođe do maksimuma i smanjio izolaciju izvršnog direktora koju često osećaju u hjerarhijskim organizacijama.

- bivši izvršni direktor organizacije

I izvori novca i savetnici neprofitabilnih orgaizacija sve više ukazuju na važnost kvalitetnog učinka odbora i preporučuju ili zahtevaju redovna procenjivanja odbora. Svake godine, ili svake druge, zavisno od učestalosti sastanaka odbora, odbor mora da sprovede obimnu procenu toga koliko dobro ispunjavaju svoje odgovornosti. Procena odbora će često biti produktivnija ako je održava neko stručan sa strane. Nemojte se iznenaditi ako procena sa sobom povuče dodatni posao.

Da biste razmotrili da li bi pomoć stručne osobe sa strane povećala efikasnost vašeg odbora, evo liste za proveru:

- Da li je vaš odbor grupa ljudi koji svi rade prema istim ciljevima?
- Da li postoji edukacija odbora povezana sa temama na kojima grupa radi?
- U vašoj organizaciji, da li predsednik odbora efikasno radi sa šefom osoblja?

- Da li se vaš odbor angažuje u dugoročnom, stratezijskom planiranju i procenjivanju?
- Da li vaš odbor ima tačnu sliku finansijske situacije u kojoj se grupa nalazi?
- Da li vaš odbor redovno procenjuje sopstvenu efikasnost i preduzima korake da bi napravili poboljšanja?
- Da li u vašem odboru postoji raznolikost porekla i perspektiva da bi se izazvali ustaljeni pogledi i izbegle "kratkovide" odluke?
- Da li služba u vašem odboru pruža svojim članovima lično zadovoljstvo da promene nešto (u okolini)?
- Da li sastanci odbora i komiteta informišu i uključuju svoje učesnike a u isto vreme vode do donošenja odluka na vreme?
- Da li članovi na svojim sastancima slušaju jedni druge i analiziraju svoje i tuđe pretpostavke?
- Da li se zna o konfliktima u odboru i da li se oni rešavaju umesto što se pušta da stoje i smanjuju efikasnost odbora?
- Da li su novi članovi odbora dobro informisani o misiji vaše organizacije i o tome šta se od njih očekuje pre nego što prihvate nominaciju za službu?
- Da li na početku svoje službe novi članovi odbora dobijaju adekvatnu orijentaciju?

Ako ste na veći broj pitanja odgovorili sa "ne", sada je možda pravo vreme da preduzmete korektivnu akciju.

65

Povećajte jasnoću kroz orijentaciju i obuku.

Pošto su mnogi članovi odbora uključeni u široki spektar aktivnosti, kritična ali često oblast koja se previđa je orijentacija i obuka novih članova. Tokom vremena, rezultat je da pojedinci koji su tu najduže i znaju dobre i loše strane organizacije imaju tendenciju da steknu neumerenu dozu kontrole i uticaja. Novim članovima ovo može da se ne sviđa i da se njihove sposobnosti zbog toga ne iskoriste u potpunosti. Svaki odbor mora imati važnu i pažljivo razmotrenu orijentaciju za nove članove. Naravno, ona se često ne može ostvariti samo kroz jedan sastanak.

Kao minimum, uključite u orijentaciju istoriju i statut vaše organizacije, trenutne programe i budžet; teme sa kojima se organizacija suočava u tom trenutku; kratak pregled odgovornosti i očekivanja odbora; spisak članova odbora; i organizacionu šemu sa imenima ključnih članova osoblja.

Otkrijte najbolji način da orijentirate svoj odbor kroz eksperimentisanje. iskusni članovi mogu orijentisati nove članove kroz određene oblasti interesa ili specijalnosti. Sa druge strane drugarski sistem može novim članovima pomoći da se odmah osećaju podržanim i uključenim u aktivnosti gde se u početku mogu osećati neprijatno, kao što su sakupljanje novca ili javno pričanje. Novi članovi moraju da pročitaju informacije o poreklu i istorijske podatke, i mogu da intervjuišu starije članove ili osnivače. (Neki aktivisti zaboravljaju snagu i perspektivu koja dolazi od poznavanja svojih korena.)

Pretpostavlja se da članovi odbora uvek znaju dosta, a ne mora da znači da su to znanje stekli iskustvom. Zaboravite na očekivanje da članovi već znaju ono što treba da znaju, tako što ćete uspostaviti program obuke za odbor. Stvorite očekivanje da članovi uče sa ekspertima, čitaju knjige i materijal, i pohađaju seminare ili programe obuke da bi bili efikasniji u izvođenju svojih određenih zadataka.

Definišite autoritet odbora

Zabuna o domenu autoriteta odbora može biti isto tako destruktivna kao i zabuna oko uloga u drugim aspektima života. Odbori su uspostavljeni da bi održali neki nivo objektivnosti o tome kako organizacija funkcioniše i da li ispunjava svoje utvrđene ciljeve. Zato, mnogi odbori moraju da se usredsrede na uspostavljanje i održavanje ciljeva, a ne da se, kao odbor, uključuju u operacije.

Kako dolazi do zabune? U malim organizacijama sa samo jednim ili nekoliko plaćenih članova osoblja, članovi odbora takođe

pomažu da se sprovede strategija grupe. Članovi odbora mogu voditi demonstracije, organizovati konferencije ili obavljati istraživanja. Ovakav raspored može lepo funkcionisati, zadovoljavajući grupine potrebe za sposobnim volonterima kao i interese pojedinačnih članova odbora u preduzimanju akcija. Ovaj raspored isto tako vodi u probleme. Kada se pojave kon-traverze što se tiče političkih pravaca, za člana odbora postoji iskušenje da “uroni” u operaciju da bi se uverio da organizacija podržava njegov ili njen stav. Kada je član odbora stariji, iskusniji ili uticajniji od članova osoblja (kao što je često slučaj), osoblje se može osetiti nadvladanim i nemoćnim da se poveže sa volonterskim radom člana odbora na pravi način.

Zabuna koja se najčešće pojavljuje je zabuna oko odgovornosti. Ova zabuna se dešava kako u velikim, tako i u manjim organizacijama. Kako volonterski rad člana odbora (toliko drugačiji od rada u odboru) može odgovarati osoblju, kao rad drugih volontera?

Drugačija šema služi da bi članovi odbora ostali udaljeni od tekućeg rada organizacije dok nema posebne potrebe za tim ili u hitnim slučajevima. Zatim, kao Usamljeni Rendžer, priskaču u pomoć da bi posle ponovo nestali. Ovo ponašanje može stvoriti zavisnost, pasivnost, frustracije i neprijateljstvo među članovima osoblja i volontera organizacije, kojima se ne sviđa operacija spašavanja i nametnut autoritet članova odbora u njihovoj oblasti odgovornosti.

Prihvatite da je normalno stanje odnosa između odbora i osoblja dinamična tenzija. Kada iskusite tenziju, odolite iskušenju da svaljete krivicu ili započinjete rat; prihvatite to kao normalno.

Insistirajte na principu po kojem se članovi odbora kada služe u operacionim ulogama ponašaju kao volonteri, ne kao članovi odbora i nemaju posebne privilegije. Članovi odbora imaju moć donošenja odluka samo kada su deo tog odbora. Nemaju specijalne privilegije ili autoritet kao pojedinci van sastanaka odbora i komiteta osim kada su specijalno delegirani od strane odbora. Izvršni direktor mora da podrži članove osoblja koji rade sa članovima odbora koji rade kao volonteri i da ih drže odgovornim. Predsednik odbora mora da podrži izvršnog direktora ako do toga dođe.

Ako je članu odbora teško da razdvoji te dve uloge, bolje je da odluči da li će nastaviti kao član odbora ili uživati u poslu volontera. Ako se ovi principi ugrade u orijentaciju članova odbora i ako se s vremena na vreme pojašnjavaju, postoji jasna osnova za rešavanje konflikata.

“Mnoge organizacije u stvari vodi osoblje, pa zašto onda uopšte obraćati pažnju na odbor?” Ovakva, često izrečena, primedba prihvata umanjenu moć organizacije. Mudrost, stabilnost, prikupljanje novca, pametno planiranje i mesto odgovornosti – sve ove stvari koje pruža odbor su vrlo važna sredstva. Odbor takođe može predstavljati pristalice organizacije, i smanjiti šansu da previše zauzeto osoblje, vremenom, izgubi kontakt. Nadamo se da smo u ovoj glavi pokazali određene praktične načine da od aktivnog odbora ili koordinirajućeg komiteta izvučete najviše koristi.

Napomene

1. Detaljniji opis pravnih odgovornosti odbora može se naći u pamfletu autora Jacqueline Covey Leifer i Michael B. Glomb *The Legal Obligations of Nonprofit Boards: A Guidebook for Board Members* (Washington: National Center for Nonprofit Boards, 1993.). Ovaj centar ima širok opseg publikacija na određene teme vezane za odbore.

Poglavlje VII

SPOZNAJA I PODELA LIDERSTVA

Susretanje sa pitanjima autoriteta i kontrole

SPLAVARENJE JE UVEK BEZBEDNIJE – I ZABAVNIJE - AKO se kompanjoni dogovore unapred ko, šta i kada odlučuje. Mnogo je bitnije jasno odrediti pravila koja važe na putu od toga koja su to pravila. Ostaviti otvorenim pitanje liderstva često vodi u ozlojađenost, rastrojstvo, pa čak i prevrtanje splava.

Budite iskreni po pitanju autoriteta i kontrole. Razjasnite kakvo preuzimanje uloga odlučivanja je potrebna vašoj organizaciji. Uvedite ljude u uloge autoriteta pri donošenju odluka. Ovo se razlikuje od uticaja ili neformalnog liderstva. Uticajni ste ukoliko vas ljudi shvataju ozbiljno; autoritet imate onda kada vam je dato pravo da donosite izvesne odluke. Većina organizacija najveći autoritet po pitanju određivanja politike ili odlučivanja o pravnim pitanjima prepušta Odboru, a operativni autoritet stiže među osobljem.

U ovom poglavlju se fokusiramo na koordinisanje posla kao jednu od funkcija autoriteta. Svakoj uspešnoj grupi je potrebna makar jedna osoba koja će razmišljati o celini, i u isto vreme usaglasiti delove te celine. Ova funkcija se pre može preneti na kolektiv, nego na individuu. Ako grupa imenuje za ovu funkciju predsedavajućeg, izvršnog direktora ili predstavnike osoblja, mi to nazivamo autoritativnim liderstvom. Ovo poglavlje se odnosi na one koji su ovlašćeni da donose odluke u ime organizacije, bilo da je to izvršni direktor, predstavnici osoblja, Odbor ili svo članstvo.

Osoblje iz odeljka za socijalna pitanja našeg pokreta je bilo oduševljeno konceptom kolektiva, tako da smo postali tim bez lidera. To je bilo sjajno: produktivnost i moral su narasli. Osoba koja je zaostajala u poslu je En, koja je naveliko uživala u novoj strukturi. Učinak njenog rada je bio nezadovoljavajući i niko nije vršio pritisak da je zameni. Čini mi se da niko nije razumeo njenu ulogu u svemu, sve dok se dve godine kasnije En nije preselila u drugi deo zemlje. Nekoliko meseci kasnije, kada su nerešeni problemi počeli da izlaze na videlo, razmislio sam o tome šta je u stvari En radila dok je bila daleko od svog radnog stola, ćaskajući sa svima, šetkajući se po kancelariji i posećujući svu administraciju našeg pokreta. Razmišljao sam da je ona, društvena kakva jeste, uspostavljala odnos sa svima. U stvari, ona je koordinisala, otkrivala kvarove, rešavala međusobne tenzije, sakupljala i obrađivala programe rada za sastanke kolektiva, držeći probleme daleko od administracije. Tek u njenom odsustvu sam shvatio da je uspešnom timu potrebna bar jedna osoba koja će razmišljati o celoj grupi, makar to radila neformalno. Strategijski način razmišljanja je poželjan na sastanku, ali za održavanje uspešnog tima potrebno je mnogo više od sastančenja!

- aktivista kvekerskog pokreta

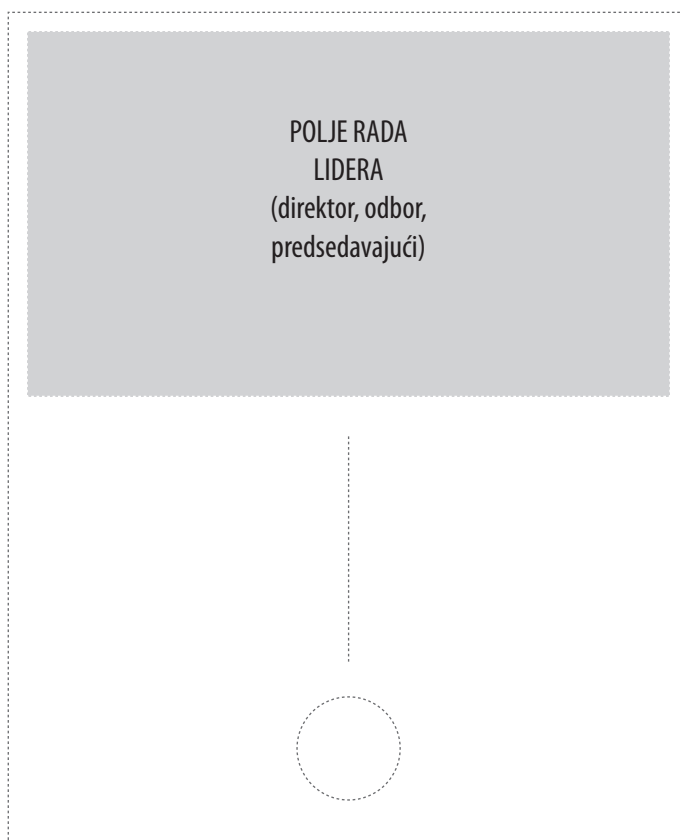
Pojedinci i autoritet

Budite iskreni prema sebi u odgovoru na pitanje kako održavate svoju moć. Postoje kvalitete koji više doprinose vašem uticaju od datog autoriteta, kao što su ekspertize, veštine rešavanja konflikata ili harizmatičnost (u nekim tradicionalnim kulturama). Zapitajte se: «Da li održavam svoju moć tako što čuvam za sebe neke informacije koje bi drugi mogli razumno i odgovorno iskoristiti?» «Da li izbegavam da zaštitim granice mog (ili naše grupe) autoriteta?»

Kontrolisati informacije i pristup njima je prastara praksa. Postoji još jedan nerazumljiv problem koji se pojavljuje u organizacijama: neodređenost i promena granica autoriteta. Česta pojava je da lideri* nikada ne definišu svoj autoritet i da su uvek u poziciji da uzmu sve što misle da im pripada. Ostali članovi su u nejasnoj poziciji gde ne znaju da li imaju autoritet koji im je potreban u datoj situaciji.

Zamislite da se autoritet koji jedan lider poseduje podeli između lidera i ostalih, pa da se onda delegira individui ili odboru. Svaka od ove tri sfere autoriteta može biti veća ili manja u zavisnosti od poverenja koje uživaju lider i ostali u organizaciji, ozbiljnosti drugih odeljaka, tipa zadatka ili problema čijeg ste se rešavanja latili ili organizacione strukture.

Često organizacije ne uspevaju da definišu autoritet svojih lidera. Ostavljen nejasno, autoritet koji lider primenjuje varira u zavisnosti od njene ili njegove spremnosti da sa ostalima podeli odgovornost. Ovaj «prozor autoriteta» je sloboda odlučivanja lidera koja varira kao da postoji roletna koja se diže i spušta. Ako izgleda da se stvari odvijaju dobro, ona ili on će dići roletnu i podeliti sa drugima svoj autoritet. Ali, ako je situacija teška i postoji nedostatak poverenja, roletna se spušta i autoritet drugih je ukinut.



ROLETNA NA PROZORU AUTORITETA

* u skladu sa štitvom, obraćamo se «liderima» i «lideru», što može biti menadžer, Upravni odbor, izvršni direktor, koordinator tima, Predsedništvo ili grupe i individue od autoriteta.

Tipično za lidere je da «za svaki slučaj» sebi zadržavaju više autoriteta nego što im je zaista potrebno. To je način samoodbrane jer lideru autoritet nije potreban sve vreme, dok je ostalima neophodno da obavljaju svoj posao na najefektivniji način. Posao aktivista često mora biti obavljen u vrlo kratkom roku: sazivanje svih portparola neke koalicije zbog hitne konferencije za novinare, organizovanje demonstracija kao odgovor na policijsku brutalnost, odobravanje ponude pre nego što bude kasno. Ukoliko osoblje ili odbor nisu sigurni da li su u stanju da reaguju brzo i odlučno, izgubljeno je dragoceno vreme i uticaj je umanjen.

Da bi se potpuno razumeo efekat roletne, potrebno je da tokom vremena posmatramo organizaciju. Lider pomera roletnu gore – dole u zavisnosti od situacije i njenog ili njegovog nivoa želje i poverenja u svakom momentu. Ostali delovi organizacije (programeri, npr.) brzo nauče da ključ uspeha nije razočarati lidera, jer će im to umanjiti manevarski prostor ili stepen poverenja koji uživaju. Lukava igra počinje. Dok ih lider posmatra kroz prozor autoriteta, da bi odredio stepen odgovornosti koju će im poveriti, osoblje pokušava da otkrije šta je «to što šef želi» i šta za nju ili njega znači uspeh. Zaposleni u dosluhu otkrivaju svoje nezavisno mišljenje, kreativnost i preuzimanje rizika, a zauzvrat očekuju da će ih šef prihvatiti. Željni da izbegnu greške u u trci na kratke staze, umanjuju svoju inicijativu i kreativnost za trku na duže staze: inicijativa i kreativnost mogu procvetati samo u okruženju gde je OK preuzeti rizik i napraviti grešku. Kada dođe do veće zavisnosti od autoriteta rezultat je pad motivacije, stimulacije i interesovanja.

Sa tačke gledišta lidera, inicijativa opada u redovima osoblja i volontera. Lider tada oseća potrebu da sagleda grupu i osigura odgovornost podeljenu «na ravne časti».

Izmišljena anegdota će pokazati način na koji pasivnost i zavisnost narastaju u organizaciji kada lider diže i spušta roletnu, umesto da jasno odredi granice autoriteta svih.

Marija, predesavajući male organizacije stanara, zamolila je Džo da organizuje dobrotvornu akciju. Džo je oduševljeno pristala videvši u tome šansu da impresionira Mariju, uradi nešto korisno i unapredi svoje umeće. Energično se bacila na projekat. Ponosna na učinak, podnela je izveštaj Mariji, da razmotri dosadašnji rad.

«Džo, zaista si se unela u ovaj projekat; volela bih da više ljudi poseduje tvoj entuzijazam,» počela je Marija. Onda je upitala, «Da li si razmislila o...?» «Da sam na tvom mestu, ozbiljno bih porazmislila o...» «Sviđa mi se ovo, ali bi mogla da uzmeš u obzir...» «Na osnovu mog iskustva, smatram korisnim da...»

Kako je sastanak više odmicao Džo se sve više osećala ispumpanom i istrošenom. Ono što je Marija mislila da je koristan savet, Džo je doživela kao kritiku i nepoverenje. Marija je bila osoba koja dosađuje savetima/«soli pame»! Ako je već znala sve potrebne informacije, zašto ih onda nije podelila sa njom na nekom brifingu još na početku projekta? Do kraja sastanka, Džo je sa mukom rešila da okonča projekat više zbog osećanja obaveze, nego entuzijazma; više nije imala osećaj da je to njen projekat, već da je radi za Mariju.

Verovatno je Marija mislila pre da vrši obuku, no da izgrava «šefa». Sa tačke gledišta Džo, Marija joj je dala odgovornost za organizaciju dobrotvorne akcije i autoritet da donosi potrebne odluke, a onda joj je oduzela autoritet, uprkos finoj retorici saveta, umesto naredbi.

Skidanje pokretne roletne sa prozora autoriteta znači jasno odrediti autoritet, i njegove granice. Skidanje roletne omogućava poveravanje istinskog autoriteta drugima. Izgradite jasno i širom rasprostranjeno razumevanje gde počinje i gde se završava autoritet svake jedinice u vezi sa kritičnim odlukama i projektima organizacije. Stavite na papir gde se završava i počinje autoritet lidera. Što se više autoriteta lider odrekne, više uticaja će ona ili on moći da zadrži. Ovo ne znači da ga se treba odreći u celini – odgovornost ipak zahteva autoritet.

Količina autoriteta koja je data osoblju i volonterima zavisi od kompleksnosti zadatka i lične spremnosti da ga neko preuzme na sebe. Na kratke staze, lakše je reći nekome šta i kako da radi, nego odvojiti vreme i proveriti projekat.

Ustavite granice svog autoriteta, tako da svi znaju da je to zaista njihov projekat, kreirajte efektivan proces odgovornosti, i stavite se na raspolaganje da obučavate druge. Iako deluje primamljivo, cena koju ćete platiti ako razmišljate na kratke staze će biti zavisnost, nedostatak inicijative, morala i interne borbe za prevlast.

Obuka daje mogućnost lideru da se poveže sa osobljem ili volonterima kojima je potreban smer, podrška ili sugestija. Koliko smerova i podrške je dato, u svakom trenutku je jedna od presudnih odluka koju trener treba da donese. Što je više osoblja obučeno da daje odgovore na teška pitanja u poslu, razjasni kriterijume uspeha i otvoreno diskutuje o planovima, manje je posla za lidera. Postoji prirodan čin balansiranja odnosa između lidera i osoblja; dobar trening znači razumeti koliko informacija i saveta se mora pružiti u vezi sa svakim zadatkom. Ukoliko ste dizali i spuštali roletnu i želeli da promenite dinamiku, počnite sa objašnjavanjem dosadašnje prakse. Pozovite vaš tim da vam pomogne u promenama, tako što ćete ga, svaki put kada usaglašavate zadatke, pitati koliko odgovornosti i autoriteta zahteva, šta će biti merilo uspeha, kako će nadgledati zadatak i kakva bi bila uloga koordinatora i trenera.

Sastanci osoblja i odbora su prilika za očuvanje jasnih granica. Na početku sastanka, razjasnite svaku tačku dnevnog reda. Postaviti pitanja, a ako je potrebno doneti neku odluku, odredite ko će je doneti, i kakva je akcija potrebna. Za određena pitanja, lideru je potrebno mišljenje određenog Saveta ili grupe, pre nego što donese odluku. Pokretanje ovih pitanja na početku svakog sastanka osposobljava članove osoblja ili odbora da razjasne svoje učešće i reše gde će se donositi odluke; demistifikuju gde leži autoritet u organizaciji.

Često grupa ima unutrašnja neslaganja oko funkcionisanja strukture odlučivanja. Članovi se sažive sa strukturom koja im ne odgovara, odlučivši ili da je promene tokom vremena, ili da je prihvate, dok prioritet daju drugim oblastima posla. Ono što vredi moral je prikrivena i nedosledna struktura, gde se roletna diže i spušta, a svi osim lidera su ostavljeni da lebde.

Lider se često suočava sa dilemom da ljudi od nje ili njega žele da donosi odluke i zadrži svoj autoritet, da ne bi morali da se suoče sa mogućim posledicama zbog donešene odluke. To može biti pogoršano kada se radi u kriznim situacijama, koje zahtevaju trenutne odluke i rešenja. Tada se lako desi da se od lidera koji su bistri, brzi i motivisani osećajem hitnosti, prećutno očekuje da na sebe preuzmu više autoriteta nego što je potrebno.

Ljudima može biti neugodno da dele autoritet kada greške i pogrešne odluke mogu imati negativne posledice. Realnost je da sa rastom naše moći i nadležnosti obično ide rad izvan zone bezbednosti – izbegavajte da štitite ljude od nelagodnosti i očuvanja zavisnosti. Uzmite u obzir:

- Dokazano je da je rast autoriteta mnogo veći moralni podstrek i nagrada od povećanja plate. Rod Napir je otkrio da je ubrzo, nakon povećanja plata, osoblje to smatralo zasluženim, pa je stoga povećanje bilo stvar zadovoljenja pravde.¹
- Zajedničko liderstvo znači podelu svojine posledica, bilo opijenosti uspehom, bilo depresijom zbog neuspeha. Svaka organizacija ima svoje loše periode, koji su mnogo teži kada prave žrtvenog jarca od lidera, umesto da zajedno priznaju probleme.

- Povećan autoritet i odgovornost donose više inicijative i kreativnosti, koji su podjednako kritični za uspeh u socijalnim promenama. S obzirom da se socijalne promene dešavaju u nečemu što konsultanti nazivaju turbulentnim okolnostima, krut ili centralizovan autoritet je zapravo nefunkcionalan.²

- Vaša uloga lidera se može preokrenuti od okrutnog menadžera koji pokušava da natera ljude da rade ono što je zamislio, do koordinatora projekta i trenera koji će ih podržavati u onome što rade.

Upravni odbori i rešavanje problema

Zapitajte se ako se problemi gomilaju brže nego što ih možete rešiti. Postoje periodi u svakoj organizaciji kada se čini da se problemi umnožavaju kao zečevi. Bez obzira koliko sati direktor radi, bez obzira koliko je predsedništvo zabrinuto, problemi odvlače pažnju. Stres zbog ovog stanja brzaka često dovodi do toga da lideri imaju potrebu da preuzmu veću kontrolu, dok se ostali žale zbog upućenih zahteva, ali slabo odlučuju da preuzmu odgovornost za rešavanje problema. Čim lideri postanu manje fleksibilni i ostali imaju manju autonomiju, demokracija organizacije strada i problemi nastavljaju da se gomilaju.

71

Ako ste mudri, znate da nije pogrešno imati probleme. Problemi su isto što i tegovi dizaču tegova. Ako se uhvatimo u koštac sa njima postajemo jači. Kada nas oni sustižu brže nego što ih rešavamo, moramo povećati naš organizacioni kapacitet za rešavanje problema. Jedan demokratski, participirni način da to učinimo je Upravni odbor.

Možda vam je termin Upravni odbor poznat iz drugih organizacija gde je bio opisan kao grupa koja vodi ili «upravlja» organizacijom, tako što manje-više funkcioniše kao odbor ili kao izvršni odbor. Kao što ćete videti, ovo nije način na koji mi koristimo ovaj termin u ovom poglavlju.

Formirajte Upravni odbor da bi odredili hitnost i olakšali rešavanje problema. Upravni odbor ne zauzima mesto drugom odboru, izvršnom direktoru, kolektivu, ili nekoj drugoj rukovodećoj strukturi, jer njegov posao nije da donosi suštinske odluke. Upravni odbor sabira sporna pitanja, brige, mišljenja, podatke, informacije i ideje i prosleđuje ih na prava mesta. Određuje hitnost da bi umanjio preopterećenje. To je perionica otvorena za sve delove organizacije, posebno za one koji su najviše otuđeni. On je odgovor na žalbe tipa: «Ne mogu da nateram direktora ili odbor da obrate pažnju na ovo!»

Izaberite Upravni odbor na reprezentativan način. Tipičan Upravni odbor se sastoji od pet do dvanaest članova, u zavisnosti od veličine i kompleksnosti organizacije ili radne jedinice. Članovi su izabrani iz reda osoblja i volontera na način koji oslikava duh organizacije. Jedno mesto u odboru je rezervisano za direktora ili imenovano lice. Odbor se, takođe, može zastupati. Potrebno je da budu izabrani ne kao posrednici moći, već na osnovu mudrosti i smisla za to, s obzirom da uloga u Upravnom odboru podrazumeva poverenje i organizovanost, mnogo više od moći i uticaja.

Grupa će se sastajati redovno (učestalost zavisi od organizacije i složenosti problema) da bi razgovarala o temama koje koče organizacionu efektivnost u radu ili postizanju ciljeva. Pre nego što počne da funkcioniše, grupi je potrebna obuka na temu misije, grupne dinamike, održavanje produktivnih sastanaka, pravilima i procedurama. Članovi Upravnog odbora moraju razumeti šta im je uloga i sračunati efektivan način da obave svoje zadatke.

Fizičar Fritjof Kapra je koristio metaforu o drvetu da bi opisao jednu organizaciju. I lišće i korenje obezbeđuju hranu. Drveće raste kroz prenos energije nagore ili nadole, kao i organizacije. Organizacija koja je skrhan problemima preživljava odvajanje između lišća i korena: lideri postaju nedodirljivi, a osoblje i članovi otuđeni. Upravni odbor je stablo zdravog drveta koje održava proticanje energije između dva dela.

Pustite Upravni odbor da određuje hitnost, sakuplja informacije i odluči ko će odlučivati. Upravni odbor, sastavljen od predstavnika cele organizacije, je strateško mesto za donošenje ocena o prioritetnim problemima. Može odigrati aktivnu ulogu

u sakupljanju problema i ideja, i njihovom rešavanju kroz intervju, ankete i otvorene diskusije. Ukoliko želite sastanci mogu biti otvoreni za svo članstvo. Takođe, Upravni odbor prepoznaje najprikladnije grupe i individue u organizaciji sposobne da daju dodatne opcije za rešavanje postojećih zadataka.

Kada je moguće rešenje stvoreno? Upravna grupa rešava ko odlučuje. Da li će to biti odluka direktora, odbora, određenog odeljenja ili podgrupe, ili cele organizacije? Ako je to odluka grupe, Upravni odbor bira metod donošenje odluke. Drugi deo zadatka Upravnog odbora je izbor puta za vraćanje na progresivni kolosek. Posmatra poziciju problema datog na rešavanje: da li je došlo do zastoja u jedinici za rešavanje problema? Da li je došlo vreme da se oceni rešenje koje je sprovedeno prošle godine?

Ovaj tok odluka Upravnog odbora traži makar minimum poverenja cele organizacije, što je razlog za izbor na delegatski način. Ukoliko on dobro radi svoj posao, uska grla su pročišćena, rešenja su pronađena, a nivo poverenja raste.

Da bi sačuvao poverenje organizacije, Upravni odbor mora imati na umu da nisu rešeni svi problemi organizacije. Umesto toga, on usklađuje ritam rada organizacije i olakšava rešavanja problema. Članovi odbora mogu imati dobre ideje i potencijalna rešenja, pa će biti u iskušenju da ih sami rešavaju. Pokoriti se ovom izazovu pretvara odbor u nalogodavnu grupu, potkopava kredibilitet i komplikuje linije odgovornosti i liderstvo u organizaciji.

Pokušajte sa rotiranjem članova Upravnog odbora nakon godinu-dve mandata, zaprepastite članove, imajući i kontinuitet i preokret. Rotacija gradi kredibilitet, jer više ljudi ima šansu da učestvuje i smanjuje iskušenje da se zaluta od posla koji treba da olakša situaciju, pre nego da donosi odluke.

Iskoristite Upravni odbor za neprekidan organizacioni razvoj. Obično će organizacija napraviti Upravni odbor da bi se bavio trenutnim problemom. Najbolje vreme za formiranje Upravnog odbora je kada vaša organizacije nije usred krize, mada je prihvatljiva i opcija bolje ikad nego nikad. Kako svaka organizacija nailazi na probleme koje mora rešiti, Upravni odbor može pomoći da se oni spreče, ili da otkupi uska grla. Imati mehanizam kroz koji članovi mogu da identifikuju problematične oblasti i predlože rešenje poboljšava moral i štiti curenje na splavu. Videćete da Upravni odbor koji funkcioniše može pripomoći u mnogim ključnim oblastima u toku razvoja organizacije:

- Unutrašnja organizacija: projekat, organizacija radnih jedinica i organizacione promene;
- Ljudski resursi: selekcija osoblja, procena izvodljivosti projekta, kretanje osoblja, plata, beneficije i podsticajni planovi;
- Liderstvo: sprega načina i uticaja liderstva i procena radne klime;
- Poslovanje: određivanje politike i razvitak procedure i revizija, unapređenje komunikacije u organizaciji;
- Kontrola: metodi odgovornosti su nadgledanje, kontrola kvaliteta, tok razvoja i ocena rezultata i raspoređivanje radnih zadataka.

Ne zaboravite da uživate u blagodatima Upravnog odbora koji dobro funkcioniše. Sa takvim odborom nađe se vremena za opuštanje. Obratite pažnju na konkretne blagodeti organizacije. Više kvalitetnih podataka. Dvosmerna komunikacija između lidera i osoblja. Angažovanje i učešće članova. Poboljšana efikasnost i efektivnost. Veća produktivnost. Manje negodovanja i izostajanja sa posla. Manje sporosti i preokreta. Bolja radna klima, i najbolje od svega, veća šansa da postignete ciljeve za koje se vaša organizacija zalaže!

Napomene

1. Još jedan dobar izvor je Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
2. Za dublju diskusiju o ovome pogledati Gareth Morgan, *Images of Organization* (Newbury Park, Calif.: Sage, 1986), chapter 2.

Poglavlje VIII

PLANIRANJE PUTA

Inkorporacija strateškog planiranja

PREUZETI NADZOR NAD PLANIRANJEM ILI PUSTITI DA NAS STRUJA ODNESE NIKUDA.

Naša diskusija o narastanju organizacije od primarnog ka sekundarnom sistemu, pokazala je da je proces rasta manje bolan ako ga namerno usvojite i sprovedete. Ako rastete, ili ako vaša organizacija tapka u mestu lako je zalutati u birokratski kalup.

73

Ovo poglavlje se bavi dinamičnim procesom planiranja, koji je demokratski, participativan i kreativan, u kom sarađujete sa vašim najaktivnijim članovima da biste razjasnili grupne vrednosti, misiju i viziju, napravili plan i kreirali spregu mehanizma, tako da vaši planovi zažive, ostanu fleksibilni i «u trendu» sa promenama.

Primećujem neuspeh tamo gde organizacije nemaju plan – ili se ne pridržavaju onog koji imaju, reaguju na dešavanja, pre nego da zastanu i ponovo se fokusiraju i prilagode svoj plan.

- dugogodišnji sindikalni organizator

Razjasnite vaše vrednosti

Spoljne sile kao što je vlada ili fondovi koji vrše pritisak na nas da se povinujemo njihovim zahtevima, tokom vremena mogu uticati na preokret vrednosti, a da grupa i ne primeti. Do skora, organizacije su se retko obazirale na vrednosti ili ih koristile kao vodič u svom radu, nisu razmatrale da li idu pravilnim kolosekom. Ukoliko vrednujemo otvorenu komunikaciju, moramo biti u stanju da izmerimo stepen do kog ljudi podnose takvu komunikaciju u grupi. Ako vrednujemo rešavanje problema kroz saradnju, više nego izdavanje komandi na relaciji vrh-baza, možemo oceniti da li se to događa. Ukoliko vrednujemo različitost, postoje načini da se proceni da li se naša svakodnevna praksa odražava na svest o raznolikosti. Dogovorite kriterijum koji će biti merilo za ono što do čega vam je zaista stalo.

Vrednosti su temelj politike svake organizacije. One formiraju temelj vizije, misije i ciljeva grupe. Usaglašavajući zvanične vrednosti, pravimo prvi korak ka umanjenju rupe u verodostojnosti, koja se otvara kada se «ne držimo naše priče». Primer za organizaciju na gradskom nivou koja služi komšijskim grupama može biti: «Naši programi i projekti moraju ojačati vezu između članova grupa i njihovih izvornih birača.»

Razjasnite vašu misiju

Primenite jasan i participativni proces koji će pomoći svima da doprinesu donošenju zvaničnog stava vaše misije. Stav misije mora biti osnovni deo života organizacije, inkorporiran kao ključna vrednost i svrha koja vodi organizaciju kroz donošenje odluka o ishodu i procesu.

Preporučujemo sažetu sliku (u otprilike šesdesetak reči) o trenutnom stanju organizacije:

- Šta predstavlja organizacija? Koji su najvažniji razlozi za njeno postojanje?
- Koji rezultati i usluge se najviše vrednuju?
- Šta čini organizaciju jedinstvenom?
- Kome je na usluzi?
- O čemu brine i kakav je odnos prema onima kojima je na usluzi i prema svojim zaposlenima?

Možete iskoristiti zvaničan stav/strateški cilj kao okvir za procenu dosadašnjeg rada i kao vodič za buduća planiranja. Misija se vremenom može promeniti, kroz promene koje se dešavaju grupi i prilagoditi se okolnostima.

Evo jednog primera kratke i inspirativnog zvaničnog stava/strateškog cilja sa lokalnog crkvenog skupa: «Cilj ljudi iz parohije crkve svetog Džona je da budu zajednica ukorenjenja u vezi sa Bogom, svetionik nade u svetu, gde su ljudi siti, podržani i povezani.»

Još jedan primer dolazi od strane izdavača ove knjige: «New Society Publishers je neprofitna, kontrolisana od radnika izdavačka kuća, posvećena cilju unapređenja socijalnih promena kroz nenasiljnu akciju.»

Ukoliko postoji dogovor o vrednostima organizacije, devedest posto rada na kreiranju zvaničnog stava/strateškog cilja se može obaviti za tri sata. Izmislili smo sledeći primer kako bi proces učinili transparentnim:

Organizacija «Komšije u borbi protiv zagađenja» (Neighbors Opposing Slimy Harbors – NOSH) je nastala kao protest protiv divljačkog napada na već postojeću grupu koja se bavi zaštitom ekologije. Da bi kreirali svoj zvaničan stav, okupili su osoblje, odbor i ključne volontere – ukupno dvadest pet osoba. Svako je u deset minuta naveo ono što smatra da treba uzeti u obzir kao deo zvaničnog stava. Formirali su šest grupa od po četvoro iz redova odbora, osoblja i volontera.

Grupama je dato devedest minuta da naprave grub nacrt misije, na osnovu dotadašnjeg individualnog rada. Dat je olakšavajući predlog da svaka grupa iskoristi prvih trideset do četrdeset minuta za iznošenje pojedinačnih izjava u novinama i da pronađu one koje imaju nešto zajedničko i one koje se izdvajaju po nečemu za šta se svi slože da je važno. Ispostavilo se da se većina izjava bavila podrškom, tako da je grupa stvorila prvi utisak uspešnosti. Neko iz svake grupe se potrudio da sve izjave uobliči u jedinstvenu celinu. Učesnici su bili upozoreni da sve ovo obave na konstruktivan, ne takmičarski način. Po završetku devedesetog minuta, svaka grupa je imala gotovu skicu koju je prezentovala drugurim grupama.

Sledeći korak je bilo spajanje šest grupa u tri. Uparene po dve, svaka je prezentovala svoj plan, tako što su prvo postavljali pitanja radi objašnjenja, a potom uočavali zajedničke crte. Imali su četrdeset pet minuta za posao koji je rezultirao zajedničkom zvaničnom izjavom.

Zatim su se svi ponovo sastali da zajedno pregledaju sve tri zvanične izjave. Zajednički elementi su preskočeni i ostalo je dovoljno vremena za komentare i zapažanja. Svaka od tri podgrupe je odabrala po jednu osobu koja bi ih najbolje predstavljala i sarađivala sa druga dva predstavnika, dok su ostali otišli na večeru. Tri predstavnika su imali sat vremena da usklade tekst. Posle večere, aktivisti su se sastali i nakon kratke diskusije se složili oko zvanične izjave.

Ovaj proces je dinamičan, izazovan i ima nameru da ukombinuje visok stepen učešća i uspeha u kratkom vremenskom periodu.

Da bi bili inspirisani, stvorite viziju

Misija je fokusirana na zvaničan stav/strateški cilj vaše organizacije, njenog trenutnog identiteta i razloga postojanja, vizije o postojanju za tri do pet godina. To nije «domen mašte», idealistički pogled na nešto što je nedostižno. To je vizija u carstvu mogućnosti, i pokazuje gde organizacija može da krene na osnovu svojih potencijala. Može se odraziti na ekspanziju, narastanje i promene, ili na tokom vremena povećanu potrebu za organizacionim kvalitetom. Jasna vizija prosvetljuje i stimuliše akciju.

Odskočna daska za misiju je pogledati zvaničan stav/strateški cilj i zapitati se: «Šta nedostaje na ovoj slici? Šta bi još trebalo da se uradi? Šta ne bi smeli da radimo usput? Šta se promenilo na šta nismo obratili pažnju? Koji resursi bi mogli biti dostupni? Koje vrednosti bi trebalo više potencirati?»

Onog momenta kada misija stvori standard na osnovu koga se može oceniti dosadašnji rad, zvaničan stav/strateški cilj može biti vodič i standard za buduća ocenjivanja uspeha. Sa zvaničnim stavom/strateškim ciljem misije, možete dobiti kratku, slatku, jezgrovitu, napismenu i pamtljivu poruku koja će postati deo kulture cele organizacije.¹

75

Uvedite i druge u odbor

Suočite se iskreno i otvoreno sa svakim otporom ka razvoju organizacionog plana. Napredak grupe kao celine zahteva planiranje. Bez plana i demokratije u njegovom planiranju, budućnost organizacije je rešena od strane dominantnih članova iznutra i dominantnih pritisaka spolja. Imajte u vidu da to ipak ne znači da neće biti jakog otpora.

Može biti teško da se razume zašto planiranje često nailazi na razvlačenje, posebno ako vaš personal misli da je to veoma odgovoran i osetljiv proces.² Često se ljudi plaše da će planiranje izazvati:

- Povećanu rigidnost,
- Nedostatak intuicije i kreativnosti,
- Isključenje svih, osim eksperata,
- Rezultate u izveštajima koji će samo skupljati prašinu po policama i neće nikada biti primenjeni,
- Mišljenje da je planiranje pogodno samo u grupama na nacionalnom nivou, jer je posao lokalnih grupa da primenjuje nacionalne strategije pre nego da razvije svoje,
- Mišljenje da oduzima mnogo vremena,
- Mišljenje da izaziva prioritete koji odstranjuju neke projekte, tj. ljude.

Ovi strahovi se pojavljuju korak po korak, kao što je ovde opisano. Planiranje treba da podrži fleksibilnost, a ne rigidnost i da koristi intuiciju i kreativnost u toku procesa. Jasan plan i olakšavanje posla prenosi planiranje sa eksperata na običan svet. Planovi koji skupljaju prašinu su uglavnom rađeni sa premalo ulaganja; samo je nekolicina ljudi zaista zaslužna za rezultat. Čak i kada nacionalni pokret ima jasnu strategiju, lokalne grupe moraju da oforme strategiju koja uzima u obzir okolnosti i resurse na lokalnu. Participativno planiranje oduzima vreme, ali sveobuhvatni rezultat može uštedeti vreme na duže staze, tako što će izbeći kontinuirane bitke za prevlast nad pitanjima koja se mogu rešiti procesom planiranja.

Tačno je da planiranje znači određivanje prioriteta. Povećan fokus koji daje rezultate znači da se grupa neće predstavljati isto svim članovima. Odabir može biti bolan. Poređenje sa bolnom kod neplaniranja pomaže: zbrka oko meta i ciljeva i osećaj neadekvatnosti, jer ne stižemo da dovršimo započeto.

Kao izvršni direktor nove organizacije, želeo sam da nam postavim najbolju startnu poziciju, a fond koji je naš glavni finansijer zahtevao je poseban plan sa merljivim ciljevima. Vratio sam se u kancelariju znajući da je on u pravu, ali sam ipak imao osećaj konflikta u sebi. Kako sam seo i počeo da radim polazni plan, postao sam sve više uznemiren. Moj mozak je odbijao da radi, dok mi se stomak sve više i više grčio. Konačno sam shvatio šta se dešava: ako odustanem od posebnog plana sa merljivim ciljevima, ja ću biti odgovoran za to. Nisam želeo da budem odgovoran. Želeo sam da budem cenjen zbog mojih dobrih namera i vrednog rada, a ne da me kritikuju, jer nismo postigli ovo ili ono. Sedeo sam tako uznemiren poprilično dugo kada sam otkrio nešto novo u sebi....pretpostavljam da je problem bio u mom ego, koji sam morao da prevaziđem, misleći da odgovornost podrazumeva oštre kritike ili napad lično na mene. Suočavanje sa takvim nerviranjem je bilo sazrevajuće iskustvo za mene kao organizatora. Takođe, shvatio sam da sam više samog sebe nervirao zbog moje negativne reakcije pokušavajući da uobličim skup ciljeva sam, umesto da sam poveo celu grupu kroz kolektivan proces.

S obzirom da će dinamika otpora uticati na planiranje na svakom koraku, preporučujemo da odvojite vreme i suočite se sa tim. Nakon kratkog pretstavljanja šta planiranje iziskuje, pokušajte sa sledećim nacrtom:

- Dobro razmislite o prednostima planiranja, nabrojte ih napismeno.
- Dobro razmislite koji su nedostaci planiranja.
- Svakog pojedinačno pitajte da vam identifikuje nedostatke koje smatra najproblematičnijim. Proverite ono što vam je napomenuo.
- Pogledajte proverene nedostatke, jedan po jedan, dobro razmislite kako to da rešite. Alternativa tome je da pitate manju grupu od dve do tri osoba da porade na problemu pre sledećeg sastanka i da vam donesu predlog za rešenje.
- Uzmite u obzir: «Šta će se desiti ako nemamo plan?»
- Donesite odluku. Ako se većina protivi planiranju, grupa treba da odluči da odustane od njega, ili da se dogovori da se o tome diskutuje ponovo za pola godine ili za godinu dana.

Analizirajte odnos organizacije sa okolinom

Plan rada pokreta Bila Mojera (pogledajte 1. poglavlje) je bitan za ovaj deo posla. Da li je organizacija deo procvetalog socijalnog pokreta? Da li je to samo početak pokušaja da se stišaju politički nemiri? Da li je pokret perjanica u uslovima dramatičnih uticaja. I da li organizacija treba da se prilagodi novim mogućnostima za izvršenje promena. Kako istorijski kontekst utiče na osnovnu bazu i potencijalne saveznike? Ima li političara koji bi iskoristili vaš uspeh ako bi im to pomoglo da budu izabrani. Postoje li globalni trendovi koji mogu uticati na vaš cilj, u nekom pogledu? Ova pitanja moraju biti postavljena da bi planiranje bilo zaista stratešk, a ne da se jednostavno mehanički umnožavaju.³

Koristite efekatan proces planiranja

Dozvolite da drama planiranja dostiže vrhunac i da se naširoko rasproste. Dramatični elementi planiranja su uvek potrebni da bi se sačuvala ljudska pažnja i energija. Vešt aktivista može olakšati rad grupe bilo koje veličine (odbor, osoblje, ili volonteri) tako što će organizovati podgrupe za pojedine zadatke i sakupiti ih sve zajedno na debatu o ključnim momentima izbora, stvarajući tako kompletnu sliku.

Izaberite prostoriju gde će ceo zid biti oslobođen za potrebe plana, da bi imali dovoljno prostora. Na vrhu obeležite vremenske periode: četvorogodišnji plan možete podeliti na tromesečne intervale. Sa desne strane napravite listu ciljeva koje treba ispuniti za četiri godine. Radeći unazad od tih rezultata do sadašnjosti, pitajući se šta se mora postići svakim prethodnim korakom, počinjemo da uviđamo kakve strateške poteze moramo napraviti ako želimo da uspemo. Svaki strateški potez sam po sebi predstavlja metu, oko koje jedna ili više strategija moraju biti smišljene ako želimo uspeh.

S obzirom da naše organizacije obično imaju više cijeva, ceo zid je potreban da bi se uvidela veza između njih i redosled

događaja koji nas vodi ka ostvarenju cilja. Već na prvi pogled postaje moguće uvideti gde treba premestiti neke stvari da bi olakšali posao i imali priliv sredstava – na primer, ne dozvoliti da se poklope događaji kao što je lobiranje sa sakupljanjem dobrotvornih priloga, ili zakazati radni ručak povodom neke kampanje u isto vreme dok članovi rade.

Svi planovi, bez obzira na njihovu kompleksnost, imaju ponešto zajedničko. Prvo, rezultati moraju biti preneti. Drugo, kritični događaji koji se moraju desiti da bi došlo do konačnog ishoda moraju biti identifikovani. Treće, vremenski period potreban za veći projekat ili rezultat, kao i događaju koji doprinose ili utiču na to, moraju biti vremenski obuhvaćeni i ograničeni planom od početka do kraja. Četvrto, za svaki usputni događaj, resursi i strategija moraju biti podeljeni odgovorno da bi se osigurao uspeh.

Proces planiranja po potrebi može biti specifičan i komplikovan. Budite oprezni da se ne izgubite u planu! Plan prikazuje ciljeve koje su postignuti kroz seriju posebnih zadataka. Ti zadaci su olakšani kroz ključne strategije, a strategije su ostvarene kroz poseban vid taktičkih poteza. Neki plan je u najboljem slučaju vozilo kroz put događaja ka krajnjem cilju i vodič za podelu resursa.

Kreiranju najefektivnije strategije planiranja za vašu organizaciju može biti potrebna pomoć stručnih lica i dodatnih priručnika. Strateški razmišljati / Thinking Strategically, autori Keler, Ejvezijan i Centurija / Kehler, Ayyazian, and Senturia, priručnik koji je nastao na osnovu brojnih popularnih radionica planinga, je dobra polazna tačka.

Ostavrivanje plana, kolektivna sprega i ispravke kroz intervale

Kreiranja plana često izdvaja nekog od osoblja (iz redova zaposlenih, odbora, volontera) koji poseduju određene veštine i interesovanje za određenje aspekte plana, pa se pripremite da obrazujete nove radne grupe i strukture da bi završili posao. Na ovaj način, planiranje postaje obnavljanje i pokretačka snaga organizacije.

Sledeći aspekt ostvarenja plana je nadzor, jer ni najbolje planiranje na svetu ne funkcioniše ako preduzeti koraci nisu učinjeni kompetentno i uz podršku. Bavićemo se ovom komplikovanom temom u sledećem poglavlju.

Vođa projekta mora da sakupi veliki broj raznovrsnih informacija i da ih neprekidno koristi kako bi održao kolosek ili izvrši ponovnu procenu istog. Sakupljanje podataka ne zahteva tehničku obučenost. Najbitnije je da lider organizacije postavi prava pitanja da bi saznao istinu o svakoj situaciji koja zahteva akciju ili odluku.

Neke informacije su relativno objektivne: broj ljudi koji posećuju događaje; finansijski izdaci za oglase u štampi; proporcije po pitanju odnosa ljudske rase, žena, ili ostalih grupa među volonterima itd. Ali, jednostavnost cifara, ne znači da se možete pouzdati na samo jednu osobu koja će sakupljati informacije. Još jedna osoba koja će proveravati rasuđivanje i metodologiju često može biti od pomoći. Klasičan slučaj je lokalna organizacija koja je imala svoj uslužni šalter. Službenik je vodio evidenciju o klijentima registrujući broj ljudi u toku jednog meseca. Došlo se do impresivne brojke, kada je neko primetio da je veliki broj slučajnih prolaznika ulazio u zgradu da bi koristio WC.

Otkrio sam da više saznajem šta se dešava među mojim osobljem ako sam svestan da je ljudima potrebno malo izolacije. Ili se oni čuvaju zadržkom, ili ih ja čuvam načinom na koji postavljam pitanja. Na primer, reći ću: »Uzgred budi rečeno Džoi, šta se nezvanično priča, čime treba da se bavimo?« ili »Šta kažu ljudi, na koje stvari uprava treba da obrati pažnju? Dajući im dozvolu da govore u tuđe ime, dajem im šansu da budu pošteniji i da se osećaju manje izloženim.

– bivši direktor škole

O prikupljanju podataka imamo dobre i loše vesti. Loša vest je da lider neće tako lako doći do istine, tako što će jednostavno direktno pitati, pogotovu ako istina baš i nije vesela. Zbog brojnih razloga, uključujući poštovanje i strah, učesnici mogu prećutati ono što im se čini da se događa. Reći istinu o trenutnoj situaciji je nešto što može skupo da košta; poznato je kao »ubiti glasnika«. Dobra vest je da prikupljanje podataka možemo obaviti na način koji ljudima omogućava da se oseće zaštićeni i da su posledice rezultata njihovih zapažanja konstruktivne.

Pet do deset minuta opuštenog razgovora na određenu temu može nam brzo obezbediti ogromnu količinu informacija, bez mnogo rizika za one od kojih ih dobijamo. Na osnovu našeg iskustva, kada neko oseći da je odavanje informacije saslušano, a da kazna nije deo reakcije, stepen otvorenosti i iskrenosti u odgovorima na bitna pitanja dramatično raste.

Još jedan od načina da se opipa puls organizacije, ili da se identifikuju oblasti potencijalnih strateških problema je kratka anketu na listu papira, na koju se odgovara anonimno. Ukoliko im objasnite zašto je ta informacija bitna i da će čuti rezultate ankete, oni će odgovoriti pošteno. Stimulativno pitanje, koje skoro uvek donosi bitne podatke je: »Da ste vi izvršni direktor, koje tri stvari bi odmah uradili kako bi poboljšali našu organizaciju, a ja ih ne radim?« Ovo pitanje može biti izbalansirano sa »Koje su to tri stvari koje ja dobro radim i treba tako da nastavim?« ili »Koje tri stvari treba reći, a da do sada nisu izgovorene u organizaciji?«

Varijacija na temu je pravljenje skale, koja stvara osećaj objektivnosti i suptilnosti. Ljudima je ponekada nelagodno da naglas govore o nekim ekstremnim stvarima. Na primer:

Na skali od 1 do 10, ocenite koliko je efektan način kojim se organizacija bori sa svojim konfliktima?

1	5	10
Najmanje		Najviše

Ako ste odgovorili sa 6 ili manje, molimo navedite jednu ili dve sfere konflikta na koje treba da obratimo pažnju.

Još jedan način da stvorite dobru spregu je da formirate male grupe u toku sastanka. To je izum za uštedu vremena, koji pomaže da se ostane na dobrom kursu i lakše zapaze oblasti gde je potrebno nešto promeniti u planu. Na primer, ako je na sastanku prisutno petnaest osoba, raspodelite ih u grupe od po troje i zamolite svaku grupu da za deset minuta razmotri ponaosob tri pitanja: »Koje su vaše ideje u vezi sa nedavnim odlaskom volontera?« »Šta sugerišete u vezi sa novom fazom regrutovanja za jesenju kampanju?« »Koje su vaše ideje za našu tradicionalnu godišnju zabavu namenjenu volonterima koja treba da bude u slavljeničkom maniru i razigrana, ali bez mogućnosti gubitka fokusa sa razloga našeg postojanja?«

U tridesetminutnoj diskusiji, odgovori na ova pitanja mogu dati važne ideje organizaciji, pokazati brigu i pogled iznutra. Kontekst male grupe poboljšava osećaj zajedništva i unapređuje lične odnose.

Planovi ne čine organizaciju krutom ako postoji dobra sprega statičnog mehanizma, mada sa ovim ne treba preterati. Postoji priča o detetu koje je svaki dan čupalo biljku sa korenem iz saksije i ponovo je vraćalo. Jedan prijatelj je to uočio i pitao ga zašto to radi. »Zato što hoću da vidim kako se razvija korenje,« odgovorio je.

Ne preporučujemo tako strog nadzor u kojem će vaša organizacija da umire od posmatranja. Sa druge strane, promišljeno prikupljanje podataka često omogućava lideru da odbija napade organizacione krize, umanjuje nasrtaj problema, drži organizaciju na strateškom kursu i maše indikatorom da izmena u strategiji ima smisla.

Napomene

1. Grupa koja se susreće sa kompleksnim i kontraverznim problemima može uvideti da će utrošak viška vremena za preorijentaciju u široj slici učiniti njihovu petogodišnju viziju ubedljivijom i inspirativnijom. Ovaj model je ponuđen od studijske grupe na čelu sa Robert A. Irwingom, *Building a Peace System* (Washington, D.C.: ExPro Press, 1989.).
2. Diskusija o suprotstavljanju se nalazi u priručniku *Thinking Strategically: A Primer on Long-Range Strategic Planning*, Randal Kehler, Andrea Ayvazian i Ben Senturia (Amherst, Mass.: Exchange Project, 1986.).
3. U svom priručniku o strateškom planiranju Keler, Ejvezijan i Centurija objašnjavaju da povećano (mehaničko) planiranje jednostavno organizuje aktiviste u kratkom roku bez brige o tome kako će se povezati i nadovezati jedni na druge (ili da im to neće uspeti). Pogledajte *Thinking Strategically*

III DEO

PLOVIDBA KROZ BRZAKE

U ovom delu objašnjavamo na koji način je jedna uspešna organizacija iz dana u dan postajala sve delotovornija. Najjači strateški cilj je bezvredan ako ga naše osoblje i članovi ne primenjuju i ne trude se da ga očuvaju kroz sastanke i nadzor. Sastanci i nadzor, urađeni na ispravan način, za većinu popularnih i nevladinih grupacija obezbeđuju spregu za promenu ključnog plana za uspeh u uzburkanim okolnostima. Izazov rešavanja svakodnevnih problema je lakši u grupi kojom vlada visoki moral, Ali i manje motivisane grupe mogu imati korist od mehanizma čija je specijalnost rešavanje problema.

Poglavlje IX

KREIRANJE PRODUKTIVNIH SASTANAKA

Kada idete rekom promena planiranje puta daje bolju poziciju vašoj grupi. Primena plana zahteva održavanje sastanaka, vreme kada vaša ekipa rezimira poziciju, pravi izmene kursa, rešava konflikte i razjašnjava ko šta radi.

Dobar sastanak je kao dobra kampanja: pažljivo planiranje i priprema rezultira raznovrsnošću, timskom radu i jasnoj strategiji. Kampanja koja se bazira samo na jednoj taktici dovodi do toga da se učesnici te kampanje nadmeću među sobom i do nedostatka strategije, što vodi ka neuspehu. Kreiranje sastanka je isto što i priprema kampanje: želite kooperativan duh i različitost aktivnosti koje pomeraju grupu ka svojim ciljevima. Ako je vaš tima navikao na osrednje sastanke, moraćete uložiti više vremena i energije u pripremu. Ukoliko prve sugestije deluju kao trošenje vremena, zapitajte se šta vam je potrebno da biste postali produktivnija grupa.

Snažni/sadržajni sastanci nastaju na osnovu jasnih i isplativih ciljeva. Pre svega kreirajte ciljeve za sastanak i nađite argumentaciju za njih. Ovo može zahtevati da doterate dnevni red u skladu sa raspoloživim vremenom. Situaciju za maksimalnu produktivnost ste pripremili kada ste postigli dogovor u vezi ciljeva, i objavili ih javno zajedno sa dnevnim redom. Razvijte proces rada ka ostvarenju cilja koji će vam pomoći da izgradite odnos saradnje i timski rad. Ono čega se većina ljudi seća u vezi nekog sastanka, i onoga što su postigli, je kako su to postigli, što uključuje i doživljaj sopstvenog učešća. Da li se ljudi osećaju zapostavljenim i omalovaženim, ili vrednovanim i podržanim? Proširiti učešće tako svi budu uključeni, primer je razvoja procesa.

Planiranje Dnevnog reda

Odvojite vreme da isplanirate dnevni red, prilagodite ga ljudima koji će doći i nađite odgovarajući sled.

Možda poznajete nekog organizatora koji provodi sate ubeđujući ljude da se pojave na sastanku, ali nimalo vremena ne odvoji da osigura sastanak vredan dolaska. Četvoročasovni sastanak odbora od osamnaest ljudi je isto što i skratiti nečiji život za sedamdeset dva sata. Vrednost toga je oko 1000\$, te smo se zapitali koliko ljudi bi reklo na povratku do kuće: «Taj sastanak je vredeo 1000\$.» Većina grupa ima oskudne budžete i finansijske brige. Zar nije razumno da jedan tako vredan sastanak zasluži da ga za nekoliko sati nekolicina njih isplanira?

Uskladite dnevni red sa ljudima i ljude sa dnevnim redom. Na mnogim sastancima će se pojaviti pogrešni ljudi zbog pogrešnih razloga. To je kao kada biste zamolili fudbalski tim da zgrabi instrumente, pa da se u poluvremenu pridruži rok-grupi i nastupi na festivalu. To može biti interesantno, ali to neće biti svirka. Oduprite se onima čiji je cilj da iskoristite prisutne, bez obzira da li oni žele da budu tu i nešto doprinesu. Sa druge strane, ako želite da privučete ljude i da ih mobilishete za vašu kampanju, nemojte kreirati dnevni red koji će većini delovati nevažno i dosadno. Prilagodite dnevni red prisutnima.

Ukoliko primetite da se skupine pojedinaca kontinuirano podržavaju, ili da zajedno iznose svoje mišljenje, a vaš cilj je da stvorite opšti konsenzus u grupi, isplanirajte sastanak imajući to na umu. Nasumice formirajte manje grupe i pronađite još neki način da izmešate ljude i pomognete im da uvide zajedničke i stvari po kojima se razlikuju.

Ustanovite dnevni red radi maksimalne efikasnosti. Izaberite tačke dnevnog reda na vreme. Dajte šansu lideru da nešto doprinese, ali ne i da odredi ceo dnevni red. Formirajte reprezentativan odbor, po rotirajućem sistemu, koji će tražiti i proveravati tačke dnevnog reda. U nekim grupama upravni odbor se sastaje između dva sastanka nekog pododбора, pa on i pravi dnevni red. Na taj način izvesno ćete napraviti dnevni red koji je privlačan ili važan članovima.

Kada poređate tačke po redu, razmislite šta bi grupi bilo od pomoći. Ako se članovi osećaju obeshrabreno, nekoliko brzih i jednostavnih tačaka na početku može pomoći. Ako su članovi zabrinuti zbog gorućih tema, moraćete da se pozabavite time na početku, kako bi ste pročistili vazduh za nešto drugo. Tačka na koju treba obratiti pažnju, ali koja može i da vas sve zakoči, treba da dođe na red dok je koncentracija pojačana – možda odmah nakon pauze, ili na samom početku.

Koalicioni sastanak u podrumu Metodističke crkve sazvan je da bi se susedni lideri dogovorili o organizaciji vašara. Celo susedstvo je zapalo u lošu situaciju i bila mu je potrebna podrška, a vašar je mogao pomoći da se stvori zajedništvo. Inicijativa je krenula od malog tima aktivista za očuvanje mira koji su želeli da pokrenu protest protiv izgradnje novog i skupog sistema naoružanja. Oni su proračunali koliko novca poreskih obveznika iz komšilkua bi bilo potrošeno za izgradnju bombaškog sistema B-1 – zapanjujućih 9 miliona\$ za deset godina. U organizaciji ovog sastanka, taj tim je obišao različite civilne i edukativne grupe i zamolio ih da smisle pametniji način da potroše 9 miliona \$. Predložili su vašar koji bi bio dobra prilika za prikupljanje dobrovoljnih priloga, pružanje pomoći siromašnima, spona među susedima i šansa da se projektuje vizija o razvoju susedstvo, ukoliko se zadrži deo para od poreza predviđen u vojne svrhe.

Sastanku su prisustvovali svi bitniji ljudi iz kraja bele i crne rase, među kojima je bilo dosta onih koji su imali svoja mesta u nekim organizacijama. Uglavnom su tu bili ljudi koji su više brinuli o svojim organizacijama, jedinstvu, bezbednosti i smanjenju poreza, nego o miru u svetu. Jedan od razloga za dolazak je taj što im se dopala mogućnost timskog preuzimanja velikog posla oko organizovanja vašara od kojeg će koristiti imati i njihove organizacije i susedstvo.

Dnevni red je bio pažljivo napravljen da bi svim liderima bila data šansa da saslušaju jedni druge, kažu koja bi bila korist vašara, provere fleksibilnost tima, mogućnost da razmene mišljenje i zamisle kako bi vašar trebalo da izgleda. Neki od lidera se nisu poznavali, ali su čuli jedni za druge i bila im je potrebna šansa da se odmere. Kada im je inicijativni tim uputio pozive («Da li ste fanatici po pitanju očuvanja mira»), ostali lideri su progovorili o umerenosti tima i ukazali na lični interes lidera. Sastanak je uključio i manju šaroliku grupu čiji je zadatak bio da smisle naziv vašara. Pobednički predlog je bio Vašar šejkova, jer «naš komšiluk zaslužuje dobar potres» (Odmah smo se dosetili da se novac za priloge skupi prodavanjem milkšejkova!) sastanak je okončan čvrstim entuzijazmom, a vašar, koji se održao šest meseci kasnije, bio je veliki uspeh za sve.

- direktor kampanje za očuvanje mira

Nijansa sastanka je obično odgovarajuća na početku. Iz tog razloga, neke grupe počinju sastanke sa pesmom, izveštajem o nedavnoj pobjedi, u tišini ili molitvama. Ne samo da takvi počeci pomažu da se stvori pozitivan ton, nego i članovima ulivaju svest o prisutnosti sastanku, ostavljajući iza sebe brige i zaokupljenost nečim što su možda doneli sa sobom.

Naša grupa obično voli da počne sastanak tako što svi ponaosob u krug ispričaju priču o nečemu pozitivnom što im se nedavno desilo. To nas sve oraspoloži. Pretpostavljam da je to način da se svi podsetimo da suština našeg postojanja nije ono što zajedno radimo, a siguran sam i da nam približava one stidljive i manje agilne. Za njih se tako probija led.

- član uprave crkvenog saveta

Kada planirate sastanak, obratite pažnju na to da je svaka tačka dnevnog reda sastanak za sebe sa posebnim ishodom i procesom u koji će se uključiti svi prisutni na sastanku. Svaka tačka je poseban događaj sa vremenskim ograničenjem. Svaka tačka može biti kreirana na različit način, zasnovana na vremenu, osoblju i potrebama grupe. Iako se pojavljuje u kontekstu sastanka, ona ima svoj život, sa početkom, sredinom i krajem. Svaka tačka predstavlja zadatak za nekog člana tima i cilj koji treba postići. Kada razmišljate na ovakav način, posedujete ključ da kreirate sastanke sa visokim stepenom energije, koji teraju ljude da iznova žele više.

Isplanirajte dnevni red svesni vremena, i budite kreativni po pitanju načina pristupa različitim tačkama dnevnog reda.

Proračunajte koliko vremena je potrebno za svaku tačku dnevnog reda, upišite to i pokažite svima. Kada vaš pomoćnik na početku sastanka saopšti koje su tačke dnevnog reda, možete ih korigovati u zavisnosti od sprege sa prisutnima. Tada, kada se prisutni slože sa ispravkom dnevnog reda, složili su se za vremensku disciplinu.

85

Takođe, može biti od pomoći da nekoga zadužite da vodi računa o protoku vremena i da objavljuje kada ostane pet minuta do isteka dozvoljenog vremena za razmatranje tačke dnevnog reda. Grupa će možda hteti da produži vreme diskusije, ali tada postoji svest o vremenu. Ljudi će lakše razumeti da vreme za koje se probije termin, oduzima vreme sledećoj tački – osim ako, naravno ne žele da produže ukupno vreme sastanka.

Kada desetero razmatraju dnevni red koji nije vremenski ograničen, možemo očekivati dve do četiri osobe koje će dominirati u diskusiji i prepirati se do srži. Bez jasnih ograničenja vremena, takve rasprave mogu biti zarazne i destruktivne za moral grupe. Jedan od alternativnih scenarija je da upitate svakog ponaosob da napravi dvominutnu prezentaciju njenog ili njegovog mišljenja, nakon što se pripremi za pet minuta. Po isteku ta dva minuta, dajte jasan signal upozorenja da je ostalo još deset sekundi. Zapisničar neka zapiše najvažnije detalje na papiru. Nakon pola sata, ishod će biti pozitivan i biće razjašnjeno u kom pravcu ide grupa. Ovaj proces je interesantan, stimulativan i stvara osećaj odgovornosti kod ljudi. Dominacija nekolicine je zamenjena napretkom svih, čak i onih koji su u prvom momentu slegali ramenima i nisu bili ni na čijoj strani.

Koristite različite pristupe za različite tačke dnevnog reda. Započnite svaku tačku sa izveštajem, nakon kog će uslediti opšta diskusija. To je kao kada članovima posade nije dozvoljeno da se premeštaju na splavu i uvek moraju da veslaju na istoj poziciji.

Da bi proizveli nove ideje ili dobili više mogućnosti, koristite mozak. Da biste brzo saznali kuda ljudi streme u nekom momentu, koristite nezvanične informacije. Da bi dobili više energije, zamolite prisutne da se premeće na stolicama. (znamo da je teško poverovati, ali to zaista deluje.) Da bi promenili brzinu nakon burne debate, zamolite sve za minut tišine. Da bi naterali sve da se angažuju, napravite nekoliko paralelnih grupica od po troje ili četvoro koji će razmeniti mišljenja u nekih pet minuta.

Na osnovu našeg iskustva, grupa je produktivnija i ljudi se bolje osećaju ako se deo sastanka provede tako što se naprave podgrupe. To je zato što više osoba može mnogo više da kaže za kraće vreme u manjoj grupi. Ne činite to mehanički svaki put; nisu svi zadaci pogodni za rešavanje u manjim grupama. Ključna stvar je odlučiti koji zadatak odgovara manjoj, a koji većoj grupi. Ne budite iznenađeni ako se prisutni protive prvo da se manje grupe formiraju, a onda kada se to desi, ne žele da prekinu svoju živahnu diskusiju.

Obuhvatite sledeći korak i nastavak.

Čak i ako samo rezimirate tačke koje ste usput dotakli, dodatak osećaju uspeha vašeg sastanka je ako negde pri kraju dnevnog reda uzmete u razmatranje sledeće korake. Obavezno razjasnite ko je odgovoran za svaki sledeći korak. Grupi je potrebno da zna ko će brinuti da se posao obavlja u periodu do sledećeg sastanka. Kao i u ostalim oblastima organizovanja, uspeh se zasniva na uspehu. Uspešno izvršavanje zadataka između sastanaka rezultira dinamičnijim sastankom.

Obraćanje pažnje na proces

Podelite radne zadatke u cilju efikasnijeg sastanka.

Korisno je stvoriti što više posebnih uloga. Nađite načine da iskoristite svačije veštine tako što ćete im dodeliti ulogu koju će uspešno odigrati. Uzmite u obzir i to da obučite sve zainteresovane članove za veštine koje su im potrebne.

Jedna od korisnih podela radnog zadatka je da odvojite uloge predsednika i njegovog pomoćnika na sastanku. Predsednik (predsedavajući, koordinator, ili neka druga titula) je izabran da bi dao vođstvo misiji organizacije. Često je ona ili on i portparol, predstavnik grupe na sastancima koalicije, itd. Obično predsednik predstavlja politički stav većine članova i od njega se očekuje da brani taj stav.

86

Pomoćnik na sastanku, sa druge strane, preuzima na sebe odgovornost da vodi interne sastanke organizacije. On ili ona su izabrani ili imenovani na osnovu svoje veštine u pomaganju i olakšavanju, a ne zbog političkog stava. Pomoćnik mora da ostane neutralan u toku sastanka, iako, nesumljivo ima svoje mišljenje. Ko što samo ime kaže, pomoćnik pomaže u radu grupe, pripremajući tačke dnevnog reda (razmišljanja, podgrupe, i sl.) stavljajući na glasanje ili naslućujući smisao sastanka (ako je konsenzus uobičajen za odlučivanje).²

Druga uloga je čuvar vremena, neko ko će voditi računa o protoku vremena i obavestavati grupu da je prošla polovina od planiranog vremena. Kao što je već opisano, grupa (kojoj pomaže pomoćnik) može se predomisli u vezi tajminga, pa će osoba zadužena da brine o vremenskom ograničenju olakšati pomoćniku i grupi.

Još jedna korisna uloga je posmatrač, ponekad nazvan i opservator signala. Posmatrač posmatra reakcije i povratne reakcije grupe: Da li muškarci konstantno prekidaju žene? Da li su ljudi prestali da slušaju jedni druge? Da li se samo nekolicina javlja za reč? Ova uloga može mnogo promeniti stvari u grupi, ako je dobro definisana i prihvaćena unutar grupe. Mora biti razjašnjeno kako i kada će pojedinac dobiti dozvolu da podnese svoj izveštaj. Osoba koja ima ovu ulogu mora razumeti i proces rada grupe i vođenja efikasnog sastanka.

Kada je naša grupa eksperimentisala sa posmatračem, uvideli smo da je to dobra stvar za razvijanje hrabrosti! Već na prvom sastanku, posmatrač je primetio nekoliko obrazaca po kojima se se ljudi ponašali. Jednom je žena iznela svoje mišljenje koje su svi ignorisali, a malo kasnije je muškarac isto to ponovio i dobio punu podršku i «zeleno svetlo». Drugom prilikom nekolicina muškaraca je razgovarala na

Ako postoji rotirajući sistem dnevnog reda odbora, pokušajte da zadužite jednog od članova kao posmatrača, s obzirom da oni razumeju prirodu dnevnog reda, ciljeve i prošlost prisutnih. Obratite pažnju da posmatrač ima duplu odgovornost. Jedna je da učestvuje u radu ravnopravno sa ostalima. Druga je da posmatra kako sastanak napreduje i da obavesti kada počne da se gubi u digresijama ili kada je previše neosetljivog ili sramnog ponašanja.³

Predvidite emocionalnu dinamiku koja može da uništi sastanak

Imajte u vidu skriveni plan koji će neki ljudi možda pokrenuti na sastanku u vezi nezavršenog posla. Na primer, snažna osećanja sa prethodnog sastanka moraju biti izneta i prečišćena ili će ona uništiti rad na trenutnom sastanku.

Ustanovite način na koji ćete se nositi sa onima koji podrivaju: sa onima koji uvek sve negiraju, sa nasilnicima, zaplašenim i pojedincima koji žele da unište grupu. Iz našeg iskustva, mnogi ljudi su predvidivi: podrivači podrivaju uvek na isti način, nasilnici su uvek na isti način nasilni, a oni koji se povlače i ne žele da riskiraju su predvidivi zbog svog ponašanja. Zbog toga, ukoliko odvojite vreme da isplanirate grupne sastanke, možete pronaći načina da kontrolišete ratoborne, antagoniste ili da verbalno kontrolišete pojedince. Evo nekih od specifičnih tehnika.

Jedan od načina da kontrolišete takve pojedince je da ih stavite u grupe od šestoro ljudi gde pojedinac govori o temi dok ostali slušaju. Osnovno pravilo je da odvojite dovoljno vremena za svakog pojedinca i da mu ne dozvolite da prekida sastanak. Nakon što oni budu govorili i ostali će imati svoju priliku.

Druga taktika je da obrazujete malu radnu grupu tako da oni koji najviše vole da govore budu zajedno. Druge grupe od tri ili četiri čoveka daju mogućnost da oni koji nisu toliko govorljivi iznesu svoje ideje i da se njihovi stavovi takođe razmotre. Ili, dozvolite da te male grupe budu izabrane po slučajnom uzorku i da budu veoma male – od dvoje ili troje ljudi. Sa toliko malo ljudi u grupi, kontrolisanje ponašanja je bolje nego u većim grupama gde samo nekolicina uzima reč. Kada vam je potrebno da cela grupa bude zajedno, korisna taktika je da svakoj osobi dozvolite da kratko govori ili odgovara na pitanja prekidajući razgovor upadicama drugih. Kada upadice prestanu, pretače i razgovor. Ukoliko su vaši članovi voljni da ovako eksperimentišu, primetiće da se ne samo njihovo ponašanje menja (davaće bogatije i raznovrsnije predloge), nego i da njihova zainteresovanost raste.

Kada oni koji pripremaju sastanke jednom počnu strateški da misle, lako će doći ideje za suzbijanje opstrukcije sastanaka. Kada ne odvojite vreme za pripremu sastanka, tada se ponovo javljaju stare destruktivne šeme.⁴

Jedna organizacija koja je jako cenila jednakost i mogućnost da svi njeni članovi steknu moć, rešavala je podrivanje na veoma direktan način. Na početku svakog sastanka, ljudi su birali osobu koja ih podržava pored koje će sedeti. Na samom kraju sastanka, svaki pojedinac bi osobi koju je izabrao kao podršku govorio kakva vrsta podrške mu je potrebna. „Ovo je prvi sastanak kome prisustvujem i veoma sam stidljiv, tako da mi treba podrška kako bih govorio“, rekla je jedna osoba. „Veoma me zanimaju teme popodnevnog sastanka, ali mi treba ohrabrenje kako bih govorio na njemu“, drugi će reći. Organizacija je uvidela da se moral povećao na sastancima zato što je svaki pojedinac imao podršku tako da je sastanak bio uspešniji, jer su svi bili uključeni u diskusiju.

- član organizacije

Ocenite sastanke, kratko i dobro

Sokrat je izjavio da nije vredno živeti nepotpun život. Ne bi smo išli toliko daleko sa sastancima. Neocenjen sastanak je dobro održati, ali vaša organizacija će imati više koristi ukoliko je na kraju kratko ocenjen.

Prva vrsta ocenjivanja se naziva periodično ocenjivanje. Na početku, ustanovite vreme kada će sastanak biti prekinut i za vreme tih prekida svako će sagledati koliko je sastanak bio uspešan i koliko uspešno ste saradivali. Kada se uvežbate, ovo može trajati pet minuta, a ljudi će otvoreno pričati o efikasnosti sastanka i međusobnoj saradnji. Tada možete prilagoditi i nastaviti sastanak. Ukoliko su vaši članovi stidljivi da kažu ono što misle, još potpunija struktura može pomoći u tome: pitajte ljude koje su dve stvari koje bi uradili kako bi poboljšali sastanak i stavite njihove primedbe na papir.

Tokom sastanka koji traje čitav dan, pokušajte tri puta da prekinete sastanak. Tokom sastanka koji traje tri sata, napravite

prekid usred sastanka. Poenta je da ustalite takvo ocenjivanje kako bi se grupa pažljivije odnosila prema sastanku. Ukoliko je vaša grupa nedisciplinovana, napravite prekid odmah nakon ocenjivanja što će smanjiti šansu da ljudi ocenjuju duže nego što je potrebno. Odbor koji priprema plan sastanka (uključujući zapisničara i posmatrača) možda će poželeti da se sastane tokom prekida da u cilju bolje ocene, napravi neke ustupke.

Ocenjujte kratko na kraju sastanka. Ponekada se sastanci završavaju tako da izgledaju kao da nisu završeni, sa puno tenzije i sa nerešenim temama. Nakon tročasovnog sastanka, mora se odvojiti makar petnaest minuta za ocenjivanje, kada će ljudi moći iskreno i konstruktivno da govore o sastanku.

Mnoge grupe vrše ocenu po principu davanja ideja kada pojedinci daju svoje mišljenje ne trudeći se da ga grupa prihvati. To je najbrži način da se prikupe informacije, pa će zapisničar zabeležiti komentare koji su naišli na odobravanje. Koristi se dijagram, a zapisničar prvo beleži pozitivne komentare, jer će ljudi radije ponoviti ono što su dobro uradili. Zapisničar tada pita: „Šta možemo bolje uraditi sledećeg puta?“ Ponekad će članovi izneti i negativne stvari i kako ih promeniti. Zapisničar ne zahteva rešenja koja se mogu staviti na dnevni red sledećeg sastanka.

Ukoliko se na ovaj način stvaraju površni odgovori, onda znači da ne postoji dovoljno sigurnosti unutar grupe kako bi članovi bili iskreni, ili pak, ljudi nisu dovoljno spremni da naprave takve sugestije. U tom slučaju, probajte da upitate ljude da oforme parove ili da ih bude po troje u grupi, kako bi izneli svoje mišljenje o tome kako je vođen sastanak i koje su promene potrebne. Mišljenja malih grupa, zapisničar će zabeležiti na dijagram.

Na emocionalnom nivou, ocenjivanje na kraju sastanka može biti i neka vrsta izlečenja. Aktivisti su često povređeni tokom rada stoga želimo da unutar organizacija postoji takav način izlečenja. Često će jednostavna izjava biti dovoljna da se podigne svest, na primer, doprinos i procena stidljive osobe prekinuće sastanak. Primetićete da je još nešto potrebno raditi van sastanka. Za dvoje koji su u svađi potrebna je treća osoba kako bi ih naučila da žive sa različitostima. Videćete kako će zdrava organizacija imati koristi od kratkih, pažljivih i iskrenih ocena.

Put kojim idemo u našoj organizaciji obeležen je sastancima, koji mogu biti kao dosadan kućni posao ili sastanci na kojima se stalno ponavljaju ciljevi i moć inspiracije. Grupe kojima koristi mudrost iz knjiga, priručnika i radionica, naći će načina da konstantno unapređuju svoje živote, i tako povećaju mogućnosti za postizanje ciljeva.

Napomene

1. Korisne sugestije o ovoj i drugim dimenzijama procesa sastančenja mogu se naći u knjizi Berit M. Lakey, „Meeting Facilitation: The No Magic Method“ (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers); Coover, et al, „Resource Manual for a Living Revolution; A Manual for Group Facilitators and Building United Judgement: A Handbook for Consensus Decision Making, obe izdate od strane Center for Conflict Resolution in Madison, WI i distribuirane od strane New Society Publishers i u knjizi „Democracy in Small Groups: Participation, Decision Making and Communication“ od John Gastil (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1993.).
2. Katrina Shields razjašnjava ulogu organizatora sastanaka i daje spisak vrlina dobrog organizatora u svom priručniku „In the Tiger’s mouth: An Empowerment guide for Social Action, (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1994.) strane 94-98.
3. Proces od koga posmatrači mogu imati koristi dat je kao opis dinamike grupe u delu Starhawk, „Dreaming the Dark: Magic, Sex and Politics (Boston: Beacon Press, 1982.) u sedmom poglavlju. Koristan spisak stvari o kojima bi trebalo brinuti nalazi se u delu Katrina Shields, „In the Tiger’s mouth“ strane 80-82.
4. Postoji još jedan nivo analize blokiranja ponašanja koji može dovesti do novog razumevanja grupe i otkrivanja skrivenog potencijala. Grupni psiholog Arnold Mindell opisuje ovaj pristup u svojoj knjizi „The Leader as Martial Artist: Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community“ (San Francisco: HarperSanFrancisco, 1992.).

Poglavlje X

VESLAJMO KOLIKO GOD MOŽEMO

Nadgledanje osoblja i volontera

ČINIMO SVE ŠTO MOŽEMO KADA SU NAŠE POBEDE I EKSTRA NAPORI PRIMEĆENI, a kada je naša slabost korigovana, naša snaga postaje sve jača. Ovo je tačno kada plovimo rekom, a još više je istinito kada radimo kako bi došlo do društvenih promena. Efikasne organizacije se staraju da svako dobije svoje. Volonteri, direktori, osoblje i članovi odbora doprinose tom radu pažljivim nadgledanjem. Nudimo Vam neke predloge u ovom poglavlju.

Učinite da proces nadgledanja bude ustaljen kao i vrline organizacije

Snaga nadgledanja pomaže ljudima da napreduju i postanu efikasniji u svojoj ulozi: radi se zapravo o sticanju moći. Problem je, što radna etika u našoj kulturi vrednuje ono što uradite, radije nego ono što negujete. Lakše je proceniti i nagraditi efikasnog radnika koji postiže ciljeve, nego da nagradite supervizora čiji je posao da pomogne drugima da postignu svoje ciljeve. Autori su otkrili da supervizori 25 % svog vremena troše na nadgledanje, a 75% svog vremena radeći druge stvari za koje su nagrađeni. Ukoliko je taj izveštaj tačan, od 50 do 75 dana u godini je posvećeno aktivnostima nadgledanja – od 400 do 500 sati godišnje. Supervizori koje smo intervjuisali, rekli su nam tako nešto, procenjujući svoj način rada.

Velika organizacija je patila od niskog morala i visokog profita. Neki od osoblja hvalili su se „besmislenim svađama“ koje su vodili sa političkim ili regionalnim rivalima unutar organizacije. Drugi su se stalno žalili da organizacija nije uspjela da oživi sopstvene javne izjave o saradnji i novom načinu života.

Konsultanti su izneli ono što su ranije primetili da menadžeri i vođe projekata nisu imale puno iskustva, niti su prošli obuku kako bi se bavili nadziranjem. Zbog toga što je deviza grupe bila bezvlašće, menadžeri su smatrali da bi trebalo angažovati dobre ljude i „pustiti ih da grabe“. Međutim u intervjuima sa osobljem, konsultanti su naišli na snažne osećaje besa i nesigurnosti; projekti su često bili visokog rizika, političko okruženje van organizacije stalno se menjalo, a sama strategija organizacije često je prilagođavana okruženju. Ova nesigurnost visoko motivisanih članova organizacije značila je da im je potrebno detaljno nadziranje: neko ko će ih uveriti da su na pravom putu i pomoći kada skrenu sa njega. S obzirom na nedostatak samopouzdanja, bilo je prirodno da se bes izražava kroz ogovaranje, razdore i osećaj: „Bolje da se pazim“.

- konsultant koji je bio aktivista

Neprofitne grupe imaju prednost nad korporacijama kada se radi o nadziranju i misiji organizacije. Dok je cilj korporacija profit, cilj organizacija koje se zalažu za društvene promene je da ljudi steknu moć. Možemo koristiti naše vrline kako bi podržali devizu organizacije koja stavlja nadziranje u drugačiji kontekst. Umesto da postoje sudije koje će suditi na takmičenju za bolji status i zaradu, nadziranje u našoj organizaciji može obezbediti obuku i podršku za napredak i razvoj ljudi.*

*Jedan od autora, Rod Napier, pronašao je da je zarada relativno mali motivacioni faktor za produktivnost, čak i u korporacijama. Oni koji nisu dobili povećanje obično se osećaju uvređenima i postaju ili pasivni ili ratoborni. Oni koji pak dobiju povećanje osećaju zahvalnost za kratko, a potom menjaju svoj stav i odlučuju da zaslužuju još više i ne čine nikakve dodatne napore.

Nadgledanje ne zahteva tradicionalnu piramidalnu strukturu. Aktivista može napraviti okvir nadgledanja pitajući ko bi bio najkorisniji u nadgledanju drugih. Poenta je da budete sigurni da svi u grupi dobijaju pažnju koju zaslužuju.

Nadgledanje nam je potrebno radi povećanja efikasnosti. Postoji mit koji govori da je nadgledanje potrebno kako bi se ljudi podstakli da krenu u akciju, da više rade. Stvarnost govori da visoko motivisana osoba može biti neefikasna kada se radi o dobro odrađenom poslu. Obično, raditi pametnije je važnije nego raditi naporno. Čak i kada grupa prihvata da nadgledanje vodi ka sticanju moći, neki od članova često mu ne veruju. Aktivisti koji su odabrali da rade van ustaljenog toka kako bi održali osećaj sopstvene slobode i integriteta, mogu biti zabrinuti zbog nepotrebne kontrole, ograničenja lične slobode i neprimerenog mišljenja. Skoro svi imamo lična iskustva u vezi proizvoljnih i subjektivnih mišljenja, koja često počinju sa dobijenim ocenama u školi.

Uprkos sledu negativnih iskustava u prošlosti, autori su došli do zaključka da su ljudi u organizacijama otvoreni za bilo koju vrstu pomoći i saznanja, sve dok se ne oseće glupim ili kažnjenim. Tajna je u stvaranju konteksta ličnog razvoja unutar organizacije, tako da rezultat i sveopšti utisak budu prirodni deo svakog procesa i da se ne događaju samo kada nešto nije u redu.

Tretirajte trenutne volontere kao osoblje koje ne prima zaradu

U većini organizacija, o volonterima se misli na poslednjem mestu, rade ono što osoblje ne želi da radi, od njih se očekuje da su tu danas, a da odu već sutra. Obezbeđujući potrebne veštine i energiju volonteri mogu biti kritična tačka uspeha organizacije.

Bilo nam je potrebno početno osoblje od šestoro ljudi koji bi bili u mogućnosti da dobiju na referendumu u našem gradu, ali imali smo novca da platimo samo jednog i po člana. Odlučili smo da platimo jednog koordinatora i trenera/koordinatora volontera, a da za ostale poslove angažujemo volontere. Napravili smo opise poslova, intervjuisali ljude koji su bili zainteresovani, postavili dva organizatora na terenu, jednog direktora u kancelariji i osobu koja će voditi našu politiku – niko nije bio plaćen. Radili su od dva do četiri sata dnevno, u zavisnosti od njihovih plaćenih poslova i okolnosti. Naš koordinator volonter/trener bio je pažljiv prilikom intervjua kako bi bio siguran da je volonterima jasno šta mogu da dobiju radeći na ovim radnim mestima – kako mogu unaprediti sopstvene ciljeve.

Kako je kampanja odmicala, bili smo u mogućnosti da angažujemo dodatne organizatore i sekretaricu sa punim radnim vremenom, ali smo i dalje ostali pri tome da imamo osoblje koje nije plaćeno – bili su nam potrebni, a oni su bili zadovoljni svojim poslom. Ovi ključni volonteri (bilo je i drugih volontera koji su provodili ovde manje vremena) bili su tretirani kao osoblje u pravom smislu te reči: prisustvovali su sastancima sa osobljem, bili su uključeni u nadgledanje, imali su prilike da prisustvuju radionicama i konferencijama, imali su status, ulogu supervizora u odnosu na druge volontere. Jedina razlika između njih i plaćenog osoblja bila je to što oni nisu plaćeni za svoj rad.

U tom trenutku bilo je lakše pridobiti volontere koji će veći deo svog vremena posvetiti kampanji, a tradicija da osoblje ne bude plaćeno se nastavila godinama nakon naše pobede. Bilo je profita, ali se i nekolicina onih koji su plaćeni, okrenula protiv nas. Osnovna stvar je bila da tokom kampanje bilo veoma kvalitetnog i visoko odgovornog posla koji je obavljala ova privržena grupa.

– bivši koordinator čija je organizacija bila koalicija grupa koje su se borile za pravdu i mir u velikom gradu na Istočnoj obali.

Iako danas ljudi obavljaju dva posla istovremeno, volonteri i dalje postoje. Potražite ih među studentima, ljudima koji su trenutno nezaposleni, ljudima koji odlaze na tržište rada i potrebno im je da dopune svoj rezime i da nauče nove veštine, među novopridošlicama u društveno okruženje koji bi želeli da postanu deo društva, i među onima u penziji koji mogu svoje sposobnosti i vreme da posvete interesovanjima. Definišite vašu ciljnu grupu kako bi je prisvojili. Reklama je jedan od načina da ih privučete: gradske novine, oglasne table na fakultetima i univerzitetima, lokalne crkve, vašari, elektronska izdanja biltena i

javni oglasi na radiju i televiziji. Međutim najproduktivniji način da se privuku volonteri je preko trenutnih članova i volontera – čak 70% je privučeno na ovaj način.

Tretiranje volontera kao osoblja u velikoj meri razjašnjava odnose. Većina saveta datih u ovom poglavlju odnosi se na volontere, ali i na plaćeno osoblje. „Ne možete otpustiti volontera!“ je mit; isto kao što plaćeno osoblje morate otpustiti, nekada to morate učiniti i sa volonterima.

Stvorite sistem nadgledanja

Nadgledanje ima nekoliko delova, a suština svih je da se nadzire rad drugih ili njihova odgovornost. Da bi ste odradili neki posao, mora postojati: definicija tog posla, prikupljanje sredstava potrebnih za taj posao, jasan nivo vlasti koji ide uz njega, slika o tome kako se posao uklapa u veću šemu i uobičajeni sastanci sa drugima na kojima bi se razmenjivale informacije, vršila obuka i dobijali rezultati.

Jedan od naših novijih volontera posedovao je korisne veštine i neverovatan šarm – bio je pravi narodni čovek. Ustvari, provodio je sve više vremena socijalizujući se sa drugim članovima i počeo je da premašuje date rokove. Nakon nekoliko sastanaka sa njegovim supervizorom, postalo je jasno da je njegova strast bila da se provodi, a ne da postigne zacrtani cilj, što je on i delimično priznao. Mi smo ga otpustili, a moral u organizaciji je momentalno porastao. Bio sam iznenađen koliko je njegova nemogućnost da dostigne cilj, ometala ostale u grupi.

– izvršni direktor jedne grupe koja se zalagala za mir

Osmislite pažljivo posao i opišite ga jasno, bilo da će ga obavljati plaćeno osoblje ili volonteri. Gubi se vreme i dolazi do zabune kada se od ljudi traži da završe posao koji nije dobro definisan. Bilo da angažujete nove ljude ili da dajete nekome drugačiji posao, definišite opis posla:

- zadaci koji bi trebalo da se obave
- očekivane rezultate
- kakvo iskustvo tražite ili kakvo obrazovanje je potrebno kako bi preskočili jaz između iskustva i potrebnih veština
- period angažovanja (za stalno/privremeno, puno radno vreme/delimično radno vreme, itd.)
- nivo vlasti koja donosi odluke
- ko će nadgledati taj posao

Ukoliko je osoba odgovorna za posao, mora znati ko je iznad i ko donosi odluke. Često se od ljudi očekuje da preuzmu odgovornost za posao, ali im se ne daje mogućnost da ga u potpunosti obave sami. Postaju frustrirani, jer se od njih traži da preuzmu odgovornost za stvari koje su pogrešne, a ne dobijaju pohvale za dobro urađene poslove. Neki supervizori misle da moraju biti eksperti u tom području i da vrše kontrolu kako bi zadržali vlast. Ustvari, odgovornost znači izaberi najbolja osoba za taj posao, obezbeđujući joj slobodu koja joj je potrebna i pomoć ukoliko je zatraži.

Obezbedite pristup resursima

„Resursi“ mogu biti kancelarije, materijali, kontakti, rukovođenje volonterima, pristup medijima i slično. Volonteri i osoblje smatraju da je frustrirajuće biti spreman za posao, ali nemati resurse. Neke organizacije opterećuju svoje supervizore zadacima koji im ostavljaju malo vremena da obavljaju posao nadgledanja, što stvara usko grlo i dovodi do toga da su osoblje i volonteri uzalud trošili vreme čekajući potrebne resurse.

Ključna stvar za uspeh je to kako se projekat ili pozicija uklapaju u okviru organizacije. U okviru organizacije koja se zalaže

za društvene promene, često se dešava da struktura nije dobro postavljena u operativnom delu organizacije ili u hijerarhijskom smislu. Greška može biti i manje primetna, ali svakako povećava zbunjenost, bes, pa čak i neprijateljstvo unutar same organizacije. Bez jasne ideje o tome kako se ono što radi uklapa u strategiju i strukturu organizacije, osoblje će ustvari raditi u mraku. Rad u mraku otežava mogućnost da se spoznaju granice, da se održi jasna komunikacija ili da se prihvati odgovornost koja ide uz posao. To se dešava i u situaciji kada osoba zadužena da nadgleda rad nije jasno određena ili kada je nadgledanje podeljeno.

Pažljivo se orijentišite

Orijentacija mora uključiti ne samo potrebe pozicije ili projekta, već i kriterijum za uspeh. Orijentacija obezbeđuje opis kako se posao uklapa u misiju organizacije i njene ciljeve. Obuka i razvoj osoblja ili volontera se lako stavljaju na dnevni red prvog sastanka. Dogovor se pravi na sastancima supervizora.

Najvažniji cilj orijentisanja je da se formira otvoreni kanal između supervizora i volontera ili osoblja, tako da nedoumice i pitanja mogu postaviti svi, kako se ona pojavljuju. Blokada koja ne dozvoljava da se dostigne cilj je širenje straha od nadgledanja. Suočavanja članova prvo sa profesorima, potom sa šefovima, rezultiralo je strahom da se ništa ne može rešiti dogovorom. Član osoblja ili volonteri moraju uvideti da supervizor podržava njihov stav.

Tokom perioda kada je u toku bio program „Rat siromaštvu“, vlada je nagradila tradicionalne institucije različitim društvenim programima. Postojali su Društveni savetodavni odbori koji su davali savete institucijama u vezi sa društvenim potrebama. Jedna osoba je angažovana od institucije i društva zajedno, kao izvršni direktor. Njega je plaćala institucija i bio je odgovoran instituciji i Društvenom savetodavnom odboru. Izvršni direktor je predstavljao obe strane i često se nalazio između dve vatre. Postojalo je mnogo potencijalnih izvršnih direktora, što je naglašeno kao najveći problem. Jedan izvršni direktor je rekao: „Znao sam da ću izgubiti razum ukoliko ih ne nagovorim da međusobno razgovaraju pre nego što dođu do mene sa određenim ciljem, a organizacija neće biti u mogućnosti da obavi posao. Zbog toga sam prihvatio posao sa jasnim uslovom da se direktor institucije mora susresti sa predsedavajućim savetodavnog odbora i sa mnom, kako bih prihvatio posao.“

- bivši izvršni direktor Društvenog zdravstvenog centra u Njujorku

Razvijte međusobne odnose

Najbolji proces nadgledanja je onaj u kome osobe veruju da je u njihovom interesu i u interesu organizacije da razviju sopstvenu ličnost što je moguće više. Ukoliko veruju da je supervizor zainteresovan za njihov napredak i ukoliko mu pomognu, tada će verovati procesu nadgledanja. Međutim, lični napredak i razvoj, po prirodi pretpostavlja da se sami individualci uključe u to zajedno sa svojim supervizorima. To znači da nadgledanje postaje zastrašujuće, jer se lične nemogućnosti i snaga pojedinca sve više ističu u kontekstu posla.

Najbolji način da se obuzda ova preteća situacija je da se spozna ranjivost supervizora. Supervizor će ubediti osoblje da su mu potrebne informacije o sopstvenom učinku kako bi se lično razvijao i profesionalno napredovao. Ukoliko je supervizor otvoren za takva reagovanja i odgovori na njih na direktan i značajan način, bilo bi lakše i osobi koju nadgleda da se isto ponaša.

Stvaranje sistema otvorenih komentara za ljude koje nadgledate ima dve prednosti: stvaranje kredibiliteta i dobijanje pomoći bi unapredili sopstveni rad. Obe prednosti će omogućiti da od ljudi koje nadgledate izvučete maksimum u poslu. Evo predloga kako da stvorite takav sistem. Možda ćete poželeti i sami da ga popunite, kako bi ga bolje razumeli i unapredili nadgledanje kojem ste podvrgnuti.

Pregled efikasnog nadgledanja

Koristite ovaj način kako bi prišli supervizoru. Budite iskreni.

Vaši odgovori će biti anonimni i pomoći će da supervizor ustanovi način rada koji je efikasan i one koje bi trebalo da poboljša.

Sa leve strane ocenite vašeg supervizora ocenama od 1 do 10 (10=odličan), a sa desne strane ocenite od 1 do 10 načine na koji vam pristupa.

Supervizor:

- Jasno stavlja do znanja koja je njegova granica odgovornosti.
- Obezbeđuje mi da jasno razumem sopstvenu odgovornost u ulozi koja mi je data.
- Jasno obezbeđuje meni i ostalima da uvidimo ciljeve organizacije i njene prioritete.
- Pomaže mi da odredim sopstvene ciljeve i zadatke na otvoren i kooperativan način i ozbiljno se pozabavlja mojim idejama i brigama.
- Zajedno sa mnom određuje kriterijum za uspeh na osnovu koga će meriti moj sopstveni učinak.
- Veruje da će razvoj moje karijere biti glavna stvar tokom procesa nadgledanja i aktivno se fokusira zajedno sa mnom na mogućnosti u karijeri i na moje sopstvene dugoročne ciljeve.
- Sastaje se redovno sa mnom kako bi bio u toku sa mojim napretkom i rešio moje nedoumice.
- Ustanovljava zajedno sa mnom način na koji ću dobiti pomoć i omogućuje slobodniji pristup ka njemu.
- Obezbeđuje mi informacije o organizaciji za koje smatram da su mi potrebne u poslu i pokušava da održi moje interesovanja za organizaciju i osećaj pripadnosti.
- Daje mi mogućnost da unapredim određene veštine ili iskustva koja su mi potrebna za posao ili budući napredak unutar organizacije ili bilo gde.
- Pomaže mi da razvijem jasan i jednostavan plan koji će naglasiti moj napredak i uspeh u ostvarivanju sopstvenih ciljeva i zadataka, oba u smislu dobrog obavljanja posla i mog ličnog i profesionalnog razvoja.
- Pomaže mi da procenim sopstven učinak što se tiče snage i ograničenja.
- S vremena na vreme me nadgleda u poslu, čineći stvari koje su najvažnije za moj uspeh.
- Traži moje mišljenje o sopstvenom učinku na bazi kriterijuma koje smo ranije usaglasili.
- Traži od mene i ostalih informacije o tome kako se odnosim ka poslu i upoređuje sopstveno sa mojim mišljenjem o mom učinku.
- Radi zajedno sa mnom na poboljšanju mog učinka u delu u kome mi je potrebna pomoć.
- Posvećuje pažnju problemima koje imam unutar organizacije, nakon što ih naglasim.
- Uključuje me u rešavanje problema gde sam stručan da dam svoje mišljenje i gde smatram da će odluka direktno uticati na moj život.

Kako bi razvili kredibilitet u nadgledanju, podelite sa onima koje nadgledate ciljeve organizacije i to na onim mestima gde se vi i vaše osoblje uklapate; podelite i sopstvene ciljeve za narednu godinu. Ukoliko ustanovite svoje ciljeve i kriterijume za uspeh, i ukoliko poželite da ih delite sa drugima, oni koje nadgledate će više želeti da učine isto.

Prilagodite nadgledanje osobi koju nadgledate

Nije svakome potreban isti način nadgledanja. Oni koji su novi u poslu zaslužuju i očekuju mnogo intenzivnije nadgledanje dok ne uđu u posao, dok ne utvrde ciljeve i izgrade odbrambeni sistem koji je potreban za uspeh. Neki pojedinci su već upoznati sa poslom, orijentisani ka uspehu i vešti toliko da odlično i na vreme odrade posao; njima je potrebno manje

vremena. Budite, međutim, oprezni: ljudi koji su vešti često teško traže pomoć. Supervizori moraju da budu spremni da brzo odreaguju.*

-Takva vrsta intervencije zahteva određeni osećaj. Ne zastupamo pristup nagađanja i mešanja u tuđa posla, što se nekada opravdava konceptom rukovođenja. (Vidite sedmo poglavlje u vezi sa konceptom rukovođenja.)

Postanite izvor informacija tako što ćete biti upoznati sa novim dostignućima u vašem području delovanja

Vaš način nadgledanja će biti uticajniji ukoliko budete informisani o promenama, ukoliko učite nove veštine i načine i kako da ih prenesete onima koje nadgledate. Čitajući najnovije članke i povezivanjem sa istomišljenicima u drugim organizacijama koje rade za isti cilj, bićete u toku i od velike pomoći.

94

Učinite da procenjivanje bude proces u kome svi učestvuju i koji je pozitivan

Za organizacije koje se bave društvenim promenama, cilj da procena bude uspešna je veći od sticanja moći kako bi se postigao cilj i ispravila slabost. To se lako može uraditi uz pomoć pozitivnog stava i maksimalne interakcije.

Jedan od načina da se stvori pozitivna i procena u kojoj učestvuju drugi je da se održi kratak sastanak tri dana pre nedelje u kojoj će biti procenjivanje, kako bi se istakao način na koji će se vršiti procena i očekivanja i kako bi se odgovorilo na eventualna pitanja. Pošto je određena količina besa prirodna stvar svake velike procene, sastanak se može smatrati pravom mogućnošću za planiranje, razvoj i učenje. Supervizor bi trebao kratko da izloži svoje ciljeve i da predoči kako se pojedinci uklapaju u njegov plan. To je takođe korisno, jer očekivanja koja su ustanovljena od supervizora moraju biti prihvaćena od onih koji su nadgledani u okviru njihovog posla u organizaciji. Ova diskusija je osnov za kasniji rad.

Tada se postavljaju mnoga pitanja kako bi se iskoristila prilikom pripreme procenjivanja. Na svako pitanje se dva puta odgovara od strane onih koji su nadgledani: jednom iz njihove perspektive a drugi put oni koji su nadgledani odgovaraju onako kako bi po njihovom mišljenju odgovorio onaj koji ih je nadgledao.

Bili smo neiskusna grupa veslača koja je krenula u Kolorado, ali našem vodiu na reci to nije smetalo. On nas je hvalio čak i za male stvari koje smo dobro uradili, sve dok nam samopouzdanje nije poraslo, a pokazao nam je i kako da promenimo stvari koje smo loše uradili. Ponekad smo svi govorili u glas, pokušavajući da sve uradimo dobro pre nego što se uputimo u „belu vodu“. Čak sam i tada bio prilično nervozan, to mi je bio prvi put, ali sam još uvek primećivao koliko je velik bio naš vodič koji kao da je verovao u nas čak i kada smo pravili greške.

- aktivista koji je vodio mnoge neprofitne organizacije

Supervizor je takođe davao odgovore. Shvatite da nijedno pitanje neće izazvati iskren dijalog o učinku ukoliko u odnosu ne postoji poverenje. Međutim, ukoliko je odnos sa supervizorom bio pristojan, takva pitanja (na koja odgovaraju obe strane, i na koja dva puta odgovaraju oni koji su nadgledani) stimulisaće visok stepen iskrenosti i biće priprema za poboljšan učinak u budućnosti:

1. Zabeležite tri do pet vaši najvećih uspeha ili dostignuća u poslu tokom poslednjih šest meseci ili godinu dana. Šta vas je nateralo da ih izaberete?
2. Šta vam se najviše sviđa u radu za ovu organizaciju?
3. Šta najmanje volite, a odnosi se na vaš posao u organizaciji?

4. Zabeležite tri do pet stvari koje bi voleli da ste postigli tokom prošlogodišnjeg kursa, a niste uspeali?
5. Šta će biti vaša najveća odgovornost u predstojećoj godini? Objasnite projekte, ciljeve i rezultate koje bi želeli da postignete. Koliko vremena će svaki od ovih projekata ili ciljeva zahtevati od vas?
6. Kakve kriterijume bi ustanovili kako bi otkrili da li ste bili uspešni ili ne u postizanju vaših ciljeva i projekata? Molimo vas budite određeni.
7. Koji činioci, bilo lični, organizacijskih ili u vezi sa nadgledanjem, vas najviše blokiraju da budete efikasniji u izvršavanju zadataka?
8. Koji odgovori, veštine, obrazovanje, iskustva ili specijalna pomoć vam je potrebna kako bi postigli ove ciljeve na najuspešniji mogući način?

Tokom procesa procene, prvi cilj supervizora je da dobije maksimum informacija i spoznaja o proteklom aktivnostima. Pitanja su jedno od tih sredstava. Svako pitanje može dovesti do interesantne diskusije i novih informacija, ukoliko se radi o razgovoru, a ne intervjuu. Supervizor mora da istražuje i ispituje učinak osoblja i volontera.*

95

- Vidite trinaesto poglavlje u kome se nalazi savet o tome kako dobiti rezultat na način koji će smanjiti odbrambeni mehanizam.

Ukoliko se otkrije neslaganje između gledišta dvoje ljudi, diskusija može biti dublja. Neslaganja mogu dovesti do vrednog novog razumevanja: na primer, o razlikama koje su bazirane u kulturama ili u tradiciji organizacija.

Drugi cilj je da se pregovara o promenama. Koristimo termin „pregovaranje“ kako bi spoznali da se, čak i u narodnim i neprofitnim organizacijama interesovanja osoblja mogu razlikovati od interesovanja same organizacije. Čak i kada postoji potpuna saglasnost o datom, što je utanačeno na pripremnom sastanku, postoji mogućnost da osoblje manevriše sa mnogim stvarima: kako posao treba obaviti i kako nedovoljno dobro definisani kriterijumi posla utiču na njega. Organizacija dobija šta joj je potrebno i šta želi od pojedinaca. Potrebe zaposlenih i volontera za obukom, novim iskustvima i određenim stepenom odgovornosti, mogu se razlikovati od interesa organizacije i njenih potreba u određenom stadijumu.

Pošto su zadovoljni radnici produktivniji, oni imaju manje vremena za gubljenje i manje izostanaka sa posla, dovode više pristalica organizaciji. Činjenica je da samo oni najbliži mogu udovoljiti sopstvenim i potrebama organizacije. Pregovaranje je, tako, potrebno kako bi doprinos i osoblja i volontera i same organizacije, bio veći. Pitanje ciljeva i rokova dovodi do ovakvog dijaloga. Nema nikakve koristi uhvatiti nekoga u zamku obaveza koje ne može izvršiti. Cilj supervizora je uspeh osoblja. Njegov/njen posao je da pomogne pojedincu da spozna šta i zašto bi trebalo uraditi i da bude siguran da se ciljevi pojedinca odražavaju u potrebama organizacije. Postoje tri principa:

- Ako hoćete da budete uspešni, morate znati šta doprinosi uspehu.
- Što je uspeh preciznije definisan, lakše ga je dostići.
- Ako je put ka uspehu precizno obeležen i ustanovljen, lakše je pratiti kako se stvari razvijaju.

Pregovaranje otvara vrata pojedincu da spozna šta bi trebalo da učini, da bude svestan koliko slobode ima u postizanju cilja i da spozna koliko dobro napreduje ka cilju. Postoji puno prostora da se uzme u obzir priroda posla, koja može biti jedinstvena, iskustvo i kvalifikacije pojedinca, i način nadgledanja koji bi bio najpogodniji. Ovo je polazna tačka za one koji su nadgledani u pokušaju da dostignu potrebni način nadgledanja. Pametan supervizor zna da osoba koja nosi cipelu, najbolje zna gde ga ona žulja.

Imajući u vidu sve ovo, pošto pojedinac pomaže da se razviju specifični ciljevi i zadaci koji moraju da se izvrše, na taj način on iskušava: sticanje moći.

Stavite nadgledanje u kontekst

Napravite ugovor koji bi podržao odnose među ljudima. Ugovor u odnosu sa supervizorom može biti formalan, ali preporučujemo ga kako ne bi odustali od rezultata koji se dobija pregovaranjem. U ugovoru se nalaze detalji o kojima je dogovoreno za narednu godinu: odgovornost koju posao nosi, očekivani rezultati i način njihovog merenja i nadgledanja. Ugovor može biti koristan da se izbegne nesporazum, da se poveća učinak i da obezbede mogućnosti za ispravke grešaka. Neki načini nadgledanja su veoma snažni u početku, potom se tokom rada smanjuju ostavljajući ponekad osoblje bez pomoći kada joj je najpotrebnija. Zbog toga što se poslovi i pojedinci razlikuju, učestalost sastanaka supervizora nije korisna. Povezivati učestalost nadgledanja sa radnim planom i ugovorom je način da se individualizuje proces dok obe strane, osoblje i volonteri ne dobiju pažnju koju zaslužuju.

96

Uloga supervizora je i da razvije neformalan i odnos pun poverenja sa onima koje nadgleda, ali se često ide i van toga, do konstruisanog ugovora. Dobar, nelični stav nije realan, niti potreban u toku ovog procesa. Ne postoje formule za razvoj toplijih odnosa. Neformalno sastajanje sa osobljem ili volonterima, povremeni odlazak na ručak i svest o važnom u drugim aspektima njihovih života, može srušiti barijere i dovesti do stvaranja konstruktivnije klime za rad. To ne znači da morate biti sa njima prijatelj; razmislite o zlatnom pravilu: nadgledajte onako kako bi ste voleli da vas nadgledaju. Izgradite odnos uz pomoć otvorene i iskrene komunikacije, baziran na iskustvima; to vam daje mogućnost da postanete saveznik u procesu sticanja moći sa onima koje nadgledate.

Naše iskustvo govori da se kultura organizovanja tipično opire efikasnom nadgledanju: supervizori su pretrpani poslom, osećaju se manje kompetentnim od drugih, žele da izbegnu odgovornost, brinu o tome kako učinak utiče na različite zadatke u organizaciji ili sve to zajedno. To znači da rukovodstvo mora da se suprotstavi i prevaziđe sve to kako bi nadgledanje bilo uspešno.

Osim ukoliko vaša organizacija nije izuzetak, moraćete da stvorite posledice i nagrade kako bi ohrabрили efikasno nadgledanje. Bez obzira na internu strukturu odgovornost mora biti na prvom mestu u vašoj grupi: rukovodstvo mora da pokaže tu slabost kako bi nadgledalo efikasne rezultate prilikom gubitka rukovodeće pozicije.

Postoje određeni načini ponašanja koji se mogu koristiti. Insistirajte da se gore naveden intervju od osam pitanja radi jednom godišnje, zajedno sa predajom izveštaja supervizoru. Ovaj format od osam pitanja je, po našem mišljenju, veoma efikasan ukoliko se potpuno koristi; on omogućava da supervizori motivišu, objašnjavaju, demonstriraju i kroz aktivno slušanje pomažu da se reše problemi. Jedan od načina je da oni koji su nadgledani procenjuju supervizore; pomenutu formu smo već ponudili u ovom poglavlju. Radni planovi su treći način. Kada smo pitali supervizore koliko vremena se mora provesti u nadgledanju, odgovorili su tipično - 50% vremena. Kada smo ih pitali koliko stvarno vremena to rade, odgovor je bio 25%. Na pitanje da li je to više od jednog dana u toku nedelje, tipično priznaju da je to manje od jednog dana. Pošto vreme određuje prioritet i vrednosti, lideri koriste svoje radne planove kako bi naglasili da posao nadgledanja oduzima i zahteva mnogo vremena.

Naučnici koji su vodili važne istraživačke projekte na univerzitetu morali su da nauče ne da budu efikasniji supervizori, nego produktivniji. Konsultanti dovedeni da nadgledaju, primetili su da su naučnici morali da odrade puno birokratskih poslova i da nisu veliki autoriteti, što je dovelo do toga da nisu ni dobri supervizori; ipak, na kraju, naučnici su postali entuzijaste po pitanju promena koje je trebalo sprovesti u okviru posla koji su obavljali.

Dve godine kasnije, glavni konsultant je dobio telefonski poziv od glavnog istraživača koji je bio izuzetno frustriran zato ga što naučnici nisu pratili. Svi su izrazili entuzijazam zbog onoga što su naučili, ali nisu uspeli da to primene.

Poglavlje XI

IZGRADNJA DUHA

Kako razviti i održati duh ekipe

Kada vaša organizacija ide kroz brzake – ili je u laganim strujama – stav članova i osoblja je kritičan za uspeh. Duh je za grupu ono što je za pojedinca samopouzdanje: to je osećaj vrednosti i ponosa koji ona poseduje. Osećaja blagostanja u grupi možda izgleda misteriozno, ali postoji dosta stvari koje možete preduzeti da bi poboljšali stanje duha, čak i u grupi koja ima dugu istoriju očaja.

97

Poboljšajte duh obraćanjem pažnje

Ponekada se vođe organizacija ponašaju kao da visok moral dolazi automatski sa ispravnim ciljem. Videli smo previše demoralizovanih grupa koje su radile za visoke ciljeve da bi verovali da se duh postiže automatski.

Od misije koju grupa ima zavisi koliko je pažnje potrebno posvetiti moralu. Ako radite u stresnoj okolini ili očekujete duge i naporne kampanje pre ostvarenja cilja, moraćete da posvetite mnogo pažnje moralu. Ovo zahteva duboko razumevanje nekih antimoralnih demona koji ugrožavaju organizacije za društvene promene: fiksiranje medija, odustajanje nakon izgubljenih bitke, isključivost u righteous judgementalism, unutrašnje ugnjetavanje i podela na političko i lično.

Ne verujte medijima

Kontradiktornost kod mnogih aktivista za društvene promene je, sa jedne strane, verovanje da su velike medijske organizacije vlasništvo korporacija i da štite status quo, a sa druge strane, uverenje da se može bezbedno verovati u ono što mediji izveštavaju o (ne)napredovanju u društvenim promenama. Ako mediji zaista imaju predubedenja protiv društvenih pokreta, zašto od njih konstantno očekujemo da procenjuju naš rad?

Autori ukazuju da je ovo prirodna posledica stotine sati koje mnogi od nas provode u gledanju, slušanju i čitanju masovnih medija. Izbeći takvo uslovljavanje bilo bi ravno čudu. Situaciju dalje komplikuje činjenica da reportaže ponekad igraju važnu ulogu u pobedama pokreta, na primer pokreta za ljudska prava. U slučaju pozitivne reportaže, možemo pogrešno generalizovati stvari i zamisliti da su mediji neutralni i objektivni.

Ovo ne znači da bi trebali da prestanemo da čitamo novine i gledamo televiziju. To znači da su nam potrebni sopstveni izvori informisanja, časopisi i bilteni koji istražuju i naglašavaju priče koje su zakopane u aktuelnim medijima. Takođe nam je potreban sopstveni sistem interpretacije da bi shvatili značaj tih izveštaja. Jedan od razloga što smo počeli knjigu modelom pokreta za društvene promene Bila Mojera je to što on pruža mnogo korisniji način interpretacije događaja nego što to rade mediji.

Na primer, tokom 70-ih i 80-ih, novinari su rutinski opisali demonstracije kao "podsećanje na šezdesete." Najzanimljiviji primer su izveštaji o maršu protiv nuklearnog oružja 1982. u Njujorku u kom je učestvovalo milion ljudi. Najveći marš 60-ih bio je 1963. na Lincoln

Memorialu u Vašingtonu, gde je učestvovalo 250,000 ljudi. Naravno, novinari su rekli da je milionski marš u Njujorku "podsećanje na šezdesete." Ovakva vrsta medijskog izvirtanja je iritantna, naročito ako očekujemo fer reportažu. To se može protumačiti i kao dokaz

koliko su moćnici bili uplašeni od onoga što se desilo 60-ih u SAD, i koliko su bili voljni da ne podstiču ništa slično. Razmatranjem medijskih reportaža koje umanjuju i osporavaju naš rad, možemo podržati činjenicu koliko društveni pokreti mogu biti jaki.

Ovim ne želimo reći da masovni mediji nikad ne izveštavaju fer o našim zalaganjima; oni to rade ponekad. Zato, aktivisti imaju obavezu da dopru do novinara da bi povećali objektivnost reportaža; postoje materijali i radionice koji povećavaju šanse za fer reportaže o našim naporima.² Trik je u tome da se postigne ravnoteža: povezati se sa medijima sa entuzijazmom, a da se održi realna slika. Vezano za medije, vođe organizacija moraju da održe izbalansiranu perspektivu da ne bi upali u zamku promena raspoloženja.

Nefer medijske reportaže nisu jedina stvar koja škodi duhu, već i sadržaj onoga što se izveštava. Moćnici su dosledni u želji da ne potvrde moć društvenih pokreta, i koriste medije u te svrhe. Mediji su objavili izjavu predsednika Ričarda Niksona koji umesto ogromnog antiratnog marša u novembru 1969. namerava da gleda fudbalsku utakmicu; Niksonovi ljudi su želeli da poruče aktivistima da je njihova akcija manje važna od sporta. Alternativni pogled: Nikson je bio dovoljno zabrinut zbog antiratnog pokreta da bi odgovorio ovakvom porukom.

Sećam se koliko smo se trudili da dobijemo zabranu nuklearnog testiranja u atmosferi. Neki pacifisti su čak plovili do zone testiranja na Pacifičkom okeanu, ugroživši sopstvene živote. Kada je Džon Kenedi ušao u Belu kuću pokret se proširio, ali on se opirao pritisku. Onda su Sovjeti unilateralno prestali sa testiranjem i američka javnost je bila sve upornija da SAD prestanu sa trovanjem vazduha radioaktivnom prašinom. Konačno, Kenedi je popustio. Nisam bio spreman na medijski preokret: zabrana je ubrzo postala 'Kenedijev sporazum' i potvrda toga koliko je on mudar i dobar državnik!

- borac za mir koji je započeo svoju aktivnost krajem 50-ih i početkom 60-ih

Ono sto može biti demoralizujuće je i kada moćnici kooptiraju ciljeve pokreta. Postoji dilema: vođstvo pokreta ne želi da odlaže pobjedu tako sto neće dozvoliti moćnicima da sačuvaju obraz. Dilema ukazuje na potrebu za konstantnom edukacijom članova o moći društvenih pokreta, tako da razumeju prirodu procesa i da mogu da proslave uspeh i osećaju se moćnim, a ne da im se oduzimaju pobjede zbog stavova vlasti.

Naučite na svojim greškama

Napravite sliku vase grupe kao organizacije koja uči, željna da profitira iz iskustava, kakva god da su, pozitivna ili negativna. Kada pažljivo procenjujete vaše očigledne gubitke, iznenadićete se koliko ste dobili, kao sto ovaj dugogodišnji američki aktivista među Lakota ljudima ističe:

Učimo iz naših gubitaka. Uvek postoje stvari koje treba proslaviti, npr. borili smo se a pipeline? i izgubili. Bili smo uspešni, jer smo pokrenuli tu temu, tako da je vecina ljudi imala informacije potrebne da bi napravili izbor, a i shvatili su da imaju pravo da odlučuju. Poraz od američke vlade pomogao je da se radikalizuju ljudi koji su mozda bili više zadovoljni. Vidite samo šta smo mogli da uradimo – npr. da smo imali više novca – pitanje je, gde da nabavimo novac? Održite integritet u temi i politici. Poraz je lakši ako sačuvate integritet – npr. mi smo doneli odluku da ne uzmemo novac od industrije alkohola.

Zamenite isključivost samopoštovanjem

Političke grupe često povećavaju svoj duh tako što naglašavaju koliko su u pravu. Ovo naglašavanje zvuči prilično razumno; napokon, ljudi se ne bi borili za promene da ne veruju da su u pravu. Za većinu nas, priča o tome kako smo postali aktivisti sadrži kritični trenutak kada smo shvatili da smo u pravu, a neko drugi nije, i da je stvar ličnog integriteta da se borimo za naš stav. Ove priče treba ispričati, a takve trenutke slaviti.

Volim da idem na demonstracije i konferencije u drugi grad ili državu i da putujem sa još nekoliko ljudi. To je odlična šansa da se bolje upoznamo. Volim da iniciram ljude da ispričaju kako su postali aktivisti. To je inspirativno i uvek stignemo na demonstracije spremni da damo sve od sebe.

- organizator stanara (zakupaca) iz Nove Engleske

99

Problem je vrlo fine prirode: kako da budemo u pravu, a da ne budemo isključivi. Razlika je u naglašavanju toga koliko ostali nisu u pravu. Ako stalno pričam "oni idioti", "oni rasisti", "oni seksisti", "oni slabići", igram na kartu lične superiornosti ili osuđivanja drugih. Akcenat na tome koliko su drugi "u krivu" ima efekat izbegavanja pune odgovornosti za sopstveni život.

Na nivou grupe, radi se o kulturi organizacije: da li grupa pokušava da održi svoj moral ponižavajući sve ostale, i da potvrdi ispravnost svog cilja tako što se distancira od ostalih? Ovo je, u najčistijoj formi, ono što rade političke sekte; jedan od razloga što one ostaju tako male je što selfr staje na put dobroj komunikaciji.³

Čovek me preko telefona zamolio da pozovem pastora crkve koga poznajem i da tražim dozvolu da posle službe prodaje pite u dobrotvorne svrhe. Ljubazno sam odbio. "Zasto ne?" pitao je covek. "Pa," oklevao sam, to ima veze sa time kako vašu organizaciju doživljavaju, i nisam siguran da želite taj odgovor trenutno." "Recite mi, recite mi!", molio je čovek. Odgovorio sam mu i odmah me je napao, nazvao rasistom i bio sam uhvaćen u zamku krivice.

- organizator komšiluka u velikom gradu na Istocnoj obali

Naravno, većina grupa za društvene promene nisu sekte, ali od sekti možemo da naučimo šta da izbegavamo. Oni svoje protivnike predstavljaju u najgorem svetlu, i svaki put kada duh popusti pokušavaju da potvrde svoju ispravnost tako što ostale, pa čak i potencijalne saveznike, predstavljaju još gore.

Ovaj pristup izgradnji morala ne samo da šteti komunikaciji, no i potvrđuje lošu strategiju. Pravljenje strategije za društvene promene zahteva veliku fleksibilnost: treba eksperimentisati sa novim pristupima, ostati kreativan, uočiti šta valja, i promeniti ono što ne funkcioniše. Isključivost uništava fleksibilnost i opravdava loše strategije. Tako, ako vlada ne odgovara na naše zahteve, to samo pokazuje koliko su nepravedni i tirani (i koliko smo mi u pravu). Ako saveznici ne stanu na našu stranu i bore se sa nama, to samo pokazuje koliki su slabići i elitisti (i koliko smo mi u pravu). Ako broj članova u ciljnim grupama ne raste, to samo pokazuje koliko su pogrešno vođeni i kolike su neznalice (i koliko smo mi u pravu).

Isključivost koči naše strategije i uništava komunikaciju sa ljudima izvan grupe. Takođe unižava odnose unutar grupe, a na duže staze narušava onaj isti duh koji je činjenica da smo u pravu trebalo da poboljša. Kada naša organizaciona kultura podržava

naviku da se osećamo superiorno, ta navika raste sve dok ne uništi čak i rad nasih kolega. Kvalitetan rad u društvenim promenama zahteva kreativnost, što, kao što smo istakli, podrazumeva otvorenu atmosferu za eksperimentisanje i dozvolu da se prave greške i bude ranjiv. Kultura isključivog osuđivanja je suprotna otvorenoj atmosferi; kada volonteri i članovi osoblja funkcionišu odbrambeno, smanjujući rizik od otvorenih ili skrivenih kritika, kvalitet rada opada, kao i moral.

Zamena za isključivost je samopoštovanje. Kada poštujemo sebe i svoju organizaciju, ne moramo da ponižavamo druge; mi potvrđujemo svoje uspehe, napore i podržavamo jedni druge. Shvatamo koliko smo daleko došli i u tom kontekstu prepoznavamo sve greške koje smo usput napravili (možda smo bili rasisti, seksisti, itd.) Aplaudiramo našoj hrabrosti koju ćemo, znajući da ćemo praviti još grešaka u budućnosti, održati. U pokretu za ljudska prava iz 60-ih postojala je modifikovana jevanđeljska pesma koju su organizatori nekada pevali zajedno – “Tako mi je drago što smo u ovoj borbi.” Išli bi u krug i u svakom stihu naveli drugog pojedinca koji je bio u krugu: “Tako mi je drago što je u ovoj borbi / Singing Glory, Halleluja! Tako mi je drago.” Pričanje ličnih priča, pevanje i deljenje pobeda i strahova sa ljudima koji znaju da slušaju – sve su ovo načini da se potpomogne samopoštovanje u organizaciji.

Još jedan način promovisanja samopoštovanja je preko regularnih procenjivanja sa radnim timom. Ako ne postoji utvrđeni način da ljudi pruže jedni drugima informacije, neki članovi će izbeći sopstvenu odgovornost da daju informacije i upotrebiti svoju kritičnost kao mentalnu podršku za sopstvena osećanja superiornosti: “Ne mogu da verujem da je to uradila; ja sigurno ne bih napravila takvu grešku.” Ili, mogu kritikovati druge iza njihovih leđa. Jedan metod koji je dobar za podržavanje nadgradnje pojedinaca, i olakšavanje davanja povratnih informacija je procenjivanje / samo-procenjivanje.⁴ To ovako funkcioniše:

Volonter, član odbora ili osoblja, koji je centralna figura sastanka, sastaje se sa tri do sedam osoba koje su u najboljoj poziciji da daju informacije o njenom ili njegovom ucescu u organizaciji. Sastanak počinje tako što svaki učesnik deli svoja zapažanja o centralnoj osobi: potvrdne priče koje mogu biti zanimljive. Zatim ta osoba daje izjavu koja može uključivati lične ciljeve u radu sa grupom, promene koje su u toku ili nameravane, šta on ili ona smatraju o svom napredovanju od pristupanja grupi, itd. Učesnici mogu postavljati pitanja ili davati odgovore. Zatim ova osoba pravi listu pozitivnih stvari koje se odnose na njihov učinak od poslednjeg sastanka (po mogućstvu uz grafikon) sa ilustracijama. Drugi učesnici odgovaraju tako što naglašavaju jednu pozitivnu stvar, ne slažu se sa centralnom osobom oko neke stvari ili dodaju listi još nešto. Zatim fokusirana osoba, uz ilustracije, popisuje oblasti u kojima mora još da napreduje. Učesnici slično odgovaraju: naglašavaju, ne slažu se ili dodaju nešto na listu. Program se nastavlja sledećim koracima: cela grupa diskutuje o mogućim koracima koji se mogu preduzeti kao rezultat sastanka (na primer, da fokusirana osoba posećuje radionicu za razvoj određenih veština). Sastanak se završava procenom kako je protekao, uz još pohvala za predmetnu osobu.

Velika nacionalna organizacija je zaglabila zbog niskog morala; kao rezultat opala je produktivnost, a osoblje je vreme trošilo na ogovaranje, političke priče i žaljenje. Uprkos ovome, organizacija je dobijala neke važne pobede. Spoljašnji konsultant je otkrio da vrlo malo zaposlenih zna za pobede van njihovog tačnog programa. Kada su ih pitali zašto nisu znali za njih, tvrdili su da nisu imali vremena da kažu jedni drugima!

– konsultant organizacije

U većim organizacijama, komitet koji obavlja procenjivanje / samoprocenjivanje mora da razvije proces tako da ljudi koji nisu u komitetu, a imaju komentar ili pitanja, mogu da ih potegnu preko članova komiteta.

Ovakav način procenjivanja pruža humani način preko kog svako – uključujući i vođe – može dobiti povratne informacije koje su mu potrebne za napredovanje. Članovi dobijaju osiguranu priliku da izraze svoje misli, a ne da ih zakopaju, ili izražavaju tako što će se žaliti.

Suočite se sa ugnjetavanjem unutar organizacije

Mnogi aktivisti sada shvataju sledeće: negativne strele koje nas udaraju često se smeste duboko unutra. I ako odlomimo deo strele koji se vidi, da bismo lepo izgledali, ostaje bol. Rasističke poruke društva – očigledne ili suptilne – često se upijaju i pamte, ugrožavajući sliku obojenih ljudi o sebi. Tako je i sa porukama heteroseksista, antisemita, seksista i drugim ugnjetackim porukama. Nedavno se pokazao takav stav prema aktivistima, ne samo od medija već i kod mnogih od porodice ("Šta ćeš raditi kad odrasteš, draga?") i drugih grupa (Koliko aktivista preskače školska okupljanja?).

Bilo je mnogo poruka koje su govorile da šta god da učinite, nije dovoljno dobro... Prve poruke nevažnosti koje sam dobila bile su od moje porodice – južnjačka crna porodica sa cerkama kratke kose i tamne kože može biti prilično brutalna. Nismo bili Jack and Jill stereotipi koje su želeli. Uvek sam mislila da sam za svoju majku tragedija zbog očiju boje lešnika koje nisam nasledila. Učim da izvučem moć iz tih osporavanja. Biće pokušaja da me ospore, ali samo ja odlučujem da li ću ih pustiti da uspeju. Nisam sigurna ko, mislim da je Eleonor Ruzvelt rekla "Nikog ne možete ugnjetavati bez njegove dozvole." Prestala sam da dozvoljavam da me ugnjetavaju. Ali, i dalje bežim od toga – da i dalje nisam ljuta na sebe, prestala bih da pušim. Posledica toga da ste ljuti na sebe je da ne vodite računa o sebi.

– vodeći organizator u nacionalnoj African American grupi

Ako se unutrašnje ugnjetavanje ne imenuje i ne suoči se sa njim, moral organizacije se smanjuje na nekoliko načina:

- Oštećeno samopoštovanje. Kada ljudi ne poštuju sebe, mogu ga zameniti isključivošću, kao što smo već opisali.
- Iracionalni napadi na vođe. Što je grupa više ugnjetavana, to je teže za vođe. Razlog je unutrašnje ugnjetavanje – ljudi projektuju svoju negativnost na najprimetnije i sopstveno osećanje nemoći na osobe u grupi koje imaju najviše moći.
- Razdori u grupi. Umesto da preuzmu odgovornost davanja povratnih informacija ili isprave situaciju, ljudi se žale, prave zahteve bez pogovora, konflikte pretvaraju u situacije *pobeda ili poraz*, tračare i ogovaraju.
- Pesimizam. Eksperimenti neće uspeti, smeće akcije će se loše završiti, društveno poboljšanje je nemoguće, i možemo pričati samo o našim verovanjima, a ne očekivati stvarne promene.

Unutrašnje ugnjetavanje takođe ima negativan uticaj na strategiju, pošto hronično osećanje bezvrednosti može podstaći ljude da se zadovolje sa mnogo manjim nego što im je dostupno. Tokom poslednjih nekoliko decenija borbe za prava gej ljudi, mnogi gej muškarci bili su voljni da se zadovolje tolerancijom, a ne da traže potpunu jednakost i prihvatanje seksualne raznolikosti. U ranim 90-im nove grupe kao što je Queer Nation javile su se sa mnogo ambicioznijim zahtevima. Jedan od razloga što obnovljene talase aktivnosti pokreću mladi ljudi je što se, pošto su odrasli u manje ugnjetenoj kulturi, osećaju manje sputani unutrašnjim ugnjetavanjem i lakše im je da budu vizionari.

Malcolm X je kao svoj životni zadatak shvatio prevazilaženje unutrašnjeg ugnjetavanja među Afroamerikancima. U poznom dobu otišao je u Meku kao hodočasnik i pronašao još više samopoštovanja kao deo globalnog religioznog pokreta čija suština nije ponižavanje drugih da bi se obožavale i iskusile vrednosti. Kada se vratio, prepoznao je svoj previše kritičan stav prema drugim vođama civilnih pokreta i objavio svoju nameru da sa njima radi u budućnosti.⁵

Spojite lično i političko

Jedan od problema sa kojima se aktivisti susreću je podela u kulturi između ličnog i političkog. Istorijski gledano, ovo je rezultat seksizma: mesto žene u srednjoj i višoj klasi kod belaca bilo je u kući, da nadgleda rad posluge; mesto muškarca bilo je u dućanu i da se bavi političkim problemima. Oni koji su se protivili davanju prava glasa ženama, smatrali su da bi pustanje žena u političku borbu značilo gubitak za društvo negovanih kvaliteta, ili strasna invazija brige i saosećanja za politiku; i jedno i drugo bilo bi strasno.

Naše organizacije još osećaju posledice ove istorijske podele. Žene i muškarci koji pokušavaju da sklone barijeru između ličnog i političkog, prezirivo se smatraju "osetljivim" i ugrožava se njihov kredibilitet za vođstvo u "stvarnom svetu" borbe za promene. Tako znamo za organizacije gde je dosta prisutno pušenje, korišćenje alkohola i droge, krše se dogovori, prave se lične osвете, osoblje je besno i konstantno pod stresom – ukratko, moral je nizak – oni ipak smatraju da su njihovi problemi politički.

102

Koalicija je radila za ekonomsku pravdu već nekoliko godina i iako su u osoblju bile prisutne dve rase, u timskom radu su se pokazale rupe u komunikaciji. Direktor je uredio da celo osoblje (i neki članovi odbora) idu zajedno na seminar o licnom napredovanju. Seminar nije direktno potegao teme o rasama; ipak, osoblje je dostiglo novi nivo komunikacije i saradnje.

- bivši izvršni direktor organizacije

Zid između ličnog i političkog je većinom izgrađen zbog sindroma mučenika. Mučenik smatra da se on ili ona žrtvuju zbog cilja. Dugi sati rada, zanemarivanje veza, zanemarivanje slobodnog vremena i nedostatak kompenzacije su potvrda izuzetnosti. Mučenik pretpostavlja inkompatibilnost između ličnog dobrostanja i kolektivnog dobra; Što je bilo teže da napravi izbor, to se mučenik više vredeo zbog ostalih u organizaciji koji ne prave taj izbor, a rezultati po pitanju stanja duha su predvidivi.

Vođe organizacija mogu postaviti izazov za sindrom mučenika tako što će breaking out mentalitet pobeda / poraz i pitati kako je program rada pojedinca povezan sa programom organizacije. Posmatrati ih samo kroz veštine je nepotrebno usko. Bolji rezultati su više mogući ako se razmatra cela osoba. Na primer, Džo je odgajan kao siromašan i dosta brine o novcu. Organizacija, čiji je član, finansijski prolazi kroz težak period. On bi mogao da se žali i brine sve vreme, ili da shvati da je izazov organizacije povezan sa njegovim ličnim izazovom, što je povezano sa klasnim ugnjetavanjem. U tom trenutku njemu se otvaraju razne mogućnosti: grupe podrške sa drugima koji su odgajani kao siromašni; drugarski odnos sa nekim iz srednje ili više klase koji imaju sposobnost emocionalne podrške; radionice za lično napredovanje na temu izobilja / prosperiteta / novca; itd. Kada on (i ostali) shvati da ima lični problem koji se poklapa sa izazovom organizacije, Džo može vreme bede da pretvori u vreme napretka, što se može isplatiti ne samo za njega već i za organizaciju.

"Da li se sećate nekih karakteristika načina života vaše porodice dok ste odrastali?", pitali su pomagači. "Stavićemo ih na listu genijalna ideja."

Pomagači su se obraćali na skupu od 50 članova organizacije koja je odlučila da umanji uticaj klasa da bi bili uspešniji u radu za promene, ali su hteli da izbegnu spoljašnji doktrinarni pristup. Lista se brzo pojavila na zidu: letnji kamp, žele na stolu za večerom, posao koji deca dobijaju posle škole, putovanja u Evropu, druženje sa rođacima, radije nego pravljenje žurki za prijatelje i tako dalje.

Zatim je grupa izdvojila listu na karakteristike koje su se međusobno uklapale i raspodelila se na razne krajeve sobe prema kategorijama koje su se najviše uklapale u njihova najranija iskustva. U manjim grupama, članovi su podelili svoja iskustva odrastanja u određenom sloju društva.

Kada su se male grupe ponovo spojile, pomagači su povelj diskusiju koja je prethodnu vezbu povezala sa klasnom strukturom SAD-a. Veče je bilo bogato ličnim i političkim uvidom. Neki članovi su morali da menjaju grupe, pošto su im roditelji rekli, npr. da su srednja klasa, a u stvari su radnička, ili čak siromašni. Za neke članove se po prvi put ispostavilo da su bogati. Neki članovi su bili u porodicama koje su menjale klasni položaj i počinjali su da shvataju svoju nelagodnost ili osećaj izolacije koji su imali čak i kao odrasli.

Pomagači su završili sa izazovom da nastave da rade na razumevanju klasa kroz "identifikacione grupe" koje su te večeri oformljene, tako da pomagači budu informisani kako bi napravili sledeći korak za organizaciju. Proces se dotakao intenzivnog perioda suočavanja, samootkrivanja i organizacionih inovacija. Grupa radničke klase postala je stalni odbor koji je nadgledao publikacije i vežbe za klasizam; grupa je takođe održala dramatični "speak-out" gde su članovi izašli pred organizaciju i iskreno i osećajno govorili kako izgleda doživeti klasnu dominaciju u društvu, kao i u samoj grupi. Članovi više srednje klase su pružili podršku tako što su se pobrinuli za krivicu povezanu sa privilegijama koje imaju; podstakli su promišljene odluke svojih članova kako da iskoriste izvore koje imaju da bi doprineli pokretu za promene.

103

Moral utiče na mnoge aspekte organizacije – kao i na nameru pojedinca

Dobre vesti za razvoj organizacije su da će izvršene potrebne promene poboljšati moral, što će zauzvrat poboljšati šanse za postizanje ciljeva u domenu društvenih promena. Razjašnjeni odnosi između odbora i osoblja, stvaranje novih normi i metoda za rešavanje konflikata, poboljšanje supervizije i utvrđivanje boljih sastanaka – da ne spominjemo igranke, lutrije i zabave – sve ovo će (i više) podići duh.

Ali šta ćemo sa čitaocima koji se u ovom trenutku osećaju kao dečak koji je primetio da car ne nosi odeću? Možda ste usamljeni ako vidite veliki jaz između onoga šta vaša organizacija radi i onoga što bi mogla da radi, između potencijala i realnosti. Drugi su možda odustali i postali deo nelagodnosti. Šta možete uraditi?

Razmislite kako se vaš prosperitet i blagostanje može uvećati rešavanjem problema u organizaciji, kako možete postati veći kao osoba tako što ćete sopstvene probleme uskladiti sa potrebama organizacije. Obično su stvari koje nas najviše brinu ili nerviraju u organizaciji, stvari koje na neki način odjekuju u nama. Možda ćete, posle mnogo borbe, uspeti da prevaziđete potrebu da tračarite i uništavate druge. Možda je to stvar koja vas najviše muči u vašoj organizaciji. Ako želite to da prevaziđete, razmislite kako u isto vreme možete da se oslobodite posla koji vam ostaje na tu temu. Postaćete moćniji ako se promenama u organizaciji pozabavite na ovaj način kao i ako napravite izbor pobjeda / pobjeda: bez obzira da li uspete da napravite onoliku promenu koliko ste hteli, pravite napredak tako da postajete uspešniji agent za društvene promene i srećnije ljudsko biće. To će vam zauzvrat obezbediti saveznike za sledeći pokušaj da nešto promenite.

Napomene

1. Nešto od ovoga preuzeto je iz : Z. Magazine, The Nation, The Progressive, In These Times, Sojourners, Peacework, i National Catholic Reporter. Srećom, neki časopisi obraćaju se manama masovnih medija, kao što su FAIR i Adbusters. Švajcarski pisac Michele Burdet je izložio pravu sliku: "Skorašnja duga poseta Kaliforniji i Novoj Engleskoj ponovo mi je potvrdila koliko je uzak prozor u svet koji pružaju mediji SAD-a. Novinske i televizijske reportaže su bedne. Amerikanci su stvarno jadno informisani o tome šta se dešava u svetu." Whole Earth Review #60 (jesen 1988.), str. 35.
2. Pogledajte npr. izdanje Ed Hedemann, War Resisters League Organizer's Manual (New York: War Resisters League, 1981.) i Kim Bobo, Jackie Kendall i Steve Max, Organizing for Social Change (Washington: Seven Locks Press, 1991.).
3. Pod političkim sektama mislimo na grupe koje imaju oblik religioznih sekti samo što je njihova doktrina o politici a ne teologiji: imaju usku strukturu članstva, jak 'mi protiv njih' stav, složen i detaljan pogled na svet koga se strogo drže, često i autoritarnog vođu.
4. Virginia Coover, et al, Resource Manual for a Living Revolution (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1977.).
5. Pogledajte The Autobiography of Malcolm X, sa Alex Haley (New York: Ballantine, 1973.), pp. 340-41: Harvard Sitkoff, The Struggle for Black Equality 1954 – 1980 (New York: Hill and Wang, 1981.), p.211; David J. Garrow, Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., and the Southern Christian Leadership Conference (New York: William Morrow, 1986), pp. 392 – 393.
6. Među knjigama koje daju ohrabrujuće rezultate su Aldon Morris, The Origins of The Civil Rights Movement (New York: The Free Press, 1984.); Howard Zinn, The People's History of the United States (New York: Harper and Row, 1980.); Jeremy Brecher, Strike (Boston: South End Press, 1980.); James Drapper, izdanje Citizen Participation in Canada (Toronto: New Press, 1971.); Robert Cooney and Helen Michalowski, The Power of the People (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1987.); Ronald Liversedge, Recollections of the On to Ottawa Trek (Toronto: McClelland and Stewart, 1973.).

IV DEO

SUOČAVANJE SA VELIKIM PROBLEMIMA

Koje su odlike organizacija koje stvaraju razliku između čistog postizanja ciljeva i savršenstva? Razmatramo četiri: povećanje raznolikosti porekla dodaje perspektivu i energiju; puzanje i rešavanje pitanja konflikata povećava produktivnost i kreativnost; širenje veštine pregovaranja u organizaciji povećava ravnotežu i jača moć; i konačno, korišćenje specijalnih tehnika da se spreči šteta podržava dobrostanje svih.

Poglavlje XII

RAZVIJANJE SNAGE PREKO RAZNOLIKOSTI

Raznolikost porekla pruža potrebnu perspektivu i energiju

Kada se ljudi upuste u organizacije, sa sobom nose i društvene nejednakosti sa kojima su odgajani. Društvo deli ljude u statusne grupe: neke su vrednije od drugih. Belci se kotiraju više od obojenih ljudi, i što je boja izraženija, rang je niži. Muškarci imaju bolji položaj od žena, mladost se ceni više od starosti (osim za decu), fizički i mentalno obeleženi ljudi su marginalizovani, hrišćani se kotiraju više od jevreja i muslimana, a ljudi u određenim odnosima polova vide se kao falični. Siromašni ljudi se smatraju beskorisnim, bez obzira koliko naporno rade, dok se bogatim ljudima divi i ugadja, bez obzira na to kako su svoje bogatstvo stekli i šta sa njim rade.

Različita vrednovanja se pokazuju kao lične predrasude i utkane su u platno naše kulture i naših organizacija, kao diferencijali moći i kao načini na koje doživljavamo i razumemo svet. Niko nije otporan na nezanemarljiva predubedenja u svom odrastanju i kulturi.¹

Grupe za društvene promene obično rade na jednoj ili dve problematične oblasti, i, razumljivo, žele da se usredsrede na svoje ciljeve, a ne da se zamaraju drugim temama. Slično kao splavari koji žele da se ujedine i usredsrede na sledeći nalet brzaka, a da se ne prevrnu zbog međusobnih odnosa ljudi na splavu. Međutim, nevolja je što ljudi ne daju sve od sebe kada je njihov ugrožen zbog pogrešnog viđenja ostalih u timu. Kada se previde izvori svojstveni različitim poreklima i perspektivama, ugrožava se efektivnost tima. Rezultat je da tim nije sposoban da kroz brzake prođe bezbedno ili da se problemima, koji se javljaju uz svakodnevno veslanje, pozabave na kreativan način.

Zapravo, metafora o splavarenju potcenjuje ovaj problem. U životu organizacije koji je mnogo više od od jednog dana na reci, kvalitetan timski rad pod stresom ne može ni postojati ako se ne pozabavimo raznolikošću. Ipak, zajedno sa razlikama dolaze i različite perspektive, što pruža bogatiju osnovu za uočavanje i razumevanje situacije i smišljanje kreativnih i uspešnih rešenja. Jedan od razloga za mnoge utvrđene probleme u zapadnoj kulturi je što odluke i dalje donosi homogena grupa srednje i više klase belaca. Svet je danas previše komplikovan da bi njime rukovala homogena grupa, bez obzira na to koliko ima akreditiva!²

Ako je cilj društvo koje je pravedno i maksimalizuje ljudski potencijal, vrlo je važno da se iskoriste svi ljudski izvori u organizaciji da bi se izbeglo udaranje u stenu na reci. Takođe je neophodno otarasiti se ugnjetavajućeg programa koji neke ljude kotira više od drugih. Postoji kontradikcija u radu za određeni cilj i u isto vreme njegovo urušavanje preko međusobnih odnosa članova. Ako se ova kontradikcija smanji povećava se efektivnost.

Jedan od načina da radite sa raznovrsnošću - ugradite je od početka u svoju organizaciju

Ovo znači da morate sa namerom razvijati grupu koja će oformiti jezgro novog projekta ili organizacije. Morate ostvariti kontakt sa ljudima van vašeg kruga i biti voljni da u fazi razvoja provedete više vremena nego što bi inače bilo potrebno.

Ovo nije samo igra regrutovanja ljudi koji su različiti od vas, da bi podržali vaš plan. Pošto nam naša kultura ograničava vizije u glavi, neophodno je spojiti se sa ljudima drugačijih životnih iskustava i ispitati ih o njihovim pretpostavkama da bi dobili

pogled na temu i sa njihovog stanovišta. To podrazumeva dijalog o tome kako se projekat ili organizacija menja kada je obogaćena različitim ljudima koji ulažu sebe.³

Očekuje se da ovom procesu pružate otpor. Napokon, kada strašno želimo da započnemo projekat, umemo da budemo vrlo vezani za našu sliku ciljeva, metoda i specijalnog doprinosa koje će one doneti društvenim promenama. "Aktiviste pokreću vrednosti," kazu konsultanti, i zbog toga je uvođenje raznovrsnosti možda teže aktivistima, nego u vojsci ili biznisu. Baš ta vezanost za viziju otežava otvorenost prema procesu i zajedničku kreativnost. Suočavanje sa otporom može doneti mnogo. Nemojte ga zanemariti!

Neke od najvažnijih lekcija koje sam naučio u organizaciji proizašle su kada sam se suočio sa nespremnošću da izmenim svoju koncepciju projekta. Bilo je to vrlo teško jer je deo mene govorio da sam vrlo skroman i jedan od najboljih slušalaca na svetu; i da bih u novom projektu sigurno bio vrlo fleksibilan. U stvari sam bio ukopan: sve sam detaljno promislio, iskusan sam kao aktivista, i za svaki detalj u projektu je postojao dobar razlog; zašto bih umanjio uspešnost projekta da bih udovoljio nesavršenim mišljenjima ostalih?

Zatim se desilo da sam posetio radionicu o raznovrsnosti i po prvi put shvatio da sam stvarno vezan i da je moj stav možda otpor prema "igranju" sa drugima – tamo gde se osećam manje siguran i samopouzdan. Bože, koliko mi je to bilo teško! Postojao je problem poverenja – duboko u sebi nisam verovao da su drugi pametni koliko i ja, ili da imaju isto iskustvo. Takođe nisam verovao da sam sposoban da učestvujem u otvorenom dijalogu gde bih nekog mogao da ubedim u određene stvari ili pustim da mene ubede u neke druge. Nisam se uopšte osećao moćno među svim tim ljudima toliko drugačijim od mene. Tako da je držanje do svojih principa bila prirodna odbrambena reakcija.

Moji projekti su sada uspešniji, jer sam naučio kako da slušam, razumem i ostanem opušten. Desio se još jedan zanimljiv rezultat. Shvatio sam da sam svu svoju kreativnost ulagao u posao, i svaki detalj mi je bio bitan, isto kao kompozitoru svaka nota ili slikaru potez četkicom. Tako sam opet počeo da pišem pesme, što sam radio na koledžu, i njima mogu da se bavim koliko god hoću da bi bile kompletne i savršen prikaz mene. Mogu i da budem opušteniji u organizatorskom poslu – a samim tim i bolji.

- muškarac organizator, veteran, belac

Ako vaša organizacija već postoji, sprovedite procenu raznolikosti

Cilj je da uočite oblasti gde su potrebne promene i postavite vremenski rok i tabele po kojima ćete procenjivati napredak. To možete uraditi bilo kada, ali je posebno važno kao deo strategijskog procesa planiranja.

Procena uključuje sakupljanje demografskih podataka o ljudima koji učestvuju u radu grupe na različitim nivoima: odbor, osoblje, volonteri, članovi i klijenti. Polni, rasni i etnički identitet je osnova u većini slučajeva. Drugi podaci koji mogu biti važni su: religija, nivo prosečnih primanja, seksualno opredeljenje i sposobnost.⁴

Kao dodatak demografiji, pitajte:

- Koja vrsta regrutovanja i dosezanja je obavljena? Kada i do koga?
- Šta vaš opisni materijal govori o tome ko ste na polju raznovrsnosti?
- Kako su orijentisani novi ljudi u organizaciji? (Koje su vrste pretpostavki o tome šta novi ljudi treba da znaju?)
- Kako ljudi saznaju šta se dešava, na formalni i neformalni način?
- Koja su očekivanja i iskustva različitih ljudi uključenih u projekat?
- Šta o organizaciji misle ljudi van nje, posebno ljudi iz grupa koje nisu predstavljene u vašoj organizaciji?

Odgovore možete sakupiti kroz dobro dizajnirane upitnike, ciljne grupe, pojedinačne intervjue ili kombinacijom metoda. Intervjui i ciljne grupe najbolje funkcionišu ako ih vodi neko ko je izvan organizacije. Manje je verovatno da će neko izvan grupe biti pristrasan, i on će pre primetiti sta je rečeno, a sta nije.

Analiza odgovora je podjednako važna kao i postavljanje pitanja. Kako su različiti pogledi ljudi iz različitih identifikacionih grupa? Žene i muškarci obično različito doživljavaju organizaciju, a žene Afroamerikanke različito od evropskih Amerikanki. Isto važi i za muškarce. Ljudi iz većinskih grupa u organizaciji se žale da se ljudi iz manjinskih grupa okupljaju u grupice, a ne shvataju da druga strana njih vidi isto. Pošto mnoge informacije putuju preko nezvaničnih puteva, različite grupe često imaju različite informacije o tome šta se dešava. Dodatno, svako tumači informacije prema svom mestu u kontekstu, tako da različite grupe mogu iz istih informacija izvući različite zaključke.⁵

Velika organizacija za zaštitu životne sredine zaposlila je savetnika da obavi pažljivu procenu raznovrsnosti, a zatim je njegov izveštaj stavljen na policu izvršnog direktora gde je skupljao prasinu. Misteriozni izveštaj postao je izvor sumnje i vređanja, posebno među onima koji su učestvovali u proceni. Kada se učestala obećanja da će se izveštaj pokazati nisu ispunila, porastao je cinizam i počinjen je veliki korak unazad u radu na raznovrsnosti u organizaciji.

– savetnik organizacije

Da bi izgradili poverenje u proces, nemojte da odgovore analiziraju vođe organizacije. Nađite spoljašnjeg pomagača ili stvorite reprezentativni komitet. Zapamtite, ovo su osetljive informacije koje imaju emotivni naboj. Kopanje po raznovrsnosti je istraživanje tamne strane zapadne kulture i kulture aktivista. Očekujte da ljudima bude neprijatno i da ponekad zauzmu odbrambeni stav. Kredibilitet vodiča, bez obzira da li je to čovek ili komitet, može biti presudan za krajnji cilj ove analize.

Važan deo procesa je izveštavanje ljudi koji su učestvovali, o tome šta je otkriveno i šta se preporučuje. Proces izveštavanja je prvi korak do promena, jer pruža priliku da ljudi pričaju o temama kojima se inače ne bi bavili na structured način. Izveštavanje takođe pokazuje da rukovodstvo proces shvata ozbiljno.

Organizacije koje uče iz svojih procena raznolikosti obično nalaze da moraju da povećaju broj učesnika iz određenih grupa u nekim ili svim oblastima svog rada. U grupi za reformu zdravstva većina članova su žene, ali su u odboru uglavnom muškarci. U grupi koja se bori protiv siromaštva osoblje su uglavnom mlađi belci, a služe starijim crncima. U programu za podršku mladima izgleda kao da je osoblje raznoliko, ali kad se bolje pogleda, osoblje koje ih podržava su uglavnom crnci i hispanoamerikanci, a osoblje koje vodi program su belci. Grupa za uređivanje komšiluka uviđa da su se u komšiluk uselile mnoge latino porodice, ali se nisu uključile u organizaciju. Grupe za zaštitu sredine uglavnom čine belci, uprkos činjenici da je hemijsko zagađenje najviše prisutno u krajevima gde nema belaca.

Stvorite agresivnu, promisljenu strategiju regrutovanja

Jasnost i širina vaše strategije pokazaće da li vaša organizacija razume potrebu ili ne. Regrutovanje bez žara rezultira manjkom kvalifikovanih kandidata. “Ne možemo da nađemo kvalifikovane ljude.” – je loš izgovor. Kada regrutujete zbog raznovrsnosti:

- ne žurite u otkrivanju gde da tražite,
- shvatite da vaša organizacija verovatno ima malo kredibiliteta među ljudima koje regrutujete (što se može odraziti na nespremnost za raznovrsnost i multikulturalizam),
- nemojte imati drugačije standarde za grupu koju regrutujete (ne tražite pojedince koji će hodati po vodi),
- uverite se da su svi kriterijumi relevantni i neophodni,
- pazite da ne zanemarite ljude koji “ne govore vašim jezikom”, ljude zbog kojih vam je neprijatno, jer niste upoznati sa njihovim načinima,⁶

- ako nema dovoljno ljudi u grupi koja, u vašoj geografskoj oblasti, razmotrite da li je potrebna dodatna stimulacija. Imajte sve ovo na umu kada regrutujete za učešće grupa koje su manje zastupljene. Ne oslanjajte se na lične kontakte: oni su previše ograničeni. Idite tamo gde su ljudi koje pokušavate da zainteresujete. Raspitajte se o njihovim pogledima na svet. Kontaktirajte ljude iz zajednica, crkava, profesionalnih asocijacija, itd. Potražite načine na koje možete razviti običan odnos.

U članku Washington Journalism Review-a iz 1992. citirali su izdavača dnevnih novina iz Kalifornije, gde je celo osoblje bilo belo, ali bi "mnogo voleli da imaju manjine." Ona kaže da od pripadnika manjina ni ne dobijaju rezimee, ali i da ne obavljaju regrutovanje za pozicije.

Članak prenosi iskustvo još jednog kalifornijskog izdavača koji je uspeo da procenat pripadnika manjina u osoblju poveća sa 4 na 25 za dve godine, tako što je posećivao poslovne sajmove u okolnim većim gradovima.⁷

Budite jasni u tome šta kao organizacija imate da ponudite i šta tražite od potencijalnih članova osoblja. Nikada ne pravite grešku da kažete da je ono što tražite "žensko misljenje" ili "crnačka perspektiva", pošto se nijedna zajednica ne može predstaviti preko samo nekoliko glasova.

Izbegavajte površno poštovanje. Ljudi iz manjina nose težak teret, jer skoro uvek osećaju (obično sa dobrim razlogom) da će se njihov učinak odraziti na celu njihovu grupu. Takođe moraju da se pozabave činjenicom da drugi ljudi ne znaju tačno kako da se sa njima povežu. Neki ljudi će im popovati, dok će ih drugi jednostavno ignorisati ili pretpostaviti da ne mogu mnogo doprineti temama o kojima se diskutuje. Retke su osobe koje će ostati u situaciji gde je zbog njihovog prisustva drugima neprijatno.

U većoj organizaciji za mir i pravdu, postojao je stalan problem u izgradnji suštinskog učestvovanja obojenih ljudi u odboru, iako je osoblje bilo raso integrisano. Iako je nova članica odbora zaista bila zainteresovana za rad grupe, posle nekog vremena, kada je shvatila da je pozvana da se pridruži odboru samo kao simbol pripadnika manjine, prestala je da dolazi na sastanke. Na kraju je dala ostavku. Tek kada je u odboru otvoreno više mesta za obojene ljude, prestali su problemi i odbor je postao vrlo raznolik.

- bivši izvršni direktor

Dogovorite se da ćete biti iskreni, bez vređanja drugih

Mnoge organizacije su usporile svoje napredovanje na polju raznovrsnosti tako što su stvorile kulturu koja dozvoljava označavanje kroz ime: "rasista", "seksista", "anti-Semit", itd. Problem sa ovakvim oslovljavanjem je što ume da bude uvredljiv, iako samo izražava ono što je očigledno. Naravno da su ljudi u grupi rasisti ili seksisti – kultura je uslovlila da budu takvi. Da čovek ne bi bio takav, morao bi bukvalno da bude sa druge planete. Idealizam nikoga ne štiti od uslovljavanja koje počinje još od ranog detinjstva i praktično je deo vazduha koji dišemo.

Da stvar bude još komplikovanija, većina ljudi koji su iskusili ugnjetavanje su upili poruke, što nas poziva da koristimo nazive da ne bismo morali da se bavimo sopstvenim niskim samopouzdanjem. Može se javiti osećaj pravičnog zadovoljstva – koliko god prolaznog – kada smo nekog drugog obeležili stavom koji i sami posedujemo u sebi.

Rasizam i drugi "izmi" su vrsta kulturnog zagađenja, otrov postavljen u našoj sredini koji smo svi okusili. To je kao da grad, nakon mnogo godina, otkrije da na rubu grada postoji otrovni otpad koji prodire u rezerve vode. Svi su do neke mere ugroženi. Pitanje za stanovnike grada je: da li je korisno osećanje krivice zbog zagađenja, ili je bolje da se preuzme odgovornost, zasuču rukavi i poboljša situacija?

Nazivanje imenima ima veze sa krivicom. Može biti nekog poboljšanja od poricanja da u organizaciji postoji ugnjetačko seme, ali ne velikog. Sledeći izmišljen primer može vam zvučati poznato:

CRYSTAL: "Ne mogu da verujem da si to uradio – ti si seksista."

CHARLIE: "Kako to misliš? Naravno da nisam!"

CRYSTAL: "Da, jesi. Osećala sam toliko nepoštovanje kada si moj predlog izneo na sastanku kao da je tvoj."

CHARLIE: "Samo sam uradio ono što je trebalo da bi tvoj predlog prošao! Znaš da nisam seksista! Poštujem te, i borim se za tvoje ideje, jer znam da su dobre."

Čarli ima odbrambeni stav i odbija da pažljivo sasluša odgovor koji je dala Kristal. On njenu optužbu vidi kao poziv da se oseća krivim – osećanje koje nikom od nas ne prija. Kristal, nazvavši Čarlija seksistom, izjavljuje ono što je očigledno, čini da Čarli zauzme odbrambeni stav i u isto vreme se frustrira. Za organizaciju je korisno da identifikuje ponašanja i seme koje su homofobične, generacijski isključive, tako što će sagledati rezultate takvog ponašanja:

111

CRYSTAL: "Čarli, volela bih da čuješ o nečemu što se desilo danas na sastanku i da ubuduće razmisliš kako se time možeš drugačije pozabaviti."

CHARLIE: "Šta se desilo?"

CRYSTAL: "Sećaš se da sam dala predlog o kampanji za skupljanje novca, a posle si ti pričao o tome i ubedio sve da to treba uraditi? To što si preuzeo ideju jeste je probilo, ali to podržava ovdašnje shvatanje da se računaju samo ideje muškaraca. Ovo me i lično uznemirilo. Kada moju ideju preuzmeš kao da je tvoja, osećam se nevidljivo i ignorisano, jer moja inteligencija kao da se ne računa zato što sam žensko. Želela sam da čuješ moju stranu događaja."

Kristal priča o posledicama: Čarlijevo ponašanje je podržalo seksistički šablon na sastancima i dovelo da toga da se ona lično oseti ignorisanom i nevidljivom. U nastavku razgovora ona se usredsređuje na posledice i pita ga da razmisli kako da se ponaša da ne bi bilo takvih posledica. U nekom trenutku, ona ga može nazvati "seksistom" i očekivati od njega da razume šta pod tim misli, jer su već razgovarali o rezultatima takvog ponašanja.

Ljudima kao što su Kristal i Čarli potrebno je i zaslužuju pomoć organizacije, osim osnovnih pravila tipa "Nema nazivanja imenima." Radionice o komunikaciji ili rešavanju problema u raznim situacijama mogu pružiti praktičnu pomoć. Takva obuka može biti vrlo važna za supervizore i vođe koji su odgovorni za osiguravanje zdrave atmosfere u organizaciji. Određene sugestije vezane za raznolikost mogu se naći u mnogim delovima ove knjige.

Stvorite identifikacione grupe da podržite rad vaše grupe na raznolikosti

Spajanje identifikacionih grupa pruža ljudima šansu da uporede beleške da bi se uverili da nisu "poludeli", da izraze bes i oduševljenje i da razmisle kako da uvedu promene. Za Kristal iz prethodne priče je lakše da raspravlja sa Čarlijem, jer zna da je podržava grupa žena koje će je saslušati. Ona zna da ne mora da iskali svoju ljutnju na njega, i umesto toga može da se usredsredi na rešavanje ovog problema sa njim i seksističkim stavom u organizaciji na koristan način. Identifikaciona grupa takođe uočava razlike među ljudima iz iste grupe, i pruža bezbednije mesto za rešavanje problema ljudi u grupi.

Zdrave identifikacione grupe su mesta gde, individualno i kao grupa, ljudi napreduju u potvrđivanju svoje snage i prepoznavanju slabosti; ne služe samo za žaljenje i okrivljavanje, što je na neki način i vežba za osećanje nemoći.

Organizacije mogu biti dovoljno mudre da postave izvore potrebne da bi identifikacione grupe razvile sposobnosti za pozitivne promene. Takvi izvori podrazumevaju vreme, pristup povremenoj obuci ili radu sa savetnikom, publikacije, itd.

Ova nacionalna organizacija je na papiru imala posvećenost raznolikosti, ali je ostala uglavnom bela, sa kulturalnim tonom "New England / California novog levog anti – autoritarnog aktivizma." Obojeni ljudi su se, isfrustrirani, obratili jedni drugima i počeli da se sastaju na pauzama za ručak tokom nacionalnih konferencija. Posle nekog vremena, objavili su formiranje odbora obojenih ljudi i na plenarnoj sednici zahtevali da se izdvoji vreme za njihove sastanke. Emocije su rasle dok su belci izražavali uzbudljive (i odbrambene) molbe za jedinstvo. Visokopoštovani nacionalni predstavnik povratio je ravnotežu, objasnio je važnost i ulogu identifikacionih grupa, shvativši da su potegnute teme moći, i predstavivši sliku raznolikosti koja se iskreno i realistično suprotstavlja sili nasleđenih modela nejednakosti. Konferencija je glasala da ispuni zahteve odbora. U periodu od tri godine nakon prvog sastanka, organizacija je postigla brz napredak na polju raznolikosti. Ispunjeni su određeni ciljevi, kultura organizacije postala je bogatija, a struktura, uključujući i nadgledanje i donošenje odluka, jasnija, jača i efikasnija. Većinu reformi inicirali su ljudi "obojenog" odbora, koji je svoj izveštaj pravio blizu nacionalnog sastanka (nakon što su rano uspeli da izbore svoje sastanke) i često su davali potrebne predloge za promenu u praksi i strukturi organizacije, kao i specijalne predloge za raznolikost. Odbor je takođe disciplinovao jednog od svojih članova koji je upotrebio mamac rase da bi izbegao procenjivanje njegovog rada. Belci su se navikli na bavljenje rasnim temama punim emocija i tenzija oko moći, i postali su manje odbrambeni i svesniji sopstvenog rasizma. Takođe su iskusili bogatu satisfakciju rada u organizaciji koju nisu "moralni" da kontrolišu, ali su u njoj mogli biti partneri.

- član izvršnog komiteta organizacije u ovom periodu

Identifikaciona grupa mora biti dovoljno fleksibilna da prepozna da svaki pojedinac predstavlja kompleksan sistem identiteta.⁹ Žena takodje može imati rasni ili etnički identitet, može biti lezbejka, biseksualna ili heteroseksualna i može imati jaku religijsku tradiciju. Bele i obojene žene imaju zajedničke stvari, ali postoje bitni aspekti njihovih života i mesta u društvu koje ih čine različitim i ponekad ih međusobno suprotstavljaju. Ista kompleksnost važi i za muškarce. Ignorisanje ovih razlika može povećati tenziju; sa druge strane, nijedna organizacija se ne može odjednom pozabaviti svime. Organizacija koja prepoznaje raznolikost tzv. "tema o ugnjetavanju / liberalizmu", a zatim pažnju usredsredi na jednu po jednu, iz svakog susreta će naučiti važne lekcije koje će moći da primeni na sledeće teme.

Bolje je na raznolikosti raditi što pre

Nejednakosti i dominantno ponašanje naročito se pokazuju tokom kriza ili pod stresom od rokova. To nije baš povoljno vreme za rešavanje konflikata. Mudre vođe na raznolikosti rade pre kriza. To takođe omogućava da se posle krize što pre izdvoji vreme da bi se shvatilo šta se dogodilo i šta treba promeniti.

Pošto je samo nekoliko grupa startovalo kao multikulturalna organizacija, većina još mora da nauči da su potrebne promene duboke i imaju mnogo potencijala. Ozbiljna je greška misliti da je sve što je potrebno "da nam se pridruži par njih". Smisao raznolikosti nije da "oni" postanu kao "mi", svi treba da postanemo nova stvorenja, koja će na neki način biti drugačija i praviti različite izbore. Za ljude koji su nekada bili na čelu, ovakva realizacija je nepodnošljiva. Radite na tome da se ovo prevaziđe.¹⁰

Umesto da se osećate nadvladanim, pokušajte sa saradnjom

Loše vesti za umornog vođu su da je sve međusobno povezano. Dobre vesti za umornog vođu su da je sve međusobno povezano. Povezanost može potpomoći napore u saradnji i međusobnoj podršci između organizacija koje se bave različitim temama, ili sličnim temama iz različitog ugla.

Saradnja može ojačati rad svake grupe i poslužiti cilju – stvaranju pravednijeg i brižnijeg sveta. Na primer, problem antirasizma može biti produbljen saradničkim projektima u komšiluku, gde su uključene crkve različitih rasnih identiteta, ili aktivnom podrškom bele obrazovne zastupničke grupe sa grupom Latino roditelja u školama njihove dece. Ipak, uspeće samo pod određenim uslovima:

- Ako se belci zaista potrudu da se obrazuju o pogledima na svet i uslovima koji su prisutni kod članova druge grupe,
- Ako belci poduče jedni druge o dinamici utemeljenog rasizma,
- Ako se belci uzdrže od toga da drugoj grupi govore šta da radi,
- Ako belci ne zaborave da pitaju koji oblik podrške bi bio najviše od pomoći.

U suprotnom, saradnja će biti dozvoljena kao još jedan primer belog sematskog prikazivanja.¹¹ Članovi bele organizacije će pre svoju grupu učiniti multirasnom ako preuzmu odgovornost razumevanja realnosti drugih grupa i ako shvate kako je na njih uticao rasizam.¹²

Nemojte se istresati jedni na druge

Nepoverenje i ratobornost su uobičajeni među članovima grupe koji su patili zbog predubeđenja i diskriminacije. Nekad se takmičenje izražava kroz svađe o teoriji: klasno ugnjetavanje je more basic od običnog, na primer. Rivalstva za "najveću žrtvu" otkrivaju osnovno predubeđenje o pogledu na svet koji propagira naša kultura: sve treba rangirati na vertikalnoj skali. Uče nas roditelji, grupe, škola i mediji da sve upoređujemo kao bolje / gore od nečega, lepše / ružnije, superiorno / inferiorno, manje važno / više važno. Muškarce uče da lepotu žene ocenjuju na skali od jedan do deset, kotiramo filmove, gradove, političare, knjige, ideje i seksualna iskustva. Ovo nije naša krivica; odgajani smo sa navikom uma da konstantno donosi osude ili poređenja. Stoga je predvidivo da ćemo rangirati i ugnjetavanja, pretpostaviti da mora da postoji primarno ugnjetavanje ili da je grupa u kojoj smo najviše ugnjetavana.

Srećom, osim vertikalnog rangiranja postoji i drugi način sagledavanja. Kada smo svesni vertikalne navike našeg uma možemo namerno upitati: "Kako bi ovo izgledalo da se rasporedi horizontalno? Da upotrebim svakodnevni primer, filmovi koje sam gledao nisu bolji ili gori jedni od drugih, ali imaju neke slične i neke različite stvari, koriste ideje na određeni način, a ne na drugi, itd."

Kada se horizontalni šablon primeni na identitet grupe, umesto pitanja ko je najviše ugnjetavan postavlja se pitanje kako se identiteti susreću, razlikuju, kako njihova iskustva pružaju šansu za savezništvo, kako su kontradiktorni i kako pomažu jedni drugima.

Naravno, postoje trenuci u životu kada je vertikalno rangiranje korisno, ali u ovoj kulturi rangiranje je nesvesna prinuda, a nesvesne prinude su po definiciji antiliberalne – da ne spominjemo kako sprečavaju slavljenje raznolikosti.¹³

Ne očekujte transformacije preko noći

Većini ugnjetavanja koje doživljavamo trebalo je hiljade godina da se ukorene tako da je za njihovo prevazilaženje potrebno više od šest meseci – možda više i od šest godina. Izgradnja poverenja zahteva vreme i uključuje rizik za svakoga, pogotovo kada se stari odnosi moći moraju preurediti i naučiti nova ponašanja. Za splavarenje na ovoj reci potrebno je strpljenje i istrajnost.

Greške ćemo praviti na svim stranama. Greške ne treba pravdati i objašnjavati; bolje je prepoznati ih i izviniti se onima na koje su uticale. Zatim zajedno smislite kako da u budućnosti bolje postupite. Jedini način da u ovoj oblasti ne pravite greške ja da ne radite ništa, što je najveća greška.

Raznolikost je vežba za poštovanje jedinstvene snage i perspektive koje ljudi donose iz svog porekla. Kao i ostali oblici slobode, vredna je borbe.

Napomene

1. Richard H. Brown, "Cultural Representation and Ideological Domination", *Social Forces*, 71:3, mart 1993.
2. Za informacije o tome kako se to odigrava u jednoj važnoj areni, pogledajte Donald Snow, *Inside the environmental movement: Meeting the leadership challenge* (Washington D.C.: Island Press, 1992.)
3. Američke izvidjačice objavile su studiju o učenju čiji je cilj da bolje služi raznolikoj populaciji po pitanju rase, etnike i klase; pogledajte izveštaj Sumry Erkut, Jacqueline Fields, Deirdre Almeida, Brunilda DeLeaon, Rachel Spring i Stephanie Geller, *There is a diversity within diversity: Community Leaders' Views on Increasing Diversity in Youth Serving Organizations* (Wellsley College: Research Center on Women, 1993.).
4. U svojoj poznatoj knjizi, *Men and Women of the Corporation*, (New York: Basic Books, 1977.), Rosabeth Moss Kanter opisuje tri promenljive koje pomažu da se objasni kako se ponašaju pojedinci u organizaciji: struktura mogućnosti, struktura moći i proporcionalna raspodela različitih ljudi.
1. Vidite „Feminist Theory: From Margin to Center“ (Boston: South End Press, 1984.)
2. Živopisna knjiga crteža i teksta koja vam nudi pregled skoro svega što možete iskoristiti je „Filtering People: Understanding and confronting Our Prejudices“ od Jim Cole (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1990.).
3. Katherine Corcoran, „Reaching for diversity“, „Washington Journalism Review, Jul/Avgust 1992., str. 38-42.
4. Vidite, na primer: „Bridges of Respect: Creating Support for Lesbian and Gay Youth“ (Philadelphia: American Friends Service committee, 1989.); i Gerald L. Mallon, „Resisting Racism: An Action Guide“ (San Francisco: National Association of Black and White Men together, 1991.).
5. Patricia Williams, „The Alchemy of Race and Rights: A Diary of a Law Professor“ (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1991) str. 6
6. Nekoliko članaka iz 1991. godine iz *Working Woman* su „The Enlightened Manager: How to Treat all your Employees Fairly“, i „Twelve companies that do the Right thing“ Januar 1991, str. 45-60.
7. Anne Brade, „Un-doing Racism: Lessons for the peace Movement“ u časopisu „The Nonviolent Activist“, April-maj 1987. str. 3-6. Vredan izvor je i „America's original sin: A Study Guide on White Racism“, (Washington, Sojourners Magazine, 1988).
8. Andrea Ayvazian i njena neobjavljena doktorska disertacija „Partners in Justice: A Concerned White Person's Guide to combatting Racism“ (Graduate School of the Union Institute, 1994.). Dr. Ayvazian je Director of Communitas, Inc., 245 Main St., Northampton, MA 01060.
9. Riane Eisler, „The Chalice and the Blade“ (New York: Harper and Row, 1988).
10. O idejama kako da ovo uradite, vidite kratak priručnik „Interactive Exercises: Skills building through Participation“, koji je sakupilo osoblje u Center for Community Change, 1000 Wisconsin Ave., NW, Washington, DC 20007.

Poglavlje XIII

REŠAVANJE KONFLIKTA

U svakoj grupi i svakoj vezi postoje konflikti; oni su prirodni kao i disanje. Grupe koje uspeavaju da reše konfliktke, postaju jače. Nova grupe ili veze koje još uvek nisu prošle kroz konfliktke, veoma su krhke. Trebalo bi da prođu kroz konfliktke kako bi postale jače.

Ljudi koji na neki način žele da promene svet, često se nađu u konfliktu sa određenim silama. Neki mogu pomisliti da je bolje kada je konflikt među njima. Ipak, mnogi aktivisti su uspešni u izbegavanju konflikata. Političke i kulturne razlike, frustracije na poslu, dinamične ličnosti i preosetljivost prema nadređenima mogu stvoriti nezadovoljstvo unutar organizacija. Umesto da se bore sa tenzijama koje se pojave, ljudi čekaju da dođe do eksplozije zbog nagomilanih konflikata, koja preti da uništi celokupnu organizaciju.

Organizacija se na kratko može održati uprkos konfliktima unutar nje, i to sve zbog uzbuđenja koje donosi njihova vizija i zbog borbe protiv nepromenjenog stanja. Ipak, isto kao što uspešne duge ljubavne veze nisu održane zbog odmora, medenog meseca ili drugih izuzetnih događaja, društvene organizacije koje teže promenama ne uspeavaju da budu uspešne tako dugo zbog trenutnih uspeha i pobeda. Duge veze i efikasne grupe opstaju i razvijaju se zbog neprestanog rada na sopstvenim razlikama.

U ovom poglavlju predstavimo vam različite pristupe rešavanju konflikata kao deo zdravog i kreativnog života jedne organizacije. Svesni da mnoge organizacije već koriste neke od njih, naglašavamo da svaka organizacija može imati koristi od rešavanja konflikata, kao što su oni koji ne dozvoljavaju da se energija troši na unutrašnju ozlojeđenost, već da bude usmerena na misiju same organizacije.

Dugo je rađeno na izgradnji strukture koja će ceniti takvu ulogu (ulogu osobe koja rešava konfliktke). Jednom prilikom sam dao intervju novinama koje su me nazvale stručnjakom stalne revolucije. Razgovarao sam sa njima o izgradnji strukture koja bi neprestano koristile ljudima i hrabrile ih da otvoreno govore o položaju manjina kako bi uticale na birokratiju da se promeni. Ovo koristim jer je to ono što nazivam dobrim i jedinstvenim. Ukoliko želite da imate demokratiju u kojoj ljudi učestvuju, onda morate imati i različite ljude. Ako je rukovođenje isto što i davanje svesne i odgovorne vrednosti borbi koja se mora dogoditi unutar organizacije, a uz postojanje strukture koja će dozvoliti ljudima da se bore među sobom zbog različitih stavova, onda znači da imate organizaciju koja je sposobna da se promeni iz korena. To je lakše nego da izolujete ljude koji se bune na neodgovoran način, ili su možda u pravu, ali nemaju podršku niotkoga.

- iskusan vođa pokreta i sindikata

Često se ne priznaje postojanje konflikata

U početnim fazama uspešnog društvenog pokreta, manjina koja se bori, obično se suočava sa teškim stvarima sa kojima veći deo populacije ne želi da se suoči. Aktivisti mogu biti oklevetani, potcenjeni i ponekad žrtvovani od strane društva koje žele da izleče. Pošto su već u konfliktu sa moćnicima i tokovima života, ne žele da priznaju postojanje konflikata među sobom.

Mnogi aktivisti se uključuju u društvo koje nije vešto u rešavanju konflikata. Kao i drugim ljudima, aktivistima nedostaju neke vrline. Pritisak, da svoju borbu proguraju u svet koji je obično neprijateljski raspoložen ili indiferentan, stvara konflikte među aktivistima. Ipak, kako bi održali osećaj harmonije, oni često poriču i izbegavaju da se suoče sa konfliktima. To je rezultiralo da se više od jedne organizacije raspadne ili dovede do samouništenja. Važna osobina aktiviste je da naglasi istinu kada je društvo poriče. Na isti način, aktivisti moraju biti iskreni prema sopstvenoj organizaciji i moraju priznati da je nepriznavanje postojanja konflikta, problem.

Izgraditi poverenje

Grupa od dvadeset pet aktivista, veterana pripadnika različitih kultura unutar SAD, nedavno je na pitanje: „Koji je jedini važan faktor za izgradnju uspešne organizacije?“, odgovorila : „Poverenje.“

Koncept poverenja može biti formulisano kao jednačina:

$$\text{Poverenje} = \frac{\text{Intimnost} \times \text{Kompetentnost}}{\text{Stepen rizika}}$$

Jednačina predstavlja nivo poverenja unutar organizacije kao rezultat elemenata koji su potpuno nezavisni. Intimnost se odnosi na nivo bliskosti veza unutar grupe. Kompetentnost je isto što i potrebna veština i znanje kako bi odigrali ulogu unutar organizacije ili uspešno obavili posao.

Jednačina se može koristiti za procenu nivo poverenja unutar vaše organizacije ili poverenja koje ljudi imaju u vas ili nekog drugog. Iako je bazirana na subjektivnom opažanju ona je dobra dijagnoza. Korišćenjem ove metode dobićete ideje kako da izgradite poverenje.

Intimnost se sastoji od pet promenljivih:

1. Stepem osećaja naklonosti prema nekome. Verujte svojoj intuiciji.
2. Stepem saradnje. Koliko je lako raditi zajedno, a ne takmičiti se za status i moć?
3. Ublažavanje konflikta. Koliko je dobro ne slagati se sa drugima i izazivati ih?
4. Obelodanjivanje. Koliko pojedinac čuva tajnu o svojim namerama i planovima?
5. Predvidivost. Neprestano povećava poverenje.

Rangirajte organizaciju ili pojedinca stavljajući ih na skalu od 1 do 10 (1 je najniže, a 10 najviše) uzimajući u obzir pomenutih pet promenljivih. Na primer, nekome možete dati 7 zbog stepena osećaja naklonosti prema nekome, 6 zbog stepena saradnje, 2 zbog mogućnosti da ublaži konflikt. Dajte pet ocena na osnovu pet promenljivih i podelite ih sa pet. To je konačna ocena.

Pomnožite ocenu sa ocenom koju ste osobi dali zbog kompetentnosti. U ovom slučaju, kompetentnost je sposobnost koju poseduje grupa ili pojedinac u skladu sa ulogom koju ima u misiji. Kada sam procenjivao svog supervizora, na primer, ocenjivao sam je na skali od 1 do 10 i to samo zbog kompetentnosti koju ima da bude supervizor, a ne zbog toga što je moj prijatelj ili politički istomišljenik; fokusirao sam se samo na njenu specifičnu ulogu. Kada sam pomnožio ukupnu ocenu za intimnost sa ocenom za kompetentnost, dobio sam broj negde između 1 i 100.

Podelite dobijeni broj sa ocenom koju ste dali za nivo rizika. Tada ćete videti koliko rizika postoji u vašem odnosu. Ukoliko merim nivo poverenja koje imam u mog supervizora, tada će se nivo rizika odnositi na verovatnoću da me supervizor odbije, otpusti ili

ograniči moj uticaj na organizaciju. Često, se rizik odnosi na verovatnoću. Ukoliko postoji visok stepen rizika da me odbije grupa ili pojedinac, uz velike posledice na moj život, nivo rizika će dobiti visoku ocenu. Ukoliko je, sa druge strane, mali rizik da me odbiju ili povrede, ocena će biti niska (kod ove promenljive, niža ocena je povoljnija od visoke).

Kada podelite broj koji ste dobili množenjem ocene date zbog nivoa intimnosti i kompetentnosti sa ocenom datom za nivo rizika, dobićete ocenu za nivo poverenja. Ovaj broj je subjektivan, ali može biti i koristan ukoliko ga uporedite sa ocenom koju ćete kasnije uraditi ponovo na isti način, kako bi ste videli da li nivo poverenja raste ili opada. Najvažnije je da budete iskreni kada ocenjujete, jer tada možete sagledati mogućnosti koje su potrebne kako bi se vaša organizacija ili vaš odnos unutar organizacije, dalje razvijali. Sagledavanje i razmatranje takvih mogućnosti pomoći će vam da razjasnite šta vam je činiti.

Bilo bi dobro da imate podgrupu u okviru vaše organizacije (upravni odbor, osoblje ili komitet) sprovedite ocenjivanje anonimno, a potom uporedite ocene kako bi ste postavili dijagnozu. Možda ćete poželeti da vam neko van organizacije pomogne u tome, da vam asistira pri diskusiji o tekućim pitanjima i sledećim koracima koje bi trebalo da preduzmete kako bi ste izgradili poverenje. Otkrivanje zašto članovi imaju nizak nivo poverenja može izazvati probleme ukoliko se pravilno ne postupi. Kada grupe identifikuju područja koja dovode do smanjenja nivoa poverenja uz dovoljno vremena za pažljivo razmatranje, obično shvate šta je potrebno za povećanje nivoa poverenja, pa mogu preporučiti specifične i korisne strategije za poboljšanje nivoa poverenja u svakom od identifikovanih područja. Periodičnim ocenjivanjem, kao stimulansom za diskusiju i porast, može se doći do poboljšanja odnosa prema sopstvenim ciljevima i naporima koji se čine u cilju promena.

Ustanovite osnovna pravila i način provere

Vremenom, svaka grupa ustanovi pravila ili norme na osnovu kojih procenjuje funkcionisanje organizacije i odnos među članovima. Mnoge od normi su nesvesne, a o mnogima se nikada ne diskutuje, samo se pretpostavljaju. To može dovesti do toga da ljudi primaju mešovite poruke o tome šta se od njih očekuje, o procenama i ozlojeđenosti. Kultura organizacije može oprostiti diskriminacioni rad i dovesti do izolacije gledišta i emocija manjine.

Alternativa neizgovorenim pravilima je da se postignete dogovor o pravilima za sagledavanje rad i komunikacije među ljudima. Dobro mesto za razjašnjavanje osnovnih pravila su sastanci. Na osnovu ciljeva, potrebnog vremena i prisutnosti učesnika, odlučite koja struktura je potrebna kako bi diskusija bila otvorena i doprinela da grupa predstavi svoju mudrost. U početku, ukoliko sastanak traje više od jednog sata, pokušajte da se unapred dogovorite da pauza traje pet minuta kako bi ste nakon trideset i šezdeset minuta sastanka proverili kako ljudi osećaju svoje učešće i da li se poštuju osnovna pravila. Sama spoznaja da se grupa mora da u jednom momentu zaustavi i sagledati, nateraće većinu učesnika da budu odgovorniji. Nakon petominutne provere, može iskrnuti veći konflikt te možete isplanirati vreme kako bi ste ga rešili ili ga na licu mesta rešili (vidite poglavlje broj 9 kako bi ste razmotrili predloge za rešavanje konflikata na sastanacima.)

Kada počnete da koristite osnovna pravila, norme mogu biti proširene i na ostatak organizacije. Grupa može da zaključi da konflikti ne isplivavaju na površinu zato što se ljudi plaše ličnih napada, tako da osnovno pravilo može da podrazumeva da je kritikovanje ideja dobra stvar, ali ne i kritikovanje pojedinaca. Grupa može da izazove rasistička ili druga oprečna ponašanja, a da ne stvori osećaj straha u kome se članovi plaše onoga što mogu da kažu ili urade. Grupa može usvojiti smernice koje upućuju kako izazvati osobu, a u isto vreme i poštovati njen integritet i činjenicu da svako može da pogreši.

Ovo može zvučati veoma razumno, ali uspostavljanje pravila kod svakodnevnog ponašanja često zahteva veštinu sazivanja sastanaka ili održavanje radionica gde se novim članovima ukazuje na obavezu poštovanja osnovnih pravila. Ako se slušanje, na primer, vrednuje, ne bi trebalo pretpostaviti da ljudi znaju da slušaju druge ili da će se ono poboljšati samo zbog toga što grupa to smatra važnim. Stare navike teško odumiru, a radionice ili drugi načini vežbe mogu biti potrebni, da se razvija implus, i oživljava pravilo slušanja.

Državna organizacija za zaštitu životne sredine imala je problema da reši interne konflikte: neki su bili oholi i bezobrazni i izbegavali su druge do eksplozije nakon koje su vredni učesnici odlazili. Kako bi izbegli strah koji neke od vođa osećaju zbog godišnjeg sastanka, angažovali su konsultante da vode događaj.

Konsultanti su prvog dana obučavali učesnike kako da reše konflikte i vođe o dinamičnim veštinama koje bi trebalo da poseduju, predlažući da se te veštine probaju u nastavku sastanka. Vođe su tako i uradile i spoznale da mogu da reše probleme na senzitivn i produktivan način.

Poslednjeg dana, vođe su napisale pismo ostalima u organizaciji zahtevajući da se primene nova pravila radi povećanja nivoa poštovanja i efikasnosti. Planirali su i radionice u kojima će vežbati raznovrsne veštine.

- konsultant koji je radio sa jednom organizacijom

Odstupanja od postavljenih ciljeva i planova mogu biti iskorišćena za izgradnju veština koje uz pomoć različitosti dovode do kreativnih uspeha.

Najviše slušajte kada je najteže

Iskusni Amerikanac, član jedne organizacije, smatrao je da je slušanje ključ za rešenje pobune u društvu:

Shvatio sam da je ovaj čovek imao perspektivu i napad realnosti na koje sam morao da obratim pažnju i koje sam morao da ispitam. Uvek je bilo nečega što je razjašnjavalo situaciju. Divio sam mu se jer je bio istrajan (mada i davež). Naučio sam da ga poštujem – njegove jake emocije su bile stvarne i morao sam da ga slušam i da se suočavam sa time. Morate poštovati starije, da saslušate ljude i budete dosledni. Morate zaboraviti na sat: „Nećemo otići sve dok ovo ne rešimo“. Poštujte svakoga (uključujući i budale), jer ćete iz takvih izvora postati prosvetljeni. Odbacite svoj ego.

Mnogi od nas misle da su dobri slušaoci. Ponosimo se svojom mogućnošću da primamo informacije i slušamo ono što nam govore. Zašto se onda dešava da kada upitate ljude iz bilo koje organizacije da ocene na skali od 1 do 10 nivo spremnosti da ih neko sasluša, rezultati budu veoma niski?

Ljudi koje niko ne želi da sasluša su često frustrirani, uzrujani, ratoborni, pasivni, pružaju otpor ili su na neki način disfunkcionalni. Sa druge strane, teško je ljudima da ostanu ljuti kada osećaju da ih slušate. Kada vas slušaju, osećate da brinu o vama. Zbog toga uspešne veze ne zahtevaju dogovor toliko kao što zahtevaju razumevanje. Organizacije, takođe, mogu, u velikoj meri, tolerisati nerazumevanje i razlike, ukoliko postoji visok nivo razumevanja kod onih koji se razlikuju. To je izvor optimizma za vođe koje žele da prošire polje delovanja svojih organizacija.

Na osnovu prethodnog iskustva, mnogi od nas ne očekuju da budu saslušani. Rezultat toga je da često napadamo tako što previše pričamo ili prekidamo druge kako bi smo bili sigurni da nas neko sluša. Treba stvarno da slušamo, aktivno pripremamo protivstavove i strpljivo čekamo da osoba uzme vazduh kako bi dodali svoje mišljenje. Kao i u većini ratova, konflikti se ne rešavaju u potpunosti pa ćemo sve ovo ponoviti kada za to bude prilika.

Šta je alternativa? Ako jedna osoba dozvoli ili ohrabri drugu da oduška svojim osećanjima koja stoje iza reči i pokaže da su on ili ona u potpunosti čuli o čemu se razgovaralo pre nego što su dali odgovor, može doći do dijaloga. Ukoliko dobro slušate, možete videti novi kontekst konflikta.

Ključ onoga što se naziva aktivnim ili slušanjem u koje se uživljavate, jeste mogućnost da sagledate suštinu problema i da podelite osećanja sa drugima. Mehaničko ponavljanje reči druge osobe, neće pomoći; morate da parafrazirate kritičke ideje i da pokažete osećanja kako bi ste pokazali da ste sve u potpunosti razumeli.

Ovo ne zahteva da budete svetac ni prema kome. Moguće je da budete frustrirani i ljuti na sebe, ali se i dalje morate uživljavati u slušanje druge osobe. Uživljavanje je čin uspešne komunikacije sa osobom čije informacije i osećanja razumete. Potrebno je da budete koncentrisani i da fokusirate pažnju kao vaša osećanja ne bi uticala na ono što slušate.

Kontrola kojom se suzdržavate da odmah odgovorite na ono što vam druga osoba govori ili na njena osećanja, veoma je efikasna. Sledeći primer konflikta, pokazuje kako funkcioniše aktivno slušanje.

BARBARA: „Ono što me izluđuje u ovoj situaciji je to što uvek moraš da budeš u pravu“. Uvek si tako sigurna u sebe. Ako se razlikujem od tebe, to se odmah pretvara u situaciju da neko gubi, a neko pobeđuje i uvek nastane svađa. Evo sada smo počeli da diskutujemo o mogućnosti da organizujemo demonstracije ispred gradonačelnikove kancelarije. Ti si to odmah odbacila. Ti si tako prokletu sigurna u sve. To je prevršilo svaku meru.“

MARIJA: „Zvučiš kao da misliš da te niko nikada ne sluša i očigledno si veoma ljuta. To izgleda kao problem, a ne demonstracija, iako misliš da te ni po tom pitanju nismo slušali.“

BARBARA: „U pravu si! To je još jedan primer, kap koja je prepunila čašu i dosta mi je svega. Što se mene tiče, uzmi te demonstracije i odlazi!“

MARIJA: „Nekako mi se čini da tvoj bes raste, a nikada mi ga ranije nisi pokazala.“

BARBARA: „Tako je. A preko glave mi je svega!“

MARIJA: „Da sam ja osetila da me niko ne sluša i ja bih bila besna. Ali takođe verujem da šta god da se dešava, moramo promeniti situaciju i ne dozvoliti da se ponovo dogodi. Da li bi i ti to želela?“

BARBARA: „Da, ali nisam sigurna da ćeš se promeniti.“

MARIJA: „Dakle, sumnjaš u moje namere ili u moju sposobnost da se promenim?“

BARBARA: „Da, to traje već duže vreme.“

MARIJA: „Što se mene tiče, imam naviku da se zanesem i prebrzo reagujem. Ponekad sam i previše ubeđena u sopstvenu ideju, da i ne pogledam nečiju drugu. Ali, takođe se nadam da ćeš uvideti i svoj deo problema – da je najbolje da ućutiš i pustiš me! Zašto ne bi smo pogledale šta bi obe trebalo da uradimo da razrešimo ovu situaciju. Ne želim da izgubim tvoje poverenje i ne želim da potisnem svoj entuzijazam.“

BARBARA: „Pa, shvatam da je trebalo da kažem nešto pre ovoga i da ne dozvolim da se nagomila. Ali, nisam mislila da će to biti korisno te sam to zadržala u sebi.“

MARIJA: „Sve dok nas sve nije raznelo?“

BARBARA: „Tako je, a to može biti glup način da se reši situacija.“

Marija je pokušala da se usredsredi na Barbarina osećanja, ali i na razlike među njima. Fokusirajući se i parafrazirajući, Marija je koristila samo trećinu reči koje je Barbara upotrebila u prvoj rečenici. Barbarin odgovor na Marijino slušanje bio je potvrđan odgovor „Prokletu si u pravu!“. Pošto je bila saslušana, Barbara je još jače pokazala svoj bes. Marijin odgovor je bio osećajni, suštinski i pokazao je da ju je slušala dublje od reči koje su bile izgovorene. Barbara je ponovo odgovorila jednom potvrdnom rečenicom: „Tako je.“, i poslednjom besnom „Svega mi je dosta!“. Mariji je tada bilo lako da uvidi svoj deo problema i shvatida je problem dvosmernu ulicu u kojoj obe moraju da dele odgovornost. Kada je Barbara priznala da nije samo Marija kriva, otvorila se mogućnost za rešenje problema.

Zašto je Barbara nastavila da bude besna, ili zašto je želela da kazni Mariju? Okriviti, opravdati ili nekako suzbiti prava osećanja, dovodi do eskalacije tenzije i povećanja konflikta. Marijin najbolji izbor je da se povuče na momenat i sačeka dok se Barbara smiri i spremi za dijalog.

Ukratko, uživanje u slušanje i aktivno slušanje su korisni zato što pokazuju prava osećanja, dozvoljavaju da se osećanja pročiste i da se fokusirate na razlike, radije nego da nekoga opravdavate ili krivite za nešto, stvarajući mogućnost da bolje razumete i rešite probleme.

Aktivno slušanje ne može da reši konflikte, ali može pomoći da iskristališete o čemu se zapravo radi. Pronalaženje rešenja može prvenstveno zahtevati rešenje specifičnih problema, ali i prisustvo treće osobe.

Aktivno slušanje može biti korisno kada pokušavate da pomognete nekome da shvati šta bi trebalo da uradi u teškoj situaciji. Nemojte davati savete ili odustajati, pokušajte da parafrizirate misli i osećanja koja ste čuli od druge osobe. Ovo vam može pomoći da pronađete nove mogućnosti.

Suočite se sa ogovaranjima i triangulacijom

Ogovaranja su destruktivna kada vam osoba priđe i kaže čuvenu rečenicu: „Slušaj, hoću nešto da ti kažem, ali moraš da mi obećaš da nikome nećeš reći.“ Prvo, desiće se da će se ta informacija proširiti. Ogovaranje i širenje glasina ne prebacuju odgovornost na osobu koja ih širi. Takođe, većina ogovaranja se odnosi na pojedince koji često ne mogu da se zaštite od istine ili neistine. Ogovaranje vas na momenat može zagolicati ili uzбудiti, ali kako vreme prolazi, ono može ugroziti vašu organizaciju. Dok se ljudi prirodno drže sa onima koji im prijaju, ogovaranje može dovesti do stvaranja neprijateljskih odnosa i podeliti grupu.

Drugi način da konflikti postanu destruktivni je stvaranje triangularne komunikacije. Umesto da Rašid direktno razgovara sa Andreom zbog iritirajućeg nastupa na pres konferenciji, Rašid se žali Tandri i zahtevajući od nje da mu pomogne da reši problem sa Andreom. Najbolje što Tandra može da uradi je da odbije da pomogne Rašidu insistirajući da on sam kaže Andreu šta mu smeta. Ukoliko je Rašidu zaista potrebna pomoć, ona može da mu pruži podršku. Ukoliko bi Tandra završila Rašidov posao umesto njega, to bi moglo da ugrozi njegov autoritet i stvori ozbiljne probleme u organizaciji.¹

Naporno radite i budite čvrsti

Ljudi ređe upadaju u konflikte sa osobama koje su im simpatične, sa kojima se dobro provode i sa uživaju u njihovom društvu. Organizacijama koje rade u stresnim uslovima potreban je periodičan predah kako bi se aktivisti opustili. Smeh i zabava omogućavaju ljudima da uvide različite strane drugih. To pomaže aktivistima da sagledaju nove mogućnosti u međusobnoj saradnji. Ako mogu da se opustim sa tobom, lakše ću savladati razlike među nama i nećemo upasti u konfliktnu situaciju.

Ustanovite da povratne informacije budu stalna praksa unutar organizacije

Povratne informacije su osnovna stvar u organizaciji koja želi da reši konflikte na kreativan i produktivan način. One obezbeđuju specifične i detaljne informacije o ponašanju pojedinca i grupe, o određenom događaju ili o njihovom uticaju na druge.

Termin „povratne informacije“ zvuči zastrašujuće. Probajte ovaj eksperiment: pridite nekome koga poznajete i jednostavno recite: „Želeo bih da ti dam neke povratne informacije.“ Posmatrajte osobu. Veoma često ćete videti strah na njegovom licu ili pak strepnju u očima. Često se misli želja da ti povratnu informaciju, znači da ću ti reći da si nešto pogrešno uradio. Da stvari budu gore, verovatno ću ti reći da želim da promeniš nešto što mi se ne dopada.

Zašto povratne informacije imaju tako lošu reputaciju? Pošto nas niko ne hvali kada nešto dobro uradimo, a kritikuje nas kad pogrešimo, ubrzo povratne informacije postaju isto što i kritika. Ako zauzemo odbrambeni stav ili pružimo otpor, to će neko oceniti kao negativnu reakciju. Mnogi od nas se osećaju nesigurnima i spremni su da radije čuju loše nego dobre vesti.

Povratna informacija nije ni negativna ni pozitivna stvar

Onaj ko prima povratnu informaciju može je protumačiti kao negativnu ili pozitivnu, ali informacija sama po sebi je detaljna i ne osuđuje. Davanje takvih povratnih informacija je stvar veštine, ali se može i naučiti.

Ključ efikasnosti povratne informacije je da se opiše neki događaj ili ponašanje korišćenjem specifičnih izraza, prikazivanjem detalja i opisivanjem posledica tog događaja: „Kada se iznervirate i počnete da vičete na nas na sastanku (opisivanje) zauzmem odbrambeni stav i ne želim ništa više da kažem do kraja radnog dana.“ (posledice). Čovek neće poželeti da čuje povratne informacije, ali će njegov cilj biti da vas učutka i natera da se povučete do kraja radnog vremena. Besna osoba mora znati posledice svog ponašanja, a osoba koja biva učutkana mora da se skloni kako se više ne bi stidela, niti osećala ozlojeđenost.

„Kada se vrtite oko problema, a ne ističete poentu, postanem frustriran i primetim kako više ne slušam, pa se tada uznemirim, jer mislim da ono što imate da kažete može biti veoma važno.“ Ova izjava ne objašnjava šta se nalazi iza činjenice da se udaljavate od teme ili se povlačite od donošenja sudova. Ona se odnosi na ponašanje i na odgovornost koju preuzima govornik i njome se ne sudi ko je u pravu, a ko ne. Za izjavu „Slažem se“ postoji formula: „Kada ti _____ ja se osetim _____ zato što _____.“ Ona utiče na promenu ponašanja ili na rešenje problema.

Sušтина povratne informacije nije iluzija već: biti direktan, specifičan i detaljan. Evo ostalih razloga da se daju povratne informacije.

- Povratne informacije su korisne ukoliko ih date na vreme. Što su bliže događaju, biće korisnije jer će se svi lakše setiti šta se zapravo dogodilo i pod kojim uslovima. Teže ćete razumeti da je neko imao informaciju za vas, a da vam je nije prosledio na vreme.
- Budite darežljivi kada dajete povratne informacije. „Kada sam preuzeo inicijativu da obuzdam onog siledžiju na demonstracijama, osetio sam se sigurnije i bio sam uveren da ćemo dobiti kampanju.“ Organizacija gde pojedinci daju pozitivne povratne informacije, postaje efikasnija i podiže moral aktivistima.
- Budite svesni da neki ljudi ne mogu da prime pozitivne povratne informacije. Ipak ih im dajte. Neke će već dopreti do njih.
- Prihvatite da onaj koji prima vašu pozitivnu povratnu informaciju možda neće promeniti svoje ponašanje. Priroda povratne informacije je takva da ostavlja prostor za odgovor onoga ko je prima. Povratna informacija se razlikuje od dogovora.
- Iskoristite situaciju u kojoj će je onaj ko prima vašu povratnu informaciju, moći da je primi na najbolji mogući način. Izbegavajte da je dajete u žurbi, na javnom mestu ili kada je osoba kojoj želite da je date u gužvi. Nemojte koristiti ovaj savet da uopšte ne date povratnu informaciju!
- Povratna informacija je najkorisnija kada je obostrana. Ako primetite da je često dajete, a ne dobijate je, zatražite je: „Voleo bih da dobijem od tebe povratnu informaciju o tome kako sam vodio sastanak kod gradonačelnika.“
- Najkorisnija povratna informacija sadrži podatke koji mogu biti potvrđeni. Ako mi, na primer, kažete da mnogo pričam na sastanku, pa nema vremena da bilo ko drugi nešto kaže, proveriću sa ostalima da li i oni tako misle.
- Dajte primer ponašanja, ako ne dobijate povratnu informaciju odmah nakon incidenta. „Ne samo da si sredio odnos sa policajcem na prefinjen način, već si takođe sa sigurnošću započeo razgovor sa njim kada je postao uznemiren. Kada gradiš mostove na takav način, osećam se sigurnim da si pravi vođa ove organizacije.“ Ako pružite ovakve primere (poželjno je više od jednog), bolje je da i ne dajete povratne informacije.
- Grupe, timovi i organizacije mogu brzo da nauče kako da daju povratne informacije. Identifikacija elemenata koji sastanak ili diskusiju čini efikasnim ili neefikasnim, ljudima pomaže da budu detaljniji i da primećuju koje vrste ponašanja imaju određene posledice. Vežba davanja i primanja povratnih informacija, nakon sastanaka je dobar način da proniknete u život organizacije.

Vremenom, praksa davanja povratnih informacija smanjuje mogućnost da se ljudima sudi na javnom mestu. Ako se grupa složi oko informacije o događaju, može, kad je to moguće, dati povratnu informaciju što će je izazvati da otkrije svoja osećanja i razmišljanja, uz podizanje nivoa poverenja.

Ustanovite potrebu prisustva treće osobe

Mnogi od nas veruju da su ljudi dovoljno odrasli da se nose sa svojim konfliktima. Na žalost, ovo verovanje je više očekivanje, nego realnost. Različite osobine, razlike u stilu i različite ličnosti, ili različita gledanja na stvari koje utiču na život jedne organizacije, često vode ka polarizovanju konfrontacija, a ne racionalnoj diskusiji. Ljudi često ulaze u diskusiju verujući da je protivnik osoba koja treba da se promeni. Samo nekolicina pristupa diskusijama razmišljajući da napravi kompromise ili promene svoj stav.

122

Prisustvo treće strane, bilo formalno ili neformalno, može napraviti ogromnu razliku unutar organizacije koja se suočava sa internim konfliktima. Treća strana je individualac za koga njegovi protivnici ili podgrupe smatraju da može biti posrednik. Ova osoba razgovara sa obe strane kako bi otkrila njihov interes i uvidela emocionalni teret koji je i izazvao konflikt, a potom predlaže način rešavanja konflikta. Uloga treće strane je uloga onoga koji olakšava situaciju, a ne sudi; cilj je da se predstave različita gledišta, da se uvide posledice različitih načina ponašanja unutar organizacije i da se pomogne ljudima da uvide svoje interese i potrebe kada žele više od onoga za šta su sposobni.²

Kada strane u konfliktu jednom razumeju šta su im potrebe, posrednik će im pomoći da razrade opcije kako bi prevazišli sukob. Kada razviju listu mogućnosti, neki će je smatrati više odgovarajućom, jer će zadovoljavati većinu njihovih potreba. Ponekad je stranama potrebna dodatna asistencija: diskusija o kriterijumima za procenu razmatranih mogućnosti. Kada urade veći deo posla, obično iskrse mogućnost koja će obema stranama omogućiti da krenu napred.³

Aktivisti primećuju kada konflikti polarizuju pojedince ili podgrupe. Ukoliko zahtevaju prisustvo treće strane, postoji tendencija da pojedinci preuzmu odgovornost za rešavanje sopstvenih problema pre nego se umeša treća strana. Kada se ovo ne dogodi, vođe moraju da preuzmu inicijativu da to iniciraju.

Neke organizacije u svoja akta uključuju pravilo da, u slučaju konflikta koji se ne može rešiti prisustvom treće strane, obe strane u konfliktu ne rešavaju problem na sudu, već moraju izaći pred arbitražu. Pred arbitražom, treća strana ima ulogu sudije, saslušava obe strane i donosi odluku. Ovo ne samo da smanjuje troškove i vreme već i, omogućava da se izbegne sramota i iznošenje „priljavog veša“ u javnost. New Society Publishers, na primer, zaključuju ugovor, koji potpisuje autor dela, da se u slučaju spora mora izaći prvo pred arbitražu, umesto da se odmah ide na sud.

Ponekad do konflikta dolazi pre zbog stila i ega nego zbog političkih i strateških razlika. Treća strana može da pomogne ljudima u konfliktu da shvate uticaj sopstvenih različitosti u stilovima i ličnim stavovima. Ovo se može postići na odvojenim sastancima sa svakom stranom. Kada ljudi dolaze sa različitih područja, važno je da osoba koja bude izabrana da posreduje, bude svesna kako se u različitim kulturama rešavaju konfliktne situacije.

Ovakav pristup zahteva da se sa posrednikom organizuje veći sastanak kako bi se rešio problem koji utiče na celu organizaciju. Na takvom sastanku može biti veći broj ljudi, a uz pomoć manjih grupa, može se postići dogovor i „raščistiti vazduh“. Pre nego što napuste sastanak koji je sazvan radi rešavanja konflikta, obe strane moraju da se dogovore o načinima ophođenja u budućnosti. Dodatni sastanak može se sazvati za razmotranje sledećih koraka

Teško je razlučiti razliku u mehanizmu za rešenje konflikta u neprofitnim i dobrotvornim organizacijama. Izazovi unutar organizacije mogu se rešiti, a odlazak na posao donositi radost bez obzira na socijalne probleme sa kojima se suočavate. Korišćenje samo nekih od predloga izloženih u ovom poglavlju, ojačaće vašu grupu.

Napomene

1. Za više informacija o pomenutoj dinamici vidite Edwin H. Friedman, „Generation to Generation: Familz Process in Church and Synagogue“ (New York: Guldford, 1985.).
2. Priručnik za ulogu posrednika, vidite Christopher W. Moore, „The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict“ (San Francisco: Jossey-Bass, 1986.).
3. Roger Fisher i William Ury, „Getting to Yes: Negotiating Agreements Without Giving In“ (New York: Houghton-Mifflin, 1981.).

Poglavlje XIV

BALANSIRANJE POTREBA NA PUTOVANJU

Korišćenje veština pregovaranja

TOKOM SPLAVARENJA, NEKI UČESNICI POSTANU PREOKUPIRANI IDEJOM da izbegnu sledeću prepreku zaboravljajući gde su zapravo krenuli. Drugi su, pak, toliko zagledani u horizont da zanemare trenutne prizore. Kako bi postigli cilj, vođe moraju da izbalansiraju potrebu za sigurnošću sa potrebom da stignu do cilja. Moraju da razmotre različita gledišta i interese.

125

Ne samo da je veština pregovaranja potrebna vođama demokratskih organizacija, već i njenim članovima. Veština usklađivanja promena u radnoj sredini, utiče na efikasnost organizacije, ali i na lično zadovoljstvo. U okviru organizacione strategije mogu zaštititi pojedince i grupe da budu zaključani unutar borbe za vlast koja će usporiti napredak organizacije. Nasuprot tome, organizacija gde članovi očekuju da vođe znaju kako da zadovolje njihove potrebe, postaće moćnija, a organizacija čiji je cilj da ne pobere lorovrike, izgubiće na svojoj kreativnosti. Bez postojanja dobrih pregovaračkih veština, grupe mogu postati opterećene potrebama pojedinaca, ili žrtvovati potrebe pojedinaca zbog potreba grupe.

Naučiti kako da izbalansirate različita gledišta, pristupe i zahteve unutar organizacije, znači posedovati umetnost pregovaranja. Ovo poglavlje će vam dati ideje o tome zašto i kako bi trebalo pregovarati.

Razvijte širok spektar pregovaračkih veština unutar vaše organizacije

Sa tačke gledišta jedne organizacije, širok spektar pregovaračkih veština doprinosi većoj demokratiji. Na primer, kada osoblje ili volonteri koji su različiti, sami rešavaju svoje nesuglasice, rukovodioci ne moraju da se mešaju i odlučuju o rešenjima. Bilo da vaša organizacija funkcioniše po principu hijerarhije ili zajedništva, dobro iskorišćene pregovaračke veštine doprineće da donete odluke budu delotvornije i da zadovolje potrebe i organizacije i pojedinaca. Odluke donešene na osnovu dogovora biće delotvornije od odluka donetih na osnovu naredbe zato što su svi učestvovali u njihovom donošenju.

Bićete manje frustrirani ako kao pojedinac budete posedovali pregovaračke veštine. Tako ćete više uticati na funkcionisanje unutar organizacije i uspeti da dobijete ono što vam je potrebno za efikasan rad.

U velikoj organizaciji koje se borila za promene u društvu, jedan ogranak je bio sposoban da izazove bojkot protiv industrijskog giganta. Pošto je ideja razrađena, a ostali ogranci čuli za nju, počele su sumnje. Ogranak za odnose sa javnošću je sumnjao da će mediji posvetiti dovoljno pažnje ovom događaju; aktivisti u drugom ogranku sumnjali su da postoji dovoljno energije na terenu. Oni koji su započeli bojkot, nezvanično su čuli za sumnje i započeli diskusiju o argumentima za bojkot. Pošto su razradili svoje argumente, postali su sigurniji da su u pravu i da su sumnje pogrešne. Kada su vođe otkrile bojkot, došlo je do sukoba između onih koji su zastupali bojkot i onih koji su sumnjali u njega.

Konačno, ovaj problem je bio glavna tema na sastanku rukovodstva organizacije gde je ideja o bojkotu bila odbačena. Oni koji su zastupali bojkot bili su uznemireni i odbili da odustanu od bojkota. Umesto toga, započeli su sa borbom za prevlast unutar organizacije. Rezultat je bio neefikasan, bojkot je doveo do toga da članovi organizacije budu demoralisani i da je napuste vodeći ljudi.

- konsultant organizacije

Uštedite vreme i smanjite stres tako što ćete inicirati proces pregovaranja

Svi se možemo setiti situacija kada smo proveli sate u raspravama gde su glavnu ulogu u donošenju odluka bitnih za organizaciju imale vođe i njihove naredbe. Takođe možemo posvedočiti koliko nas je skupo koštao ovaj proces, ne samo što se tiče vremena i novca već i morala. Cilj ovog poglavlja je stav da svako ko zastupa određenu akciju mora da inicira proces pregovaranja radije nego da izazove konflikt. Vođe organizacija imaju odgovornost da ovo sprovedu u delo. Kada započnu diskusije pre nego što se striktno odrede pozicije, predlog je da celokupna organizacija učestvuje u njoj. Ovo će pospešiti uspeh.

Šta vas sprečava da započnete pregovaranje? S obzirom da uspešni pregovori zahtevaju da ljudi budu saslušani, možemo intuitivno znati da ne želimo nikoga da saslušamo, jer smo u pravu. Saznanje da smo u pravu je osetljivo osećanje koje obično staje na put efikasnosti. Ono takođe smanjuje priliv povratnih informacija koje su nam potrebne kako bi smo uspešnije rešili situaciju i uspostavili uspešnu komunikaciju. Kada oni koji zastupaju jednu ideju slušaju samo sopstvene potrebe, često imaju problema sa komunikacijom i rešavaju problem naredbom. Na taj način opozicija jača. Korak ka efikasnoj komunikaciji je kvalitetno slušanje.

Prepreka iniciranju pregovora je naša slika o tome šta su uopšte pregovori: možemo ih izjednačiti sa cenkanjem i verovati da je uspešan pregovor stvar cenkanja i pobede. Cilj onoga koji se cenka je da pobedi; čovek jednostavno želi bolju poziciju, preti, pogrešno rasuđuje, vrši pritisak i uslovljava pravljenje ustupaka kako bi uspostavio kontakt. Cilj pregovarača je, nasuprot gore pomenutom, postizanje dogovora; jednostavno, čovek lako menja svoju poziciju, nudi umesto da preti, ne vrši pritisak i čini ustupke radi kultivisanja međusobnih odnosa.

U delu „Getting to Yes²“, Roger Fisher i William Ury daju detaljan opis pregovaranja.¹ Oni predlažu da se promeni pristup tako što će se pregovarati o merilima, čak i kada druga strana to ne želi. Na ovaj, treći način, cilj je pametna odluka doneta na efikasan i prijateljski način. Onaj koji se ne cenjka, ne fokusira se na svoju poziciju već na interes. Umesto da preti ili vrši ponude, čovek istražuje svoj interes; izbegava da vrši pritisak i ne vezuje ustupke za uspešnu komunikaciju. Umesto toga, on ljude odvaja od problema, a pregovaranje vidi kao priliku da postigne uspeh na obostrano zadovoljstvo. To znači da on radije postaje kreativniji, nego da se takmiči sa drugima. U njihovoj knjizi, autori predlažu kako da se postigne dogovor čak i kada druga strana ne želi da do njega dođe, već se zalaže za staromodnu borbu.

Izbegnite konflikt kako bi ste uvideli mogućnosti koje se pružaju

Kada pregovaramo, uglavnom ne možemo da predvidimo kako će se to završiti. Možemo započeti sa znanjem o cilju, ali ako se usredsredimo na takmičenje ubrzo nećemo znati kako da rešimo problem. Umesto želje da vaš cilj pobedi druge, vi želite da pobedite njih. To nije dobar način da izgradite organizaciju! Kao što Fisher i Ury opisuju u svojoj knjizi, odvajanje ljudi od problema može uroditi plodom. Takođe može pomoći da naučite kako da odvojite ljudske interese od pozicija koje žele. Sledeći izmišljeni primer oslikava šta to zapravo znači:

Trudi i Fernando su otišli na sastanak klizvršnog odbora, uzbuđeni zbog činjenica koje upravo otkrili: sledeće nedelje dolazi guverner u najveći hotel u predgrađu na ručak sa poslovnim partnerima sa kojima će razgovarati o planovima za ekonomski razvoj. Kakva je to prilika da pokvare zabavu i zahtevaju pravljenje programa za naseljavanja beskućnika! Mala grupa aktivista bi mogla da uđe u hotel, odbije da ga napuste, bude uhapšena, odbije da plati kauciju i štrajkuju glađu nedelju dana. Na taj način, shvatili su, priče bi se prepredale danima. Kada su stigli na sastanak bili su razočarani jer je bilo prisutno samo još troje aktivista— loše vreme je sprečilo polovinu da dođe.

Alan je takođe došao na sastanak. On je ubedio Naimu, predsedavajućeg, da je prioritet grupe da razvije strateški plan umesto da posrće iz akcije u akciju.

Borba je bila predvidiva. „Kako da odustanete od prilike da naterate guvernera da misli na sledeću godinu? Možda ni nećemo biti ovde sledeće godine, ovaj grad se tako brzo raspada!“ „Naša organizacija gubi kredibilitet kod osnivača, pa čak i kod naših pristalica zato što nemamo nikakav plan, već samo reagujemo s vremena na vreme. Nećemo nikuda stići ovako!“

Glorija, jedan od osnivača grupe i član Odoobra, iako nema aktivnu ulogu, intervenisala je. „Znam šta Trudi i Fernando žele da uradimo ali znam i kakvu poziciju imaju Alan i Naima. Ono što bih želela da znam je šta vas četvoro mislite o potrebama organizacije i vašim potrebama. To jest, koji su najviši ciljevi koje vi imate kako bi razvili organizaciju radi efikasnijeg zbrinjavanja beskućnika? Možete nam pomoći da shvatimo šta nam je činiti.“

Nakon kratkog oklevanja, napravili su listu ciljeva na kojoj se nalazila „militantnost“, „javni profil“, „specifične, konkretne pobjede“, „više finansijskih sredstava“, „više uticaja na odabir zvaničnika“ i „manje prihoda pristalicama“.

„To je sjajan spisak“, rekla je Glorija, „neki od nas bi mogli da vam postavljaju pitanja o nekim stavkama“. Grupa je razjasnila neke od stavki, ali je većina bila očigledna. „Sada, kako da dođemo do načina koji će zadovoljiti svačiji interes? To jest, kakve su mogućnosti – hajde da razmotrimo sve i vidimo šta će funkcionisati“

Grupa je razmotrila niz mogućnosti i diskutovala o njima upoređujući ih. Pošto je svako naučio koji su interesi drugih, napravljen je dogovor: da svi odu na guvernerov ručak i naprave internu kampanju koja će trajati tri meseca kako bi došli do dugoročnog strateškog plana.

„Jedan od razloga što mi se čini da je ovaj dogovor dobar“, zapazila je Glorija, „je da ćemo za nas uraditi ono što zahtevamo od guvernera: da napravimo realan plan koji će efikasno iskoristiti raspoložive resurse“. Grupa se smejala zahvalno i složila ko će razgovarati sa odsutnim članovima odbora.

Razmislite o sastanku na nivou organizacije na kome će efikasni pregovori imati efekta

Jedan od razloga što se ljudi plaše sastanaka je taj da ih smatraju raznim. Imajući u vidu tu vrstu opasnosti, dešava se da se nečija gledišta ne smatraju ozbiljnim i da ih treba podržati kako bi se postigao dogovor. Bilo da je sastanak razoran ili da doprinosi zajedništvu, bitno je da li je on otvorenog tipa ili tajan. Ukoliko je otvorenog tipa, njegov opstanak zavisi od toga šta je istinito u organizaciji (tj. da određeno gledište zastupa jedna od podgrupa), a organizaciji je potrebna istina kako bi se razvila i postala snažnija. Ukoliko se radi o tajnom sastanku, on može ozbiljno ugroziti odnose unutar organizacije.

Zbog sve većih napora sa kojima su se suočavali unutar velike organizacije za društvene promene, grupa članova je odlučila da organizuje radikalni sastanak koji su nazvali po britanskoj tradiciji „džindžer grupa“. Njihov cilj je bio da predstavljaju novi, veliki, inovativni program koji će predložiti dramatičan odlazak iz tokova kojima je išla organizacija i koji će imati veliki uticaj na organizaciju širom sveta.

Grupa je izvršnom direktoru obelodanila svoje postojanje i naglasila da su njihovi sastanci otvoreni za sve koji su želeli da učestvuju. Ustanovila je stalno mesto za sastajanje unutar centrale organizacije. Rezultat je bio delimičan strah od mišljenja grupe i kako će to biti prihvaćeno od ostalih u organizaciji.

.....
- član grupe koji je godinama bio aktivista organizacije
.....

Neki sastanci počinju kao neformalno okupljanje članova potlačenih grupa – na primer, Afroamerikanci ili gej populacija – a kasnije postaju formalno priznati kao deo organizacije. Američki komitet za prijateljsku podršku, ima kancelariju u centrali koja se bavi interesima obojenih ljudi koji su članovi organizacije.²

Iskoristite veštinu pregovaranja kako bi ste napravili koalicije

Nedostatak pregovaračkih veština unutar organizacije je ponekad samo dodatak na odluke rukovodstva kada osoblje i pristalice ne mogu da postignu dogovor. Struktura većina koalicija, međutim, ne poznaje autoritet koji ima ingerencije da donosi odluke i rešava konflikte, niti pravila kako naterati zavađene strane da reše svoje nesuglasice. Zato, akutni konflikti izlažu koaliciju riziku ukoliko njene pristalice ne pregovaraju i ne usaglasе zajednički pristup koji će zadovoljiti koalicione partnere. Na taj način, razvijanje pregovaračkih veština unutar grupe može doprineti postizanju ciljeva koji se mogu ostvariti uz pomoć koalicije.

Sa ratom u Vijetnamu SAD se suočio sredinom 60-tih, kada su mu se mnoge pojedinačne grupe usprotivile. Grupe su varirale po ideologiji, rasi, kulturi i strategiji. Izazov je bio da se napravi, a još teže da se održi antiratna koalicija. Ono što se činilo najtežim, omogućio je vođa koalicije A.J. Muste koji je radio na tome do smrti. On je bio osamdesetogodišnji pacifista koji je poštovao one koji su se zalagali za borbu protiv oružja i pristalica studenata sa sloganom: „Nikada ne verujte onome ko ima preko 30 godina“. Imao je reputaciju osobe koja je mogla da okupi masu, a koju je stekao u borbi za pravdu u vreme Lorensovog štrajka tekstilnih radnika 1919. godine. Još važniji je bio njegov način delovanja: saznaj pre sastanka kakva su gledišta ljudi i pregovaraj, pregovaraj, pregovaraj!

Napomene

1. Roger Fisher i William Ury, „Getting to Yes: Negotiating Agreements Without Giving In“ (New York: Houghton-Mifflin, 1981.) str. 13.

2. Psiholog i konsultant Arnold Mindell je razvio pristup koji bi trebalo da imaju vođe, nazvan „duboka demokratija“, uz pomoć koga manjina može da doprinese pronalaženju rešenja za celokupnu organizaciju. Vidite, na primer, njegovu knjigu „Leadership as a Martial Art: Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community“ (San Francisco: HarperSan Francisco, 1992.). Kao pomoć, potražite iscrpnu studiju koja organizacije vidi kao političke sisteme, Gareth Morgan „Images of Organization“ (Newbury Park, Calif: Sage, 1986.).

Poglavlje XV

UBRZAJTE PUTOVANJE

Kako da opstanete i napredujete dok se borite za promene u svetu

STRES JE DEO BORBE ZA DRUŠTVENE PROMENE. To i nije loše. Ograničena količina stresa stimuliše, ili izgleda kao izazov. Prevelika količina stresa, sa druge strane, izaziva propast. Razlog za nestanak organizacije je loše funkcionisanje. S obzirom da se ova knjiga uglavnom fokusira na oblikovanje organizacijske strukture i njeno funkcionisanje, zadatak poslednjeg poglavlja je pojedinac. Opuštenost je prvi korak ka poboljšanju rada vaše organizacije.

129

Neki od nas funkcionišu iz godine u godinu, a pod stresom su. Možemo biti nesrećni ili neispunjeni, suditi drugima, debljati se, mršaviti ili razvijati specifično ponašanje. Možemo rešiti konflikt izbegavajući ga, ako smo agresivni ili dozvoliti da nam nerešeni konflikti poremete rad.

U ovom poglavlju nećete naučiti kako da na brzinu rešite hroničan umor. Ako ne očekujemo da se društvene promene dogode zbog nekoliko demonstracije, ne možemo očekivati da otkrijemo naš optimala nivo izazova uz pomoć trikova. Umesto toga, bolje je da život sagledate u celini i izgradite prijateljsku strategiju uz pomoć tehnika koje će vam pomoći.

Ne dozvolite da vas posao potpuno zaokupira

Pogledajte kako izgleda tipičan mesec u vašem planeru i primetite balans: Koliko večeri i vikenda niste imali slobodnog vremena da radite stvari koje će vas osvežiti? Izbalansirajte vaše aktivnosti sa nečim što će vas podsetiti kako je lepo biti živ. Ako potpuno zamenite vaš društveni život sa poslom, razmislite da sklopите nova prijateljstva na osnovu hobija ili rekreacije. Ovo vas takođe može osloboditi od takozvane „tunel vizije“ koju imaju mnogi aktivisti jer su usmereni samo jedni na druge.

Preteran rad može dovesti do toga da manje cenite sebe. Iako izaberemo da radimo prekovremeno, mi sebi govorimo da ne vredimo dovoljno ako to ne uradimo. Dešava se da zapostavljamo članove porodice, prijatelje i voljene osobe. Često nam to zameraju, ali za nas je cilj važniji od svega. Upadamo u začarani krug gde mislimo da smo nedostojni svega.

Osnova našeg rada je to da smo mi, crnkinje potlačene na mnogo načina i da se tako osećamo čak i kada nismo potlačene. Tako, mi iz Zdravstvenog pokreta crnkinja verujemo u princip da žene moraju da se čuvaju, pa tako nikada ništa ne radimo, a da se istovremeno i ne igramo. Kada smo završili konferenciju na Barbadosu, provele smo još tri dana na lokalnom karnevalu na Barbadosu. To nije bilo slučajno. Unapred smo to isplanirale. Nakon što moje osoblje završi sa napornim radom, ja unajmim masere kako bi svaka dobila potpunu masažu tela. Organizovale smo jednu uzaludnu konferenciju, pa smo nakon toga otišle na krstarenje.

– crnkinja, vođa organizacije, nekadašnji aktivista

Prekinite začarani krug tako što ćete uzeti odmor – dugačak, kratak, spontan, isplaniran, idite sami ili u društvu. Kratak odmor i rekreacija mogu smanjiti rizik od raspadanja. Da li da radite po planu i isplanirate odmor usred kriza koje stalno iskrsavaju? Razmišljajte

na ovaj način: da vam se slučajno nešto dogodi i da odsustvujete dve nedelje sa posla, on će sigurno preživeti i bez vašeg prisustva. **Ukoliko iznenada dobijete grip i morate da ležite nedelju dana, posao će opstati.**

Ako ste nezamenljivi u vašoj organizaciji onda to znači da sa njom nešto nije u redu. Čak iako mislite da ste nezamenljivi, probajte da unapred isplanirate odmor, objavljujući svima da ćete biti odsutni i dajte im uputstva za rešavanje kritičnih situacija u vašem odsustvu. Spontani odmor na dan dva može vas uplašiti, a vaša okolina može biti srećna što ćete se vratiti puni energije i sa novim smislom za humor. Zašto da čekate dok se ne razbolite kako bi ste uzeli slobodan dan – uzmite ga kako bi uživali, pa se možda nećete ni razboleti.

Mnogi aktivisti kažu da nemaju vremena da čitaju, a čitanje je jedan od najjednostavnijih načina da pobegnute od stresa na poslu. „Ja odmaram svoj mozak svaki dan, ne razmišljam o onome što me muči i pokušam da napunim glavu nekom misterijom ili dobrom pričom“, kaže jedan od iskusnih aktivista. „Znam da to ne mogu da radim noću jer zaspim, tako da svakog dana oduzmem malo vremena od posla i radim to kao da držim dijete“.

Fizička spremnost se isplati u svakom području vašeg života, tako bolje podnosite stres. To znači da morate dovoljno spavati (svakom čoveku je potrebna različita količina sna), dobro i redovno se hraniti i vežbati.

Jedan od vođa dobrotvorne organizacije kaže da tri puta nedeljno (dva puta u vreme ručka i jednom oko pola četiri popodne, svakog četvrtka) igra reketbol. Svi u kancelariji znaju za to i očekuju takvu rutinu od njega. To je sastavni deo njegovog života. „Ja jednostavno nikada ne mislim na posao kada udaram lopticu šezdeset milja na sat, na malom terenu okruženom sa četiri zida.“ On ima društvenu, emocionalnu i fizičku korist od ove rutine koja mu oduzima tri sata svakog dana. Drugi u kancelariji cene ono što on praktikuje, jer vide da to koristi njemu, ali i njima.

- konsultant jedne organizacije

Nemojte to raditi sami. Psiholog Stefani Simonton, istražujući vezu između stresa i zloćudnih tumora, kaže da veća podrška pojedinca, smanjuje rizik od raka. Članovi porodice, voljene osobe i bliski prijatelji daju nam potrebnu podršku, ali od njih zavisi da li ćemo ih opteretiti. Romantična veza, na primer, može tako biti upropašćena.

Član odbora grupe aktivista dala je neuobičajenu ponudu izvršnom direktoru: „Ja posedujem veštinu da umem da dajem savete bolje od drugih i želim da dam svoj doprinos tako što ću slušati druge jednom nedeljno.“ Direktor je prihvatio njenu ponudu i nekoliko godina je pola sata dnevno koristio njenu veštinu kako bi raspravljali o poslu. Ono što joj je on govorio bilo je u poverenju. On je mogao da priča, da se žali, da bude besan, pa čak i da ispolji svoje strahove i tugu. Ova prilika mu je pružila da svoja osećanja stavi na sigurno mesto i pomogla u ulozi rukovodioca.

- konsultant u organizaciji

Razmislite o formiranju grupe za podršku. Grupa može početi sa tri člana, a proširiti se na maksimalno osam. Redovno održavanje sastanaka čini grupu jačom. Ključ je međusobna volja članova da budu otvoreni po pitanju kritičnih stvari koje utiču na njihov život. Često grupe počinju da rade na poslovnim problemima; kako poverenje raste, lični problemi mogu da postanu predmet rada, jer je veza između ličnog i političkog bliska. Grupa za podršku može biti neformalna, ali mora imati određena pravila i dogovor o tome kako funkcioniše.¹

U našem društvu, žene češće formiraju grupe za podršku nego muškarci koji tradicionalno ne dele osećanja i ranjivost sa drugima. Muškarac koji formira grupu za podršku mora posebno da usredsredi pažnju kako bi kompenzovao taj nedostatak. Potražite lokalne grupe: postoji neki muškarac sa profesionalnim iskustvom u okviru antiseksualnog pokreta koji može biti podrška na prvom sastanku.

Quaker tradicija je ustanovila kako se aktivistima daju povratne informacije. Osoba koja želi podršku upitaće najmanje troje, a maksimalno sedmero ljudi kojima veruje da li bi želeli da joj pruže podršku oko problema u budućnosti. Ljudi koje zamolite da vam se pridruže obično imaju različita gledišta i iskustva, tako da grupa raspolaže različitim mišljenjima. Seansa od nekoliko sati omogućava osobi sa problemom da dobije podršku i kritičku povratnu informaciju, koje joj pomažu da pronađe način za rešenje problema ili da donese odluku o sledećem koraku u njegovom ili njenom radu kao aktiviste.²

Vođe, posebno, imaju tendenciju da se osećaju izolovanima. Grupa za podršku vođama može biti drugačija, omogućavajući rešenje za mnoge probleme ili može dati povratne informacije i smernice za rešenje pojedinačnih problema. Često je naš sud sputan nedostatkom informacija koje smo očekivali da dobijemo od onih sa kojima nemamo potpunu komunikaciju. Jedna od prepreka grupama koje pružaju podršku vođama je da oni često vole da ih podsećaju kako sve drže pod kontrolom i bez ičije pomoći. Često vođe određenih organizacija koje se nalaze u istoj grupi za podršku, smatraju grupu mestom za takmičenje.

Pravi vođa je pojedinac koji može da generiše svoje izbore u odnosu na određeni problem ili situaciju i koji je dovoljno mudar da vidi koliko se oni razlikuju. Grupa za podršku zna da generiše izbore i tako pruži podršku svakoj osobi. To je dovoljno da se neke barijere otklone i formiraju se grupe za podršku, a da ne pominjemo smanjenje stresa.

Definišite ciljeve koji mogu biti postignuti

Još jedan način nagomilavanja stresa je da imate ogromne i teško dosežne ciljeve: „mir“, „slobodu“, „ekološki balans“ itd. U takvim situacijama nikada ne možete dovoljno uraditi kako bi ste dostigli cilj. Postavite ciljeve koji su dosežni, ne samo što se tiče organizacije već i vaše pozicije u okviru organizacije. Ciljevi mogu biti teški i zahtevni, ali samo pazite da budu dosežni.

Ako izaberete cilj koji je dugoročan – npr. da vam se budžet povećava svake godine za 25% – onda se isplati da postavite cilj u vašem privatnom životu koji lako možete postići, kao što je svakodnevno pospremanje kreveta ili pranje zuba. Napredak u postizanju ličnih ciljeva može vam izgraditi samopouzdanje tako da je manje stresno truditi se da dosegneš cilj i na poslu.

Za svojih trideset i nešto godina radio sam na mnogo projekata i pažljivo sam ih birao. Tražio sam ono što nije privlačilo mnogo pažnje – možda problem koji je zanemaren ili metod rada koji organizacija nije negovala, npr. organizovanje među klasama ljudi. Postoji mnogo propusta tako da mi je ponestalo izbora! Tada sam se zapitao šta smatram ličnim izazovom i iz čega bih mogao da izvučem korist. To je suzilo moj izbor. Potom sam se zapitao šta mogu da uradim u vezi sa povećanjem budžeta, lokacijama, odnosima sa ljudima sa kojima saradjujem. (Ponekad idem na konferencije kako bih proverio ljude sa kojima bi trebalo da radim i uvidim kako da saradjujem sa njima na obostrano zadovoljstvo).

Kako se proces bližio kraju, nešto mi je sinulo i znao sam šta želim sledeće da radim. Shvatio sam da drugi aktivisti imaju drugačiji pristup pravljenju izbora, što je i u redu. Ono što mi se dopada u vezi sa mojim načinom je da ja uvek znam zašto radim ono što radim – kada nastanu teška vremena – i na koji način ja sebe unapređujem čak i kada projekat zastane. Zbog toga nikada sebe ne smatram mučnikom, čak i kada ljudi misle da žrtvujem svoj život. Volim da radim na ovaj način. Moji projekti su uvek u mom srcu.

– veteran aktivista radne klase

Pronađite balans između sposobnosti i izazova

Ljudi sebe uništavaju tako što preuzimaju zadatke koji su previše lagani ili previše teški za njih. U prvom slučaju, ljudima postane dosadno; a u drugom, previše im je naporno. Ono što je najbolje je da se pronađe balans između mogućnosti i izazova.³

Balans je lična stvar. Neki ljudi uživaju da rade ono što nije nikakav izazov; drugi ono što je uvek izvan njihovih sposobnosti. Kako bi ste napravili pravi balans u okviru vaše grupe, promenite odgovornosti koje ste dodelili ljudima. Ako vođe imaju problema da to urade, naterajte ih. Ako je neko prenatrpan zadacima koji su preteški, zamenite mu zadatke.

Nemojte biti strogi kada se radi o opisu posla; setite se da su ljudi najproduktivniji kada imaju pravi balans između sposobnosti i izazova.

Šta se dešava ako poželite da preuzmete zadatak koji je previše zahtevan za vas? Obučavajte se za njega. Posećujte radionice, pozovite konsultanta ili zatražite pomoć od nekoga ko ima takve sposobnosti, zatražite kompjutersku podršku ili šta god budete želeli. Obučavanje može biti najefikasniji način da poboljšate svoje sposobnosti i tako umanjite stres.

Nemojte da vas brine politička ispravnost kada se radi o učenju ili sticanju resursa. Neko sa iskustvom koje je vama potrebno može posedovati stav ili se ponašati onako kako se vama ne dopada. Imajte na umu sledeće: život nije savršen, morate sticati znanja i konstantno napredovati. Ukoliko pokažete da znate kako bi trebalo iskoristiti raspoloživa sredstva da bi ste dovoljno naučili i napredovali, drugi mogu slediti vaš primer.

Još jedna tehnika obuke je da posetite eksperta. Jedan aktivista je proveo dve nedelje sa svojim šefom koji je bio poznat po svojoj efikasnosti i dobrom osećaju za organizaciju. Pokazalo se da nije bilo tako. Jedan aktivista AIDS-a je proveo nedelju dana u drugoj državi sa direktorom programa koji je bio dobar u formiranju koalicija. Dodatna prednost tog poseta je bila da je on formirao mrežu organizacija koje su bile korisne na različite načine.

Povećajte strukturu, nadgledanje i davanje povratnih informacija

Zbog toga što je menjanje društva beskrajna borba, lako se zapitate da li ste dovoljno uradili. Izvor stresa je nedostatak povratnih informacija, neadekvatno nadgledanje i nedostatak strukturalne organizacije koji bi nam omogućili da odemo kući sa osećajem da je posao dobro obavljen. Često smo prepušteni sami sebi, stvaramo predrasude u vezi sa onim što radimo, tako da su nam ograničene mogućnosti za napredak i promenu.

Nova struktura može smanjiti zabrinutost. Nadgledanje obezbeđuje da ljudi dobiju povratne informacije koje zaslužu tako da mogu kontrolisati koliko napreduju i postaju efikasniji. Volonterima, osobljima i vođama je potrebna svrsishodna struktura i povratne informacije.

Sistem davanja povratnih informacija koji dobro funkcioniše unutar grupe aktivista jeste procena/sticanje samopouzdanja. Šef će grupi predstaviti svoja gledišta o područjima u kojima posao mora da se poboljša. Tada će grupa komentarisati i ono što je šef rekao i pomenuti ono što nije rekao, a trebalo bi poboljšati. Obično grupa misli isto što i šef.

Ovaj metod se može svuda koristiti. Procena smanjuje stres, jer u atmosferi gde vlada osećaj podrške ljudi otkrivaju kako drugi vide njih i njihov rad, te tako ne brinu i ne pitaju se ništa.⁴

Dajte, dajte, dajte!

Bilo da ste izvršni direktor ili organizator na terenu, predsedavajući odbora ili volonter, postoji više stvari koje morate da date nego što ih je trenutno. Pritisak da ne dajete dovoljno je u vezi sa onim što vas muči – perfekcionizam, nepoverenje drugih, osećaj izolovanosti i nepoznavanje ljudi koji učestvuju u projektu. Odluka da počnete da dajete je siguran način da otkrijete i suočite se sa onim što vas koči. Shvatite da je davanje uvek pobjeda: vođa koji ne daje zadatke (i ne prati razvoj događaja) koči razvoj osoblja i pristalica, ubija njihovu kreativnost i inicijativu i ne doprinosi poboljšanju programa.

Ako mislite: „Ali oni ne znaju kako to treba uraditi“, tada se setite da sticanje moći znači očekivati da se stvari sporije odvijaju kada se stiče znanje. Podržite učenje kroz obuku i mentorski program. Ako ste nestrpljivi, to je još jedna vrsta pritiska sa kojom bi trebalo da se suočite kako bi ste dobili efikasnost na duže staze.

Ukratko, napravite kampanju kako bi ste dali posao i suočite se sa problemima koji se nađu na putu; problemi su ponekad veoma zahtevni, ali vam pomažu da steknete moć i efikasnost organizacije.

Uživajte u poslu i zabavljajte se

Humor je neophodan za opstanak. Afroamerikanci, Jevreji, gej populacija i drugi imaju dugu tradiciju humora. Probajte da budete bizarni ili otrcani. Najgore što se može desiti je da budete jedini koji će se smejeti – a to je bolje nego da se niko ne smeje. Prema psihologu Dejvidu Abramisu, zabava u kancelariji poboljšava kreativnost i produktivnost.⁵

U okviru Piedmont mirovnog projekta, bolja organizacija je bila pospešena proslavom: ako vas prime na piknik, znači da su i registrovali vaš glas. U projektu je učestvovao i hor, što je značilo više muzike i poboljšanje projekta. Probajte da dajete nagrade i priznanja.

– vođa projekta

Aktivisti obično imaju spisak stvari koje moraju da urade. Evo ideje: dodajte i kolonu „kakav ću biti“ i uz listu zaduženja, dodajte pored svakog zadatka kakvi želite da budete tokom posla.

Ljudi napreduju uz pomoć proslava, rituala i igre. Pevanje i pričanje priča je bila najbolja stvar crnačkog pokreta za slobodu i drugih grupa. Neke su uključile igru u svoje sastanke. Jedan od načina je početi sastanak sa „novostima i dobrim vestima“ gde ljudi kratko mogu da kažu nešto dobro što im se dogodilo u poslednje dve nedelje. Neke anegdote su smešne pa se tako i atmosfera poboljšava. Još jedan način da se sastanak ulepša je da se odigraju kratke igre, nazvane ponekad „Razvedrite se i pričajte laži“. Nekoliko ljudi prvo pomisle kako je to otrcano, ali na kraju počnu da se smeju i energija se vraća.⁶

Proslave su prilika za davanje priznanja i nagrada. Jedna od organizacija stalno održava igranke: ne sakupljaju uvek mnogo para, ali pristalice vole da igraju.

Srećom, rituali i proslave postaju sve više zastupljeni. Zajedno sa igrom, stres nestaje jer to održava našu želju za druženjem i opuštanjem.⁷

Moj prvi boravak u zatvoru je bio tokom kampanje za ljudska prava u malom industrijskom gradu gde su rasni odnosi bili strašni. Bilo je puno nasilja, policije i ja sam se uplašio da će me poslati u zatvor gde ćemo im biti prepušteni na milost i nemilost. Bio sam iznenađen stavom ljudi iz pokreta. Umesto da postoji tenzija i potlačenost, naša grupa je bila puna duha. Marširali smo zajedno kroz zatvorski blok i pevali pesme.

– aktivista iz Evrope

Dobro iskoristite vreme

Osećaj nedostatka vremena je veliki izvor stresa za sve nas koji živimo u modernom društvu. Taj osećaj može biti izvor tenzija u grupama, između onih koji su svoje okruženje iskombinovali sa ciljem, sa jedne strane, i onih čije porodice i prijatelji nisu u toj grupi. Prva grupa će prolongirati sastanke tako što će pričati šale i dosetke, dok će druga grupa biti mirna, jer ih deca čekaju kod kuće, a voljene osobe zahtevaju malo pažnje ili žele da uviju kosu i pročitaju neki roman.

Pravilno raspoređivanje i korišćenje vremena je tehnika kojom se smanjuje nivo stresa unutar organizacije, ali i metodologija da sastanci budu efikasniji.

Suočite se i rešite konflikte

Psijijatar i pisac M.Skot Pek veruje da je jedini uzrok mentalne bolesti našeg društva, nespremnost da se suočimo sa konfliktima u našem životu – izbegavamo ih, poričemo i nadamo se da će se sami od sebe rešiti.⁸ Kada to radimo, zapravo govorimo sebi da nismo sposobni i da nemamo samopouzdanja, što nam povećava nivo stresa. U poglavlju koje govori o rešavanju konflikta, naći ćete neke korisne savete. Ali ništa vam neće pomoći ako nemate hrabrosti i ne suočite se sa konfliktima.

Jedan od razloga da se ne suočite sa spoljnim konfliktima je taj da su oni u vezi sa unutrašnjim konfliktima. Svi imamo unutrašnje konflikte; ironično, što ih više poričemo, više utiču na našu svest i više rizikujemo da nas upropaste. Srećom, postoje načini da rešimo unutrašnje konflikte što će poboljšati našu efikasnost. Prvi korak je da priznamo da postoji konflikt, a drugi da se suočimo sa njim, umesto da postanemo rezignirani.⁹

Opustite se!

Najbolje obavljam posao kada smo opušteni. Evo neki načina koji nam mogu pomoći da se opustimo usred tenzije. U knjižarama možete pronaći knjige o tome. Ovi kratki saveti mogu vas intrigirati.

Meditacija.

Dnevna meditacije u trajanju od 15-20 minuta poboljšava vaše stanje, unutrašnji mir i samopouzdanje. Tokom meditacije, i malo posle nje, ljudi su opušteniji. Sve što vam je potrebno je mirno mesto. Dok je meditacija veština koja se vremenom razvija, njen učinak je trenutni. Pomoći će vam ako meditirate svakog dana u isto vreme, ako je moguće, neka to postane vaša rutina. Najbolje vreme za to zavisi od vašeg načina života, ali nije dobro meditirati posle jela osim ako ne želite odmah da zatrebate.

Samohipnoza.

Kao i meditacija, ona može biti praktičan način za svakoga da smanji stres. Kada sami sebe hipnotišete, možete preuzeti kontrolu nad napetom situacijom; tj. nakon što nemate više argumenata. Vaši mišići se opuštaju, vaše disanje se produbljuje, vaš puls usporava i anksioznost popušta. To je pravi način da se spremite za naporan rad.

Zamišljanje situacija.

Setite se perioda u vašem životu kada ste bili opušteni i mirni. Ljudski um je sposoban da stvori takve slike i da generiše osećanja koja idu uz njih. Prvo, dišite duboko nekoliko minuta pa onda stežite i opuštajte mišiće. Na kraju, zatvorite oči i stvorite sliku tog mirnog mesta u vašoj glavi. Neki ljudi ne zamišljaju sliku, već zvuke, mirise ili događaje. Kada ovo stalno

radite, to mesto ili slika će postati živiji. Otkucai srca se smanjuju, disanje se produbljuje i vi se opuštate.

Pustite krivicu, ozlojeđenost i strah

Jedan od izvora stresa je unutar vas: osećaj krivice, straha i ozlojeđenosti koji mogu biti deo vaše motivacije za pravdom i boljim svetom. Prirodno je da se ovako osećate. Problem je što takva osećanja postaju teret na duže staze i isušuju vašu kreativnost i nadu. Razlikujemo bes od ozlojeđenosti: kada se bes odmah pokaže, on može biti jasan i moćan. Ozlojeđenost je suzbijen bes i škodi osobi koja to suzbija u sebi.

Kada ljudi osećaju krivicu, mali uspesi nisu dovoljni i daju im osećaj neuspeha. Kada nas krivica motiviše, nikada nemamo dovoljno vremena, naši naporu nisu uvek dobri i često se upoređujemo sa drugima koji naporno rade (oni brzo propadnu!). Krivica nas takođe tera da se dokazujemo. Možemo misliti da nismo sposobni da postavimo jasne granice između posla i drugih segmenata našeg života. Naše odbijanje da brinemo o sebi može otežati drugima da uvide našu viziju.

135

Srećom, samo deo naše motivacije dolazi bez stresa. „Pravi revolucionar“, kako to kaže Če Gevera, „vođen je sopstvenim osećanjima prave ljubavi“. Deo našeg posla je da se borimo za sebe, priznajući da smo vredni i da zaslužujemo pravdu, ubeđujući sami sebe da postoji ljubav u našim srcima. Kako možemo umanjiti negativne emocije koje nam donose stres i krenuti ka pozitivnoj motivaciji?

Vođenje dnevnika, zapisivanje misli, osećanja i ideja, može smanjiti stres, poboljšati napredak i obezbediti distancu i perspektivu u odnosu na konflikte i pritiske oko nas. Iskren dnevnik je izvor konstantne edukacije i napretka ako u njemu izražavate kritiku, što je spontanije moguće.

Terapija je pomogla mnogim ljudima da se bore menjajući sopstveni stav i ponašanje. Terapija može biti skupa, ali neki terapeuti naplaćuju po dolasku i često smanjuju iznos naknade zbog cilja koji imaju. Seminari o ličnom napretku doprineli su razvoju moćnih načina za pomoć ljudima.¹⁰

Neki aktivisti koriste savetovanje i nazivaju ga ponovno procenjivanje. Takav način savetovanja omogućava ljudima da se oslobode nagomilanog stresa (kao što su strah, povređenost i gubitak). Metod podrazumeva dvoje ljudi koji savetuju jedan drugoga i bivaju savetovani. Osoba koja ima ulogu savetnika u većini slučajeva sluša. Osoba koja je klijent priča i oslobađa emocije koje su u vezi sa trenutnim problemima ili starim sećanjima, kao što su smejanje i plakanje. Uz pomoć iskustva i poverenja, proces pomaže da se stvore nove perspektive, a stara osećanja nestanu.¹¹

Drugi način da se postigne pozitivna motivacija, i tako smanji stres, jeste molitva, čitanje inspirativnih biografija, čitanje i pisanje poezije i podrška prijatelja ili grupe za podršku.

Stvorite viziju svog života

Najefikasniji pojedinci imaju snove, planove i vizije o budućnosti. Neke ideje o tome čemu streme, stvaraju nadu i pozitivnu energiju u njihovim životima. Takve vizije i snovi pomažu da se održi jasna i izbalansirana slika o sadašnjem trenutku.

Napomene

1. Za više praktičnih informacija o tome kako grupe za podršku mogu pomoći da se uspostavi balans i integritet u životu ljudi koji se bore za socijalnu pravdu, vidite priručnik „Insight and Action“ od Tova Green, Peter Woodrow i Fran Peavey (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1994.).
2. Ibid.
3. Ovo je slično kao gledište Anne Herbert u članku: „Let the Good Times Last“, u časopisu „Whole Earth Review“, Mart 1985. str. 65-74.
4. Virginia Coover, „Resource Manual for a living Revolution“ (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1997.).
5. David Abrams, „Work Smarter, Not Harder“, Psychology Today (NEXG 1989) str. 33-38.
6. Pokret da se igre uvrste u rad, ima za posledicu mnogo knjiga koje su zabavne i pune energije. Priručnik u kome ima dosta igara koje su dobre za sastanke je „For the Fun of It!“ a nalazi se u priručniku Stephanie Judson „A Manual on Nonviolence and Children“ (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1984.).
7. Grupe u kojima se moli, meditira postoje svuda. Vidite Starhawk „The Spiral Dance“ (San Francisco Harper and Row, 1979.).
8. U ovoj knjizi „The Road Less Travelled“ (New York: Touchstone Books, 1988), M. Scott Peck živopisno diskutuje o poricanju.
9. Vidite, na primer, Elaine Yrbrough „Making Peace with Yourself“ u delu Neil Wollman „Working for peace: A handbook of Practical psychology and other Tools“ (San Luis obispo, Calif.: Impact Publishers, 1985.), str. 55-62. Vidite i bibliografiju i izvore za „Taking Charge of our Money, our Values, and our Lives“. (The Impact project, 21 Linwood St., Arlington, MA 02174).
10. Insight Seminari i Lifespring su dva najkompetentnija seminara bazirana na ljudskoj psihologiji. Organizacija koja je odgovorna za to šta znamo o dinamici grupe, ljudskim odnosima i sopstvenom razvoju je NTL Institut u Aleksandriji, Va.
11. Za informaciju, kontaktirajte Re-evaluation Counseling Communities, 719 Second Ave. N, Seattle, Washington, 98109.

EPILOG

METAFORA REKE U OVOJ KNJIZI ODNOSI SE NA NJEN TOK KOJI JE PONEKAD miran ali često uzburkan, i fokusira se na razumevanje strukture i potrebne veštine za plovību kroz belu reku, ali i kroz njene klance. Preporučujemo da vođe koje žele da se bore za bolji svet, pomognu svojim organizacijama da razviju dugoročne perspektive, viziju kuda idu i šta im je potrebno da tamo stignu. Nadamo se da će vam sve sugestije i iskustva koja se nalaze na ovim stranicama, pomoći da plovite nepoznatom rekam. Pozivamo vas da dobro razmotrite ciljeve i mogućnosti koje se pružaju vama i vašoj organizaciji. Isprobajte neke ideje ili ih usvojite.

Ne možemo znati kakva nas budućnost čeka, ali možemo biti sigurni da će ona zahtevati organizacijsku fleksibilnost i kreativnost isto kao i ličnu zrelost, snagu i hrabrost. Zahtevaće od vođa da se usredsrede na cilj, a da istovremeno pomognu aktivistima da pređu prepreke korekcijama, omogućavajući plovību.

Ova knjiga je započela sa diskusijom o pokretima za društvene promene, a završila se potrebama pojedinca. Organizacija je vozilo od koga pojedinci mogu zajedno napraviti nešto drugo. Kako bi uspeo, vođa se istovremeno fokusira na društveni kontekst i na pojedinca i organizaciju kao celinu.

Ova knjiga govori o stvaranju organizacija koje podržavaju napredak pojedinca. U njoj se govori kako se uz dobro odrađeni posao možemo zabaviti i zauzeti mesto u, kako to dr King naziva, „voljenom društvu“.

CIP – Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

Autor: Lejki, Džordž

Prevod: TRANSLATIONS d.o.o

Tiraž: 1500

ISBN:

Godina izdavanja: 2006

Izdavač: Omladina JAZAS-a

Urednik izdanja: Dragana Stojanović