

Milena Dragičević Šešić

Sanjin Dragojević

INTERKULTURNA MEDIJACIJA

UVOD

I KULTURNI KONTEKST BALKANA

– diverzitet i stigmatizacija

Multikulturalni mozaik i interkulturalna komunikacija

Kolektivno sećanje i konstrukcija identiteta

Mertodološka uputstva za rad i edukaciju u interkulturalnoj komunikaciji

II KULTURNI RAZVOJ I KULTURNA POLITIKA

Zašto Bosna i Hercegovina nema državne kulturne politike?

**Interkulturalna komunikacija i proces osmišljavanja
i donošenja (državne) kulturne politike**

III CIVILNI SEKTOR I NJEGOVA ULOGA U KULTURNOM ŽIVOTU

Tri sektora u kulturnom razvoju

Razvoj i održivost civilnog sektora u regionu

IV STRATESKI MENADŽMENT I INTERKULTURNI PROJEKTI

Strateški pristup razvoju nevladinih organizacija

Projektni menadžment

Struktura zahteva za dotaciju

Evaluacija interkulturalnog projekta

V INTERKULTURNA MEDIJACIJA I DIJALOG U MULTIETNIČKIM ZAJEDNICAMA

Socio-kulturna medijacija i smanjenje socijalne distance

Oblici interkulture medijacije

- a) medijacija usmerena ka najširim grupama stanovništva
- b) medijacija vezana za grupe sa posebnim potrebama
- c) medijacija vezana za grupe sa manjinskim i specifičnim identitetima
- d) medijacija vezana za prostorno marginalizovane i izolovane grupe

VI UMREŽAVANJE, PARTNERSTVO I MEĐUNARODNA REGIONALNA SARADNJA

Razvojne strategije mreža

VII UMESTO ZAKLJUČKA – KAKO SAGLEDATI SAMOGA SEBE I VLASTITI RAZVOJ

Kriterijumi i parametri za evaluaciju organizacionog razvoja

VIII LITERATURA

IX PRILOZI

1. Upitnik za grupni razgovor: “Multikulturalnost i kulturna prava” (prema upitniku iz knjige: V. Dimitrijević et al. – Kulturna prava, Centar za ljudska prava, Beograd, 1999)
2. Tablice za izradu Strateškog plana NGO-a
3. Upitnik za samoocenu o postignutom stepenu multikulturalnosti unutar NVO-a
4. Evaluacijski upitnik seminara u Mostaru i Sarajevu iz interkulture medijacije
5. Flux projekat – medijacija umetnosti u predgrađima

UVOD

Čemu i kome ovakav priručnik?

Poratni razvoj Bosne i Hercegovine u punoj meri je otvorio pitanje interkulturalne komunikacije i medijacije kako u kontekstu Balkana, tako i u širem evropskom okruženju. Izostanak procesa dijaloga i komunikacije među etničkim grupama ove zemlje, bez sumnje može se smatrati temeljnom društvenom, ali i razvojnom preprekom. Od prestanka rata prošlo je dosta vremena, no ipak se može konstatirati da problem ne samo što se ne rešava, već dobija na važnosti i snazi. Stoga je UNESCO pokrenuo projekat interkulturalne edukacije, želeći da najmalđu generaciju lokalnih kulturnih aktivista širom Bosne i Hercegovine poveže, informiše i stimuliše da postanu kreatori projekata kulturalne medijacije u svom okruženju, prekoračujući granice etničkih zajednica i nacionalnih država. Time se nametnula regionalna komponenta kao relevantni okvir ne samo promišljanja već i moguće implementacije osnovnih napora i projekata na ovom području.

Seminari u Mostaru i Sarajevu održani tokom 2002. godine, s jedne strane su predstavljali konceptualnu osnovu projekta edukacije, a s druge dali mogućnost praktične provere uspešnosti metoda medijacije u uspostavljanju konkretnih interkulturalnih programa.

Imajući u vidu da u Bosni i Hercegovini osnovni akteri kulturalne politike retko uspostavljaju izravnu komunikaciju i saradnju, odlučili smo da polaznici seminara budu aktivisti nevladinih organizacija koje su tokom svog dosadašnjeg rada uspostavljale saradnju među sobom kroz različite inicijative u lokalnoj i široj regionalnoj sredini. Polaznici su tako dolazili sa različitih područja delovanja (socijalni rad, ekologija, mediji, ženski aktivizam, obrazovanje, kultura i umetnost); mada uglavnom veoma mladi, određena iskustva u organizovanju i delovanju civilnog sektora mahom su stekli zahvaljujući treninzima međunarodnih organizacija. Pri odabiru vodilo se računa da polaznici dolaze iz raznih krajeva Bosne i Hercegovine (Banja Luka, Brčko, Doboj, Maglaj, Srebrenica, Sarajevo, Mostar, Tuzla, Zenica...) kao i iz susednih država (Slovenija, Hrvatska, Srbija).

Rad na seminaru je pokazao da postoji velika potreba i želja za uspostavljanjem dijaloga i interkulturalne komunikacije, ali da prije svega nedostaju informacije, znanja, neposredni kontakti i programi podrške interkulturalnim projektima. U tom smislu seminar je pružio mogućnosti određenom broju učesnika da dobiju početne informacije i znanja neophodna za samostalno koncipiranje i vođenje ovakvih projekata, ali su oni iskazali potrebu da imaju i trajni oslonac u svom budućem radu – priručnik ili knjigu koja će sadržavati kako informacije tako i šira uputstva o pretpostavkama, okvirima i metodama delovanja u ovom domenu.

Literatura ove vrste je izuzetno retka i u svetu, a na ovim područjima postoje tek sporadično objavljivani eseji i članci, više poznatiji naučnoj no kulturnoj i opštoj javnosti, koji teorijski utemeljuju ovo područje, ali teško da mogu biti od pomoći aktivistima-praktičarima.

Stoga ovaj priručnik nastoji da objedini kako opšte kulturno-povijesne okvire interkulturnog komuniciranja na Balkanu (mitovi, predrasude, simboli...), tako i savremene referentne pretpostavke (kulturna politika, medijski informacijski sistem, institucionalna osnova kulture...) kao i praktična znanja i mogućnosti (metodi animacije, mreže kulture, projektni menadžment, fundraising itd.)

Priručnik je namenjen svima onima koji polje svog delovanja vide u širokom prostoru interkulturnog komuniciranja u svojoj lokalnoj zajednici, na Balkanu i u Evropi, kroz mreže, ustanove kulture, nevladine organizacije, umetničke projekte, socijalni aktivizam itd. I sama kratkoća publikacije ukazuje na to da je ona tek prva u nizu onih koje će sistematski i široko obraditi ovo područje.

Kako autori priručnika pišu danas različitim jezicima, to jest hrvatskim odnosno srpskim, odlučili su da bi najbolje bilo da se priručnik štampa na bosanskom jeziku radi njegove jezične usaglašenosti.

Milena Dragičević Šešić, rektor Univerziteta umetnosti, profesor je Menadžmenta u kulturi i Teorije masovnih medija na Fakultetu dramskih umetnosti u Beogradu. Konsultant brojnih međunarodnih organizacija u domenu kulturne politike, kulturnog menadžmenta (Council of Europe, UNESCO, European Cultural Foundation...), predavač na međunarodnim kursevima poslediplomskih studija (Bruxelles, Lyon, Paris, Dijon, Krakov, Moskva etc.). Član je Board-a ELIA. Objavila veći broj knjiga i studija iz ovih oblasti, prevedenih na više stranih jezika.

Sanjin Dragojević, predavač je Sociologije kulture i Sociologije masovnih komunikacija na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu. Konsultant brojnih međunarodnih organizacija u području kulturne politike, kulturnog menadžmenta i informacijskog sustava u kulturi (UNESCO, Council of Europe, European Cultural Foundation...). Član Izvršnog odbora mreže Culturelink i CIRCLE. Predavač je na brojnim međunarodnim kursevima (Beč, Krems, Beograd, Dubrovnik, itd.). Objavio veći broj publikacija u ovom domenu.

Oba autora već dugi niz godina sarađuju kako na međunarodnim istraživačkim projektima, tako i na oblikovanju i izvođenju edukativnih kurseva, trening programa u multikulturalnim sredinama. Aktivno učestvuju u procesima kreiranja kulturnih politika i strategija kulturnog razvoja u Srbiji i Hrvatskoj, kao i u definisanju gradskih kulturnih strategija.

KULTURNI KONTEKST BALKANA ODNOSNO JUGOISTOČNE EUROPE: DIVERZITET I STIGMATIZACIJA

Multikulturalni mozaik i interkulturalna komunikacija

Multikulturalni mozaik Balkana stvara se prvenstveno oko sledećih odrednica:

- mnoštva kultura koje pripadaju različitim etnosima u osnovi vezanim za ovaj teritorij: slovenski etnos (slovenačka, hrvatska, srpska, bošnjačka, crnogorska, makedonska, bugarska kultura); romanski etnos (rumunska kultura, vlaška etnička grupa), grčka kultura, turska kultura i albanska kultura...
- kulture manjih etničkih grupa (Romi, Jevreji, Ukrajinci, Rusini, Madjari, Slovaci, Česi, Cincari itd.)
- različitih religija (hrišćanstvo: katolici, pravoslavni, protestanti), muslimani, Jevreji...
- multikulturalnih zemalja (Bosna i Hercegovina), regija (Vojvodina, Istra, Kosovo) i područja koja se definišu kroz zajednički život više zajednica (npr. Boka Kotorska, Sandžak...)
- gradovi i lokaliteti koji u više kultura imaju specifično značenje po kulturni identitet i nacionalno osećanje (Sveta Gora na Atosu za pravoslavne vernike; Ohrid za Makedonce i Bugare, Prizren za Srbe i Albance, Skadar za Crnogorce i Albance, Kotor za Crnogorce i Hrvate itd.).
- raznolikost jezika i pisama. Osim jezika koji se vezuju za pojedine etnose, raznolikost podrazumeva i upotrebu latiničnog, ćiriličnog, i grčkog pisma, a do XX veka koristilo se i arapsko pismo).

Pored toga, i politička istorija je uticala na stvaranje unutrašnjih i spoljnih granica regije, jednako kao i na fragmentaciju i homogenizaciju prostora. Od početak XIX veka do danas, region je trpeo velike promene. Kroz ratove su stvarane nacionalne države u I polovini XIX veka (Grčka, Srbija, Bugarska), mirovnim procesima redefinisane su granice (Berlinski kongres – aneksija Bosne), Balkanskim ratovima širene su granice postojećih nacionalnih država, da bi Versajskim mirom region bio dekomponovan i stvorena Kraljevina Srba, Hrvata i Slovenaca, a nakon II svetskog rata Hladni rat uveo čvrstu granicu između Zapadnog i Istočnog Balkana, jednako kao i prema Centralnoj i Zapadnoj Evropi. Tranzicijski period i ratna stradanja dovode do stvaranja novih samostalnih država (Slovenija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna Gora, Makedonija) i teritorijalnih podjela na novim osnovama (Kosovo, Republika Srpska). Time je regija tokom devedesetih godina dobila obilježje politički najnestabilnijeg područja Europe.

U tom smislu u evropskim kontinentalnim razmerima ne postoji regija veće kulturne raznolikosti, koja je i istorijski i geografski tako na različite načine definisana kako u nauci tako i u dnevnoj političkoj praksi. Otud ne čudi da se u upotrebi nalaze i dva

termina koja samo načelno obuhvaćaju isti teritorij: Balkan i Jugoistočna Evropa. Iako se često Jugoistočna Evropa čini kao eufemizam za Balkan, ona ipak ima znatno širi teritorijalni obuhvat te se u tom kontekstu vrlo često podrazumeva da i Mađarska, Slovenija i Moldavija pripadaju toj regiji, dok ih obično nema na spisku balkanskih zemalja.

Komunikacija Balkana sa Evropom, kao i komunikacija balkanskih zemalja, država i naroda između sebe, ne samo što je kompleksna zbog svoje unutrašnje različitosti, već je opterećena i brojnim predrasudama, stereotipima te nerešenim problemima iz bliže i dalje prošlosti. Kako se drugi i različito od sebe samog vrlo često vidi kao pretnju i prepreku, to Balkan karakteriše »hendikep heterogenosti«, koji je duboko u suprotnosti sa savremenim evropskim integrativnim tendencijama. Tako je i reč »balkanizacija« počela da označava fragmentaciju, raspad, konfliktnost, prekid komunikacije i saradnje. U tom smislu balkanski identitet dobija negativnu konotaciju opterećujućeg nasleđa (Todorova), obeležje stigme, i postupno biva razvojnim ograničavajućim faktorom u regionalnim i kontinentalnim razmerama.

Reč »balkanizacija« koristi se mnogo u savremenim međunarodnim odnosima za bilo koje područje u svetu u kome se pojavljuju dezintegracioni procesi.
»Započeta Berlinskim kongresom u XIX veku, balkanizacija Zapadne Afrike nastavlja se i danas« (dnevni list »Ovaj dan«, Lagos, Nigerija, januar 2003, povodom odluke Međunarodnog suda u Hagu kojim se poluostrvo Bakasi oduzima Nigeriji i dodeljuje Kamerunu)

Obično se tri metafore sučeljavaju u opisivanju i objašnjavanju suštine Balkana: MOST, RASKRŠĆE i GRANICA. Iako suprotne u svom osnovnom značenju one dobro odlikavaju sve kontroverze i pozitivne i negativne stereotipe o Balkanu kao prostoru gde se sreću/razdvajaju Istok i Zapad, Orijent i Okcident, muslimanski i hrišćanski svet, latinitet i vizantijska tradicija... prostoru koji je istovremeno i susretanje i razdelnica različitih svetova.

Kada se govori o *pogledu iznutra* važno je reći da pripadnost svim ostalim evropskim regijama ima ili pozitivnu ili bar vrednosno neutralnu dimenziju (Meditranski, Skandinavski, CentraloEvropski, Baltički itd. identitet,), dok kad je u pitanju balkanski identitet on sobom nosi i negativnu konotaciju: surovost, prljavštinu, bedu, primitivizam, zaostalost, fatalizam, isključivost.

U pozitivnu samoidentifikaciju spadale bi vrednosti vezane za tradicionalne kulture poput junaštva, časti, slobodoljublja, gostoljublja, ponosa kao i naglašena emocionalnost, strastvenost (koja uključuje i mržnju), temperament, energija, itd. Zbog tog dvojnog karaktera, većina balkanskih naroda ima potrebu ne toliko prihvatanja koliko nadilaženja tog identiteta (»Kad ćemo već jednom prestati da budemo Balkanci!«). Tek neki, poput Bugara, ne vide ništa sporno u samoidentifikaciji sa Balkanom.

Pogled izvana doživljava Balkan takođe dvojako: kao »bure baruta«, prostor konflikta i sukoba s jedne, ali i kao mitski prostor gde žive ljudi slobodnih emocija, naglašenih strasti, jakih karaktera u egzotičnom kutku Evrope. Za razliku od Balkana, termin Jugoistočna Evropa naglašava (ne)mogućnost provođenja dubinske modernizacije u regiji, oslobađajući koncept svih romansiranih, pa onda kako pozitivnih tako i negativnih stereotipa.

Međutim, važno je napomenuti da sve zemlje Jugoistočne Evrope pored balkanskog, sadrže i druge regionalne identitete (Hrvatska i CentralnoEvropski i Mediteranski, Srbija CentralnoEvropski, CrnaGora - Mediteranski, Bosna i Hercegovina – CentralnoEvropski i Mediteranski, Grčka Mediteranski i Zapadno Evropski, Turska – Azijski i Mediteranski, Rumunija – CentralnoEvropski i Crnomorski, Albanija – Mediteranski, Makedonija – elementi Mediteranskog identiteta, te Bugarska – Crnomorski identitet). Tim je neobičnije da se većina zemalja smatra zarobljenikom Balkanskog identiteta, koji očitobiva hijerarhijski istaknut kao najjači.

Kolektivno sećanje i konstrukcija identiteta

Zajednička istorija Balkana praktično ne postoji, jer podleže međusobno isključivim različitim interpretacijama. Iako su od dolaska Slovena na Balkan istorijski događaji uticali istovremeno na sve narode ovde nastanjene, njihova vrednosna težina za svaki narod pojedinačno je sasvim različita. Zatvorenost u nacionalne historiografije i posebno nacionalni mitovi konstruisani tokom XIX stoleća, podigli su jače granice unutrašnje komunikaciji na Balkanu od političkih granica hladnog rata ili sadašnjeg unutrašnjeg viznog sistema.

Ključni nacionalni mitovi poput:

- srpskog kosovskog mita
- hrvatskog srednjevekovnog nacionalnog i državotvornog mita
- crnogorske nepobedivosti i čojstva
- imperijalne snage srednjevekovne bugarske države
- intelektualne nadmoćnosti Grka, koja utemeljuju svoj identitet na direktnom nasleđu tekovina antičke Grčke
- veze savremenih Makedonaca sa državom i teritorijom iz vremena Filipa i Aleksandra Makedonskog (sunce iz Vergine na savremenoj makedonskoj zastavi)

doprinosu održavanju brojnih nacionalnih (etničkih) predrasuda – osećanju za nebesku pravdu Srba, o poštovanju prava kod Hrvata, o nepovredivom kodeksu časti kod Crnogoraca itd., a istovremeno i brojnih predrasuda prema drugim narodima u okruženju kao narodima »bez istorije«, bez hrabosti, ponosa, časti itd. Otud nije čudno da praktično nemamo zajedničkih istorijskih junaka i da se dapače spram »tuđih« junaka i vrednosti koje oni oličavaju, duboko distanciramo. Izuzetak u tom smislu jeste Sibirjanin Janko (Janos Hunyadi, ...), pa donekle i Marko Kraljević, koji se u nekoliko etničkih zajednica tretiraju kao *sopstveni* junaci. Interesantno je da se čak i unutar nacionalnih zajednica stalno vrši prevrednovanje ocena o istorijskim ličnostima, tako da su preimenovanja ulica

ili rušenja i ponovna građenja spomenika »nacionalnim herojima«, više pravilo no izuzetak.

Istovremeno, običaji i svakodnevni život ljudi u ovom regionu, karakterišu u većoj meri sličnosti no razlike: visoko vrednovanje porodičnih vrednosti, način odgajanja dece, odnosi među generacijama, odnosi među polovima i uloge muškarca i žene, kao i kultura življenja: način stanovanja, način ishrane, načini druženja i zabave sve do odnosa prema radu. Ove domene tako karakterišu iste vrednosti i odlike. Tako naprimer, međuljudska komunikacija odvija se pre svega unutar većih grupa i naglašava kolektivno deljenje vrednosti i kolektivni identitet (druženje unutar rođaćkog kruga - tribalizam, meštani sela - prisne komšije, ljubitelji sporta - navijači, politički aktivizam – istomišljenici...). Istovremeno, postoji netolerancija prema svim osobama izrazite individualnosti od kojih se očekuje da potiskuju ili bar ne izražavaju svoje specifične potrebe, navike i želje.

Metodološka uputstva za rad i edukaciju u interkulturalnoj komunikaciji:

Ciljevi:

- upoznati kompleksnost balkanskih kulturnih identiteta
- osvestiti postojanje i uticaj različitih međuetničkih predrasuda i stereotipa
- ovladati komunikacijskim veštinama u multikulturalnom kontekstu
- spoznavanje vrednosti drugih i razvoj tolerancije
- prepoznavanje u sopstvenom identitetu elemenata identiteta drugog (overlapping identities)

Metode i zadaci:

Individualni zadaci u lokalnom kontekstu:

1. Izrazite sve stereotipe koje znate o narodima i kulturama Balkana! Zašto mislite da su nastali i koje je njihovo delovanje i uticaj danas?
Kako ih prevladati?
2. Koji istorijski događaj smatrate relevantnim za sopstvenu nacionalnu istoriju, a da je od temeljne važnosti, pozitivne ili negativne, i za druge balkanske narode? Obrazložite zašto!
3. Koje običaje i vrednosti delite sa većinom stanovnika Balkana?
 - Da li je moguće uspostaviti tipičnu Balkansku sofru?
 - Šta je tip druženja na Balkanu (prostor, vreme, uloge...)
4. Navedite tri ključne reči koje simbolizuju svaku od balkanskih nacionalnih kultura.

Uputstvo voditelju radionice:

Učesnici samostalno pismeno odgovaraju, ili u vidu brainstorming-a. Drugi deo sesije podrazumeva analizu dominirajućih odgovora. Završni deo radionice nastoji da otkrije uzroke predrasuda i nerazumevanja ukoliko se identifikuju kroz odgovore, akcentujući argumentaciju, način i ton govora o problemima kao i opštu atmosferu.

Zadaci interkulturalnih grupa (regionalni kontekst):

Inscenacija i simulacija

1. Organizujte projekat dramske radionice u kojoj će se neko pitanje ili problem koji izaziva interkulturalne nesporazume razrešavati tako što će učesnici igrati uloge drugih etničkih grupa. Zamišljena situacija je recimo osnivanje teatra u multietničkoj sredini i postavljanje prvog komada. Kako će se teatar zvati? Kakav će mu biti repertoar? S kojom predstavom će se otvoriti teatar? Gde će se održati gostovanja i s kojim predstavama? Odakle dolazi gost-reditelj?
2. Izaberite aktuelan problem i pokušajte da podelom uloga (ministar, akteri događaja, lokalne vlasti i sl.) date vizije mogućih rešenja interkulturalnog konflikta. Problem može da se tiče: tradicionalne proslave/manifestacije određene etničke grupe, podizanje spomenika ličnosti koja je kontroverzna sa stanovišta različitih etničkih grupa i sl.

Rad s artefaktima

- analizirajte datu fotografiju kao primer multikulturalnog urbaniteta. Da li u svojoj sredini možete snimiti fotografiju sličnog sadržaja? Šta bi ona prikazivala i zašto? (*može se organizovati i foto sesija «otkrivanja multikulturalnih elemenata grada» u mestu odvijanja radionice*)
- *Radionica se može realizovati kroz pisanje eseja ili debatu*

Debate:

1. Pročitajte pripovetku Ive Andrića »Pismo iz 1920« kao i »Drugo pismo iz 1920« autora Muharema Bazdulja, ili pripovetku Irfana Horozovića »Bosanski bik« u odnosu na »Jablan« Petra Kočića
2. iskustva interkulturalnih nerazumevanja i predrasuda. Radionica počinje pričom o ličnom doživljaju/iskustvu.

Literatura:

- Marija Todorova – Imaginarni Balkan, XX vek Beograd, 1999, /
- Trajan Stojanović – Balkanski svetovi, prva i poslednja Evropa, Equilibrium, Beograd, 1997.
- Sanjin Dragojević – Multikulturalizam, interkulturalizam, transkulturalizam, plurikulturalizam: suprotstavljeni ili nadopunjujući koncepti. U: Kultura, etničnost, identitet (Jadranka Čačić-Kumpes, ur.). Institut za migracije i narodnosti; Jesenski i Turk, Zagreb, 2000.

Ključni pojmovi

Multikulturalnost - priznanje i očuvanje mnoštva kultura i njihovih obilježja na nekom području, te osiguravanje jednakih kulturnih i društvenih mogućnosti svakoj od njih.

Interkulturalnost – dinamički međuodnos, prijenos i razmjena kulturnih vrijednosti, te uzajamno djelovanje različitih kultura i njihovih predstavnika jednih na druge.

Medijacija – posredovanje u interkulturalnom dijalogu putem umjetničkog aktivizma, programa socio-kulturne animacije, medijskih projekata. Može označavati i prevođenje vrednosti, ideja i poruka ostvarenih u raznim kulturnim i umjetničkim formama na jezik blizak nekoj društvenoj grupi i široj javnosti.

Stereotip – uzimanje lako shvatljivog skupa karakteristika ili osobenosti za koje se smatra da pripadaju nekoj grupi, iz čega se onda stvara reprezentativna odlika koja se pripisuje celoj grupi.

Stigma - negativno obeležje ili skup negativnih karakteristika koje se pripisuju pojedincu ili grupi i koje dovode do veće ili manje socijalne i kulturne izolovanosti ili isključenosti. Stigme mogu biti fizičke, materijalne ili simboličke i predstavljaju osnovu izostanka interkulturalne komunikacije. U određenim trenucima i sredinama, stigmatizovani mogu biti i čitavi narodi.

Kulturni identitet je kolektivna svest i osećanje pripadnosti zasnovano na spoznaji nekih zajedničkih odrednica (jezik, rasa, teritorija, religija, običaje...) koji u datoj situaciji predstavljaju osnov identifikacije.

Mit – predanje ili niz priča u koje se vjeruje, a koje iskazuje kolektivne predstave koje ne podljezu naučnoj provjeri. Mitovi se nalaze u osnovi konstrukcije kolektivnih a posebno nacionalnih identiteta jer reprezentuju vrednosti, verovanja, odnose i trajne težnje članova zajednice.

Simbol – u interkulturalnoj komunikaciji je najčešće slika, ličnost, događaj ili tekst koji ne označava prvenstveno ono što prikazuje, već kulturu unutar koje je nastao, te tako predstavlja element individualne ili grupne identifikacije. Određeni simboli su zvanično prihvaćeni kao reprezenti nacionalnog identiteta (crni orao na crvenoj pozadini – albanski simbol), a drugi spontano dobijaju značenje simbola u procesu javne komunikacije (fes kao oznaka bošnjačke populacije, opanak – srpske itd.)

Artefakt – je predmet, tvorevina ljudskog rada koji može da predstavlja i kulturalni identifikator ukoliko u sebi sintetizuju iskustva specifičnog stila života i načina proizvodnje. U istoriji kulture i civilizacije svaki umetnički ili veštački oblikovan predmet, a u istoriji umetnosti onaj materijalni predmet koji u nama stvara estetski učinak.

II. KULTURNA POLITIKA I KULTURNI RAZVOJ

Zašto Bosna i Hercegovina nema državne kulturne politike?

Proces usuglašavanja i donošenja ciljeva kulturne politike, jednako kao i definiranje njezinog funkcioniranja na razini cijele države može se, bez sumnje, smatrati svojevrsnim vrlo složenim tipom kulturne medijacije. To je poglavito točno u slučaju Bosne i Hercegovine jer: »Ne postoji zemlja u Europi u kojoj je kulturna politika važnija. Kultura je u isto vrijeme izvor i rješenje problema. Kulturne razmirice su korištene za podjelu zemlje. Ipak, kultura bi mogla ponovo ujediniti narod kroz pokretanje kulturnih programa i aktivnosti na razvijanju međusobnog razumijevanja« (Charles Landry).

Kulturna politika tako potencijalno može predstavljati sredstvo kojim najrazličitiji akteri kulturne scene i razvoja uspostavljaju ciljevit, konstruktivan i svrsishodan dijalog. Njome se može postići *zajedništvo u različitosti*, što predstavlja ne samo najvažniji cilj ukupnog kulturnog razvoja zemlje već i preduvjet njezinog trajnog održanja, te postizanja kvalitetne svakodnevne interkulturalne komunikacije. U tome smislu može se reći da je nepostojanje obuhvatne i djelujuće državne kulturne politike vrlo ozbiljan znak nemogućnosti ključnih autoriteta da konsolidiraju kulturni život zemlje, te da podjele nadvladaju suradnjom. Posljedice su, dakako, više nego ozbiljne.

Zbog opće fragmentacije, nepostojanja koordinacije i suradnje unutar sadašnjeg političkog uređenja tek najupućeniji, kojih je izrazito malen broj, zna kako sustav funkcionira kao cjelina, ako tako uopće funkcionira. Otud dolazi do manjka stručnjaka prije svega u pravnim i financijskim pitanjima. Posebno teško pitanje je ono o broju, zadaćama, djelatnostima te načinu funkcioniranja državnih kulturnih ustanova od značenja za sva tri konstitutivna naroda zemlje, te pitanje nadležnosti javnih autoriteta nad njima. O sustavnim i strategijskim učincima državne kulturne politike ne može se uopće ni govoriti, dok o istim učincima na podržavnoj razini (koja objektivno govoreći jedina ima i ovlasti i resurse za provođenje kulturne politike) nema niti podataka niti pokazatelja, niti se provodi neki oblik evaluacije.

Trenutno se najveći dio napora i resursa na razini zemlje usmjerava na rekonstrukciju i očuvanje postojeće infrastrukture i kulturne baštine, dok je rad na razvoju i redefiniranju uloga kako kulturnih djelatnosti tako i kulturnih ustanova i organizacija ostavljen po strani. Time se, nažalost, ionako skromna sredstva kulturnog razvoja ne ulažu u temeljne programe i projekte koji bi za kraće vrijeme pridonijeli povećanju kvalitete života i komunikacije na prostoru cijele Bosne i Hercegovine. Područje koje se smatra kulturom prvenstveno se odnosi na tzv. visoku umjetnost, dok se široki spektar popularne i suvremene kulture jednako kao i njezin socijalni, ekonomski i turistički potencijal potcjenjuje što pridonosi niskom vrednovanju uloge kulture općenito. Štoviše, time ona postaje sredstvom povećanja socijalne distance među pripadnicima raznih etničkih grupa, a vrlo često i argumentom za izostanak svake osim možda najnužnije komunikacije.

Interkulturalna komunikacija i proces osmišljavanja i donošenja (državne) kulturne politike

Činjenica da na državnoj razini ne postoji Ministarstvo kulture iako nesumnjivo predstavlja otegotnu okolnost pri pokušaju definiranja kulturne politike, koordiniranom i smišljenom akcijom može se pretvoriti i u prednost. Njegovo moguće stvaranje može tako otpočeti otvaranjem *širokih rasprava* i *otvorenog dijaloga* o budućem ukupnom kulturnom sustavu zemlje, ciljevima i prioritetima kulturnog života i razvoja jednako kao i o poželjnim te produktivnim mjerama i instrumentima kulturne politike. Na taj način, se već postojeći sustav(i) mogu transformirati na lakši, postupniji i bezbolniji način, a ukupno djelovanje državne i ostalih kulturnih politika može biti strategijski postavljeno, koordinirano i usuglašeno.

Uostalom, to je jedini način da se na ukupnom području zemlje, barem u skorije ili dogledno vrijeme, omoguće i ispoštuju *kulturna prava* kao temeljna ljudska prava kojima se svakom građaninu jamči dostupnost kulturnih sadržaja i mogućnost kreativnog izražavanja vlastitih kulturnih ideja, potreba i identiteta.

Kao relevantni i mogući okvir uspostavljanja državne kulturne politike, bez ikakve sumnje može poslužiti Ekspertni izveštaj: Kulturna politika u Bosni i Hercegovini, rađen u okviru MOSAIK projekta Saveta Evrope. Ovaj dokument sačinjen je na poticaj i želju Vlade Bosne i Hercegovine te kao i u slučaju drugih zemalja predstavlja svojevrsnu obvezu u smislu diskusije i provedbe za kulturne vlasti zemlje. Svrha dokumenta je provedbena, to jest, njime se dijagnosticiraju ne samo ključni problemi i nedostaci, već se predlažu i konkretni ciljevi i mjere buduće kulturne politike. Tako su predložena tri puta do kreativne budućnosti u vidu tri konkretna programa djelovanja koji se samim tim mogu smatrati prioritetima kulturne politike:

1. Pružiti nadu mladima
2. Osjećaj pripadnosti: interkulturalna agenda
3. Kreativna Bosna i Hercegovina: strategija realizacije potencijala kulturnih industrija.

U okviru prvog programa: Pružiti nadu mladima, naglašava se slabost postojećih kulturnih centara, čija bi se uloga i funkcije trebale revidirati. Oni bi trebali postati mjesta koja nude učenje »licem u lice«, virtualne »gradske dvorane« ili jednostavno da omoguće društvene i političke aktivnosti. Posebni naglasak je na razvoju umjetničkih i medijskih resursa u što se ubraja otvaranje studija za snimanje, probne dvorane, umjetnički ateljei, multimedijalni resursi. Zatim, uspostavljanje središnjeg centra za kreativnu i civilnu inteligenciju, kao stjecište intelektualnog kapitala sa mladim ljudima kao voditeljima projekata. Ovakav centar jačao bi okupljanjem drugih sličnih inicijativa širom BIH i regiona kroz mreže i diskusijske forume.

Sa stanovišta ovog priručnika, drugi program koji se navodi u dokumentu Saveta Evrope izuzetno je značajan, jer ističe izgradnju osjećaja jedinstvenog građanstva u Bosni i Hercegovini kroz podržavanje interkulturalnih projekata. Glavnu ulogu bi mogla preuzeti postojeća i buduća biblioteka mreža, ali i brojne nevladine organizacije i to putem sljedećih aktivnosti:

- Javne kampanje (bilbordi, posteri, debate, itd.) za prihvatanje sopstvene definicije Bosansko-hercegovačkog identiteta i identiteta njezinih građana, te oblika i načina njihovog iskazivanja i potvrđivanja;
- Interkulturalni projekti poput istorijsko-dokumentarnih izložbi, savetovanja i istraživačkih projekata;
- Stvaranja novih interkulturalnih institucija poput: foto i zvučnog arhiva, izložbenog prostora, interkulturalnog teatra itd.

U trećem programu Kreativna Bosna i Hercegovina uspostavljaju se preduvjeti da se maksimalno iskoristi potencijal kulturnih industrija. U tom smislu predloženo je stvaranje Fonda za izdavaštvo, kao i posebna podrška razvoju interdisciplinarnih i multimedijjskih projekata.

Zadaci:

Pokušajte da nacrtate grafički prikaz odnosa među subjektima kulturne politike u Bosni i Hercegovini. Posebno naznačite razinu i subjekte koji su za vas relevantni, te obrazložite zašto.

Predložite načine i oblike djelovanja (zagovaranje, lobiranje, organiziranje javnih rasprava i sl.) vas i vaše organizacije na definiranje kulturne politike na svim razinama koje smatrate važnim.

Izložite ideju o mogućem projektu koji bi vaša organizacija mogla da realizira u nekom od tri ponuđena programa Saveta Evrope.

Ključne reči:

Kulturna politika - kulturna politika je svesno regulisanje interesa u oblasti kulture i odlučivanja o svim pitanjima vezanim za kulturni razvoj jedne društvene zajednice.

Ispoljava se u trostrukom vidu:

- 1) kroz teorijske postavke i definisanje nadležnosti (obično je to: umjetničko i kulturno stvaralaštvo; kulturna baština i participacija tj. dostupnost kulturnih dobara i praksi stanovništvu;)
- 2) kroz precizno definisane ciljeve i zadatke kulturne politike, i
- 3) kroz sistem metoda i instrumenata realizovanja ciljeva i zadataka kulturne politike.

Instrumenti kulturne politike su zakonodavstvo, finansijski mehanizmi i planiranje kulturnih djelatnosti.

Mjere kulturne politike predstavljaju konkretne oblike djelovanja koji proizlaze iz pojedinih instrumenata. Npr. finansijski mehanizmi poput otkupa, nagrada, stimulacija i sl. Predstavljaju način korišćenja ovog instrumenta kulturne politike.

Kulturni razvoj je cjelovito korišćenje potencijala neke zajednice u svrhu povećanja kvaliteta umetničkog stvaralaštva, što bolje zaštite kulturnih dobara, i podizanja opće

razine kulturnog života uz poštovanje specifičnosti kulturnih potreba i navika pojedinaca i grupa.

Kulturna prava su dio ljudskih prava i mogu biti shvaćena i kao pojedinačna i kao grupna prava i podrazumijevaju slobodno učešće u kulturnom životu uz poštovanje nacionalnih i drugih kolektivnih tradicija, sopstvenog jezika i individualnih preferencija. Ona istovremeno označavaju i dužnost države da omogući institucionalne uslove za kulturne prakse manjinskih grupa.

Tako kulturna prava obuhvataju od borbe za opštekulturno obrazovanje i pravo na osnovno obrazovanje, posebno za žene, do borbe za mogućnost stvaranja na jeziku sopstvene etničke grupe i u okviru kulturnih tradicija date grupe, do borbe za mogućnost slobodnog stvaralačkog izražavanja, nesputanog kanonima, ideološkim barijerama, verskim predrasudama.

Kulturne industrije uključuju: izdavaštvo i glazbeno izdavaštvo, audiovizualni i medijski sektor i film, dizajn i modu, uključujući kulturni turizam. To su dakle sve one delatnosti koje se realizuju kroz proizvod koji se može multiplikovati.

Literatura

- Charles Landry. *Kulturna politika u Bosni i Hercegovini: Ekspertni izvještaj. Zajedništvo u razlikama: Kultura na raskrsnici u Bosni i Hercegovini*. Vijeće Europe, Strasbourg, 2000.
- Vojin Dimitrijević et al. – *Kulturna prava*, Beogradski centar za ljudska prava, Beograd, 1999
- *Javne i kulturne politike*, zbornik, ured. Milena Dragičević Šešić, PALGO centar, Beograd, 2002.

III CIVILNI SEKTOR I NJEGOVA ULOGA U KULTURNOM ŽIVOTU

Tri sektora u kulturnom razvoju

Sva razvijena zapadna društva imaju podjednako razvijena tri sektora koja funkcionišu u međudelovanju, jer svaki od njih podstiče, podržava i obavlja različite društvene zadatke. U zemljama bivše Jugoslavije koje su tokom devedesetih godina prošle rat i ratna razaranja, došlo je do urušavanja javnog sektora (države), privrede a treći sektor – sektor građanskog samoorganizovanja, pretrpeo je ogromne promene i kompletnu restrukturaciju. Tako je sistem kulturno-prosvetnih zajednica koje su tokom sedamdesetih i osamdesetih okupljale intelektualce, umetnike i kulturne aktiviste, u devedesetim gotovo potpuno prestao sa radom, a formirane su druge, brojne, manje, među sobom nepovezane nevladine organizacije, koje su, bar delimično, preuzele funkcije lobiranja, zagovaranja i organizovanja javnih debata o problemima kulture.

Da bi se shvatila pozicija i značaj »trećeg« sektora, neophodno je prethodno definisati ulogu i funkciju prva dva.

Institucije javnog sektora predstavljaju u svim evropskim zemljama temeljne nosioce kulturne politike i implementacije njenih ciljeva i prioriteta. One istovremeno sačinjavaju i najvažniji deo kulturne infrastrukture bez koje ne može postojati razvijeni kulturni život. U pitanju je sektor izrazito razgranate strukture koja uvek, u većoj ili manjoj meri, funkcionise kao sistem (funktionalno) i kao mreža (teritorijalno). To bi ukratko značilo da javni sektor kulture obično čine sledeće institucije:

- Parlament i Vlada
- Ministarstvo kulture i druga srodna ministarstva (nauke, obrazovanja, turizma, komunikacija, itd.), njihova tela i stručne službe
- Ustanove kulture državnog/nacionalnog značaja
- Ustanove kulture od značaja za regije i gradove
- Ustanove kulture na opštinskoj razini

Legitimitet odlučivanja u javnom sektoru proizlazi iz dva kriterija: izbornog (Parlament, vlada i ministri) i stručnog (veća, komisije i odbori ministarstva te menadžment ustanova kulture).

Okvire, dinamiku i funkcionisanje ukupnog sistema kulture u velikoj meri određuje ukupan kvalitet i efikasnost javnog sektora. Druga dva sektora mogu da doprinose razvoju kulturnog sistema jedino ako je javni sektor stabilno i demokratski konstituisan. Tek tada oni će imati i podsticaj i sagovornika i partnera za uobličavanje vlastitog delovanja, bilo u smeru uključivanja ili redefinisavanja ukupnog kulturnog sistema.

Privatni (drugi) sektor ima trojaku funkciju. On stvara dohodak i plaćajući poreze puni državni budžet iz koga se finansira kultura. On samoinicijativno može pomagati kulturne projekte i ustanove iz filantropskih (donacije) ili poslovnih razloga (sponzorstvo). Stvara i sopstvene kulturne institucije i programe, profitabilnog i neprofitabilnog tipa, poput

galerija, pozorišta, muzeja, fondacija itd. U ovom domenu najbrojnije su knjižare kao poslovni poduhvati, poput knjižare Buybook iz Sarajeva, ili multiplex bioskopi širom Hrvatske. Najmanje ima korporacijskih kulturnih projekata, od kojih su najpoznatiji Galerija »Miroslav Kraljević« kompanije INA, ili projekti kompanije Zepter iz Beograda: izdavačka kuća Zepter BOOK World i knjižaru, galeriju i Fondaciju za podršku umetničkim projektima »Madlena Janković«.

Treći sektor, neprofitni sektor ili civilno društvo ima takođe tri osnovne funkcije. On garantuje, štiti i omogućuje pravo slobodnog udruživanja ljudi oko zajedničkih interesa: ličnih (npr. filatelisti) ili opšteg tipa (ekološka udruženja). On promovise vrednosti i ideje, unosi nove inicijative u postojeći kulturni sistem. Istovremeno, on kontroliše stepen ostvarivanja javnog interesa u institucijama sistema (prvi sektor) i način trošenja javnih sredstava, i time jednim delom čuva *poverenje* građana u društvo i njegove institucije. S obzirom na izuzetno široko područje delovanja civilnog društva, neophodno je da uspostavlja direktne veze i komunikaciju sa masmedijskim organizacijama, obrazovnim institucijama (posebno univerzitetima), verskim ustanovama.

I treći sektor se kompleksno strukturise. Čine ga:

- Udruženja građana okupljenih oko zajedničkog interesa: hobi udruženja, lobistička udruženja (invalida rata, roditelji školske dece, i sl.),
- Nevladine organizacije (aktivistička udruženja i društveni pokreti koji brane javni interes, kao što su ekološka, kulturna, manjinska udruženja, antiglobalistički pokret, itd.)
- Profesionalne, staleške organizacije (udruženja umetnika, muzeologa, bibliotekara...)
- Udruženja koja funkcionišu kao kulturne i umetničke organizacije
- Dobrotvorna društva, fondacije, zadužbine (koje se osnivaju unutar trećeg sektora, na inicijativu građana)

Studija slučaja: Program Policies for Culture

Logo znak

Program Policies for Culture je regionalni partnerski program pokrenut 2000. godine na inicijativu Evropske kulturne fondacije (Amsterdam) i nevladine organizacije ECUMEST (Bukurešt). On podrazumeva uspostavljanje odnosa između organizacija civilnog društva, Ministarstva kulture (izvršnih organa javne vlasti) i Parlamenta (zakonodavne vlasti) oko koncipiranja modela odlučivanja u kulturi i strategija kulturne politike. Program se temelji na pretpostavci da kulturna politika može biti efektivna i efikasna samo ako i civilni sektor učestvuje u njenom stvaranju. U različitim državama program je podržao kreiranje različitih instrumenata kulturne politike: u Bugarskoj decentralizaciju, u Rumuniji regionalnu kulturnu politiku, u Hrvatskoj i Srbiji procese stvaranja strategija kulturnog razvoja gradova, itd.

Država, tj. javni sektor mora da sistemski stvori uslove za povoljan razvoj civilnog sektora kroz odgovarajuće instrumente i mehanizme kulturne politike (legislativa, finansijske olakšice i sl.) No, na samom civilnom sektoru je da razvije sopstvene

programe delovanja i inicijative, te da se kvalitetom svoga rada izbori za svoje mesto i uticajnost u društvu.

Posebno je značajno mesto civilnog sektora u sistemu kulture, kao segmenta kritičkog javnog mnjenja, kao nosioca inicijativa za pluralizaciju kulturne scene, a posebno u sredinama u kojima postoje prekidi u komunikaciji i u kojima je među različitim zajednicama došlo do gubljenja uzajamnog poverenja.

Zbog toga što je u prethodnom sistemu država preuzela na sebe odlučivanje o formama i oblicima solidarnosti (socijalni programi, stanovi solidarnosti, dnevnice solidarnosti, radne akcije i sl.), institucija građanske solidarnosti nije razvijena, a i dan-danas odgovornost za rešavanje najtežih pitanja u socio-kulturnoj sferi prebacuje se na državu i očekuje se da ona nađe instrumente i adekvatna rešenja.

Taj nedostatak samoinicijative građanina kao pojedinaca, pokušava postepeno da se prevlada radom brojnih novostvorenih nevladinih organizacija koje u ovaj prostor unose socijalni aktivizam i ideje odgovornosti za usmeravanje društvenih promena. Mnoge od njih stvorene su na inicijativu civilnog sektora Zapadne Evrope (PRONI institut, Nansen Dijalog centar, Centri za savremenu umetnost – SCCA, medija centri, itd.), po modelu koji je već unapred zadat, uz obuku lokalnog »liderskog« kadra.

Izrazito su važne na području Jugoistočne Evrope upravo one nevladine organizacije koje se bave procesima pomirenja i uspostavljanja poverenja među različitim etničkim zajednicama kroz različite programe socio-kulturnih aktivnosti. Tim pre što ovakvi programi izostaju u javnom sektoru, i što se još uvek ne vide institucije sistema koje bi se celovito i dugoročno posvetile ovim pitanjima. Ne čudi stoga što najveći deo nevladinih organizacija u Bosni i Hercegovini deluje u ovoj oblasti i ostvaruje zavidne rezultate čak i kada su inicijalno formirani radi prevashodno umetničko-kulturnih projekata. (MIFOC, Mostar).

Forme rada ovih nevladinih organizacija su izuzetno raznovrsne i kreću se od seminara i konferencija, prikupljanja i širenja informacija, organizovanja rasprava i debata, izložbi, edukacijskih programa i radionica, sl.

Ilustracija: program festivala Nansen Dijalog Centra

Razvoj i održivost civilnog sektora u regionu

Održivost nevladinih organizacija i udruženja građana je jedno od ključnih pitanja razvoja civilnog sektora. Iako se u načelu ove organizacije finansiraju iz članarine, donacija i volonterskog rada sopstvenih članova, sve one koje žele da ostvare značajnije projekte u lokalnoj zajednici ili regionu, moraju izuzetno mnogo da rade na fundraising-u što uključuje sticanje sopstvenih sredstava, prikupljanje donacija i subvencija i ulazak u partnerstva.

Nažalost održivost čitavog sektora zavisi od volje, inicijativa i podrške međunarodnih organizacija. To dovodi do vrlo visoke nestabilnosti u funkcioniranju nevladinih organizacija (što se pokazalo već delimičnim odlaskom sa scene Soros fondacije, nakon čega su brojne nevladine organizacije zapale u istinsku egzistencijalnu krizu). Veća održivost sektora postigla bi se sistemskom legislativnom podrškom nevladinim organizacijama čime bi se dalo pravo ne samo na poreske olakšice donatorima ovog sektora, već i pravo tim organizacijama da razvijaju komercijalne aktivnosti, za šta bi civilni sektor trebalo da lobira u Parlamentu i vladi.

Studija slučaja: Teatar EXIT

Zadaci:

Nabrojte najvažnije nevladine organizacije u vašoj sredini.

Ocenite čija je delatnost važna sa stanovišta interkulturalnog dijaloga i zašto?

Procenite (u procentima) koliko ljudi u vašoj zajednici i u kojoj meri učestvuje u radu civilnih inicijativa i organizacija?

Na koji bi način vaša nevladina organizacija mogla ući u partnerske odnose ili dijalog sa druga dva sektora? Šta biste im tražili, a šta biste im ponudili?

Ključne reči:

Civilno društvo (građansko društvo, neprofitni sektor, treći sektor) – društvo je građana i njihovih udruženja i kao i asocijacija udruženja (mreža). Pojam civilnog društva povezuje ljudska prava, građanska udruženja i javnost u jedno zajedničko polje.

Udruženje građana – slobodno okupljanje ljudi oko određenog projekta, ideje i aktivnosti, koje se registruje i deluje kao samostalno pravno lice.

Nevladine organizacije – takođe okupljaju građane oko određenog projekta, ideje i aktivnosti, ali čiji značaj prevazilazi interes samo okupljenih ljudi i zadire u područje javnog interesa. Obično se formiraju u domenima u kojima i države vode određenu programsku politiku (zdravstvo, ekologija, kultura itd.), upravo s namerom da na nju utiču ili da realizuju projekte koje ona zanemaruje.

Literatura

IV STRATEŠKI MENADŽMENT I INTERKULTURNI PROJEKTI

Strateški pristup razvoju nevladinih organizacija

Uvodjenje menadžmenta i marketinških metoda u rad nevladinih organizacija u kulturi zahtev je savremenog doba koje i kulturi i celom civilnom sektoru nameće uspeh u javnosti, održivost, tj. ekonomičnost i efektivnost delovanja. Stoga aktivisti nevladinog sektora moraju sticati odgovarajuća znanja strateškog planiranja, pozicioniranja u javnosti, medijacije i socio-kulturne animacije, itd.

Za kreiranje dugoročnih strategija neophodno je vršiti istraživanje sredine, problema i potreba društvene zajednice, kao i sektora u celini, da bi se izbegla programska preklapanja, ali i odabrali i adekvatni, komplementarni partneri. Takođe neophodno je istraživati i tendencije u kulturnom razvoju, međunarodne programe, inicijative i ideje, da bi se na pravi način svojim projektima uključili u šire regionalne procese i saradnju.

Strateškim planiranjem nevladina organizacija mora da odgovori na sledeća pitanja:

- šta ce biti naša programska orijentacija (programski profil, identitet...)?
- koji ce biti programi, akcije i aktivnosti koji se našim snagama mogu realizovati?
- kome su namenjeni naši programi i koje potrebe zadovoljavaju?
- kakvi odnosi ce se uspostavljati prema drugim sektorima i šta od njih očekujemo?

U strateškom planiranju ključni elementi su vizija/misija; ciljevi; programi i aktivnosti; te kriterijumi i metodi evaluacije.

VIZIJA: je iskaz vrednosti, aspiracija, vrednovanja grupe koja čini nevladinu organizaciju i kojom se ukazuje na dugoročni željeni cilj postignuća. (“*Videti i osecati budućnost*”)

MISIJA, definicija osnovnog smisla nevladine organizacije, veoma retko se menja. Misija predstavlja polaznu osnovu za iskazivanje ciljeva i zadataka.

Pojam misije nevladinih organizacija treba da objedinjuje:

1. Osnovnu filozofiju organizacije izlaže u konciznoj rečenici ili kratkom pasusu;
2. Mora biti jedinstvena i prepoznatljiva, nepogodna za bilo koju drugu;
3. Mora biti uzbudljiva i inspirišuća, kako za aktiviste tako i za javnost;

Razumevanje misije vodi postizanju unutrašnje koherentnosti organizacije kao i prihvatanju organizacije u okruženju..

CILJEVI, iskazi krajnjeg rezultata, tačke koje želimo da dostignemo. Ciljevi daju okvir unutar koga se donose odluke o programu i aktivnostima. Ciljevi se uvek iskazuju za određeni period i predstavljaju polaznu osnovu za merenje i evaluaciju postignuća. Mogu biti dugoročni i kratkoročni.

Koncepcija **strateškog razvoja** i **strateški plan** moraju biti osnova u procesu donošenja odluka, jer programska politika i aktivnosti nevladinih organizacija u kulturi nalažu izbor između različitih opcija i različitih zadataka koje treba realizovati tokom dužeg perioda. Svaki metod rada i programski sadržaj treba da bude u skladu sa osnovnim strategijama nevladine organizacije.

Strateški plan treba da odražava:

- odnos prema kulturi i umetničkom stvaralaštvu
- odnos prema lokalnoj zajednici i njenim potrebama
- odnos prema učesnicima i potencijalnim učesnicima programa organizacije
- odnos prema državnoj, lokalnoj ili regionalnoj upravi (vlasti)
- odnos između organizacije i drugih povremenih ili stalnih saradnika: drugih organizacija, ustanova kulture, umetničkih udruženja, masovnih medija...

Prilikom izrade strateškog plana obično se preporučuje primena neke od metoda strateške analize u cilju ustanovljavanja mesta organizacije u okruženju i razvijanja strategije održivosti. Najpoznatija metoda strateške analize je SWOT analiza.

Reč SWOT predstavlja skraćenicu (pocetna slova) četiri engleske reči: **Strength** - snaga, **Weaknesses** - slabosti, **Opportunities** - mogućnosti, **Threats** - pretnje. Da bi se odredile unutrašnje snage i slabosti organizacije, kao i mogućnosti i pretnje koje joj dolaze iz okruženja, pored evaluiranja rada i programa organizacije kao i razloga i opravdanosti njenog delovanja - analiza nastoji da da odgovor i na pitanje koji je sasvim konkretni doprinos NVO u određenom trenutku u određenoj sredini.

Istovremeno, potrebno je definisati mnoge spoljne i unutrašnje faktore, kako objektivne, tako i subjektivne, koji će biti podvrgnuti analizi.

Spoljni faktori:

- tradicionalno kulturno okruženje (javno mnjenje, kulturni nivo većinskog dela populacije, kulturni modeli i stilovi života stanovništva...)
- kulturna ponuda, programi nevladinog sektora,
- način funkcionisanja i ugled trećeg sektora
- identitet grada i kapaciteti (resursi) lokalne zajednice: prirodni i drugi ambijentalni resursi, privredni resursi, mediji, obrazovna mreža, finansijski izvori, itd..

Unutrašnji objektivni faktori su:

- tehnički potencijal (računarska oprema, audio-vizuelno produkcijska oprema i sl.)
- finansijski potencijal
- prostorni uslovi (lokacija sedišta NVO, njena veličina, pozicija u gradskom tkivu itd.).

Unutrašnji subjektivni faktori su:

- postojeći kadrovi - njihova kompetencija, znanje i sposobnosti
- međusobni odnosi i način komunikacije i funkcionisanja
- stavovi, vrednosti i mišljenja aktivista.

Strateški plan mora da vodi računa o sveukupnosti problema i odnosa u društvenoj zajednici: od javnog sistema vlasti (lokalna skupština i vlada) preko obrazovnog sistema, koji čini bazu za uspostavljanje kulturnih potreba i navika te interkulturnog razumevanja i tolerancije, do masmedijskog sistema - kao najmoćnijeg sredstva uticaja i prenošenja poruka.

U prilogu ovog priručnika nalazi se 8 strateških tablica koje mogu da vam posluže u definisanju strateškog razvojnog plana. U njegovu izradu moraju biti uključeni svi aktivisti nevladine organizacije, jer on mora da odražava vrednosti i stremljenja većine, kao i realne sposobnosti i mogućnosti celokupne organizacije. To je istovremeno i ključni element koji omogućava da se i realizuje ono što je u njemu navedeno, jer će se svi osećati odgovornim za njegovu implementaciju.

Strateški plan mora jasno da naznači ključne strategije kako razvoja (capacity building) same nevladine organizacije (ovladavanje tehnikama fundraising-a, upravljanja, liderstva, delegiranja odgovornosti itd.) tako i ključne strategije programskog delovanja (umrežavanje, partnerstva, edukativni programi, razvoj komercijalnih programa i usluga, itd.). Poseban akcenat je neophodno staviti na uvođenje projektne logike i razvoj i oblikovanje interkulturnih aktivnosti i dijaloga koje će biti što je moguće više participativne, to jest uključivati što veći broj pojedinaca iz raznih društvenih grupa.

Konceptualizacija i oblikovanje interkulturnih projekata

Projektni menadžment

Projekt je ideja, osmišljena u vidu procesa koji nas vodi do određenog rezultata.

Šta su osnovne, zajednicke karakteristike projekta, bez obzira na njegovu konceptualnu suštinu?

1. Svi su orijentisani ka ostvarenju određenog cilja (to znači da je nužna hijerarhija i struktura ciljeva i zadataka)
2. projekt je sistem - podrazumeva preduzimanje međusobno povezanih akcija (koje su sve vezane za ukupni identitet organizacije, ali u određenim trenucima projekt može da bude i preveliko opterećenje za organizaciju, ukoliko svojim obimom i značajem počne da nadilazi njene mogućnosti)
3. oni su određenog trajanja - tačno određen početak i kraj (na Gant kartogramu treba precizirati tačan početak i kraj svake predviđene aktivnosti, onako kako proizlaze jedna iz druge)
4. svaki projekt je u određenom stepenu jedinstven i poseban (u vremenu neprekidnih promena i organizacija i okruženja, nijedan projekat ne sme se ponavljati bez odgovarajućih rešenja kojima se odgovara na novonastale situacije. Otuda nema tipskih projekata i rešenja, koja se mogu mehanički preuzimati iz godine u godinu, ili iz jedne sredine u drugu);
5. svaki projekt podrazumeva podjednako proces i rezultat - a često je proces po sebi cilj i rezultat (posebno kad je u pitanju interkulturni dijalog, sam proces uspostavljanja

projekta, njegov tok realizacije, mogu biti važniji od same javne prezentacije rezultata u obliku knjige ili izložbe),

6. projekt NVO podrazumeva veći značaj efektivnog menadžmenta od insistiranja na efikasnosti, koja je primarna u industrijama kulture.

Životni ciklus projekta

I Konceptcija	Entuzijazam
II Planiranje	Očekivanja
III Realizacija	Razočaranje, zatim panika
IV Kontrola	Traganje za krivcem
V Evaluacija	Kažnjavanje nevinih
VI Terminacija	Pohvala i počasti onima koji nisu učestvovali

Ne postoji teorija koja nas može naučiti kako se stvara koncepcija - kako se postaje autorom projekta. Međutim, projektni menadžment nas uči kako da upravljamo projektom, bilo da smo mi njegov tvorac - autor, bilo da pomažemo grupi aktivista da realizuje svoju ideju. Operacionalizacija ideje je osnovno područje projektnog menadžmenta. U fazi operacionalizacije neophodno je definisati: misiju (smisao projekta), njegove osnovne ciljeve, ali i dugoročne ciljeve koji će ostaviti prostora za nove projekte u budućnosti, osnovne programske okosnice projekta.

U okviru ove faze ima nekoliko podfaza:

1. identifikovanje problema,
2. određivanje ciljeva projekta,
3. evaluacija sopstvenih mogućnosti,
4. definisanje projektnog zadatka,

a ukoliko je projekt kompleksniji, onda će ova faza imati još nekoliko podfaza:

5. utvrđivanje metodskih postupaka,
6. razvoj probne ili eksperimentalne faze (pilot akcija)
7. utvrđivanje rešenja - konačno definisanje projekta.

Planiranje projekta podrazumeva detaljnu razradu institucionalnog okvira projekta (pravni status, odnos prema ustanovama sa kojima se saradjuje), izbor osnovnih strateških opcija i metoda realizacije projekta. Tada definišemo kojim sve sredstvima raspoložemo (kadrovskim, materijalnim, prostornim, vremenskim), predviđamo moguće prepreke i način kako ćemo ih prevazilaziti.

Planiranje projekta, kako je već rečeno, može da se radi po metodologiji strateškog planiranja, ili uz primenu neke od metoda vremenskog planiranja, tako što se kadrovi, materijalne potrebe, budžet, a u skladu s njima i *fund raising* planiraju u određenim ritmovima u skladu sa osnovnim planom realizacije delatnosti.

Da bismo pristupili realizaciji, neophodno je da pribavimo sredstva - dakle da napravimo *fundraising* projekta. Za tu svrhu, koordinator projekta piše brojne zahteve (Ministarstvu kulture, gradskoj upravi za kulturu, fondacijama itd.) i sponzorska pisma potencijalnim darodavcima.

Struktura zahteva za dotaciju - pismo fondaciji ili ministarstvu

1 *rezime* (jasno i koncizno izlaže projekt, u jednom pasusu: naziv projekta, mesto delovanja, vreme realizacije, nosioci i ciljne grupe),

2 *uvod* (opisuje kvalifikovanost i kredibilitet podnosioca projekta),

3. *iznošenje problema* (opisuje nedostatke u društvu i kulturnom životu i iznosi predlog kako ovim projektom to otkloniti),

4. *ciljevi projekta* (uz naglašavanje saglasnosti sa ciljevima onoga od koga se traže sredstva),

5. *metodi realizacije projekta* (opisuju se strategije realizacije projekta, sa ili bez pomoci finansijera),

6. *evaluacija* (navodi se plan kada i kako ce se vrednovati ostvarivanje projekata - indikatori evaluacije),

7. *budžet i buduci izvori finansiranja* (definišu se jasno svi troškovi, izvor i nacin na koji ce se, pored dotacije ovog tela, u buducnosti sticati sredstva).

Realizacija projekta podrazumeva kulminaciju timskog rada i najstresniji je period u životu koordinatora projekta. Ona, paralelno, obuhvata i kontrolu, te se tokom faze realizacije, narocito u njenoj završnoj fazi (za vreme odvijanja festivala, nekoliko dana uoci i nakon otvaranja izložbe itd.) organizuju svakodnevni brifing-sastanci celog tima. To je istovremeno i jedan od nacina permanentne kontrole procesa realizacije. Trenutkom završetka projekta - javnom prezentacijom - ne prestaje rad na projektu. Tada je neophodno preci na sledeci zadatak: evaluaciju projekta.

Evaluacija interkulturnog projekta

Ciljevi evaluacije su da proceni, sistematski i objektivno koliko je to moguće, relevantnost projekta za kulturni i umetnički život i međuetnički dijalog sredine u kojoj je nastao i bio realizovan. Detaljno ce se ispitivati efektivnost projekta u odnosu na njegove ciljeve, posebno njegov uticaj na željene ciljne grupe.

Evaluacija socio-kulturnih i kulturno-umetničkih projekata se, stoga, prvenstveno odnosi na kvalitet programa projekta i njegovu efektivnost, a tek zatim na efikasnost menadžmenta i postignutu ekonomičnost projekta.

U evaluaciji programa i njegovog kvaliteta posebno ce se uzeti u obzir:

- a) postignuti uticaj na kvalitet komunikacije, dijaloga i razvoja tolerancije
 - efekti na primarne ciljne grupe
 - efekti na sekundarne ciljne grupe - analiza medijskog odjeka i PR delatnosti,
- b) kulturološki i umetnički kvalitet programa (inovativnost u pristupu, metodu...),
- c) kvantitet i balans programa u odnosu na planirani,
- f) ostvarivanje specifičnih ciljeva projekata.

Evaluacija menadžmenta projekta odnosi se na:

- planiranje - vremensku efikasnost (nacin korišćenja vremena)
- budžetski balans (cost-effectiveness)
 - *raznovrsnost izvora finansiranja
 - *sigurnost izvora...
- timski rad i njegovu efikasnost
 - *kvalitet timskog rada
 - *adekvatna distribucija uloga i zadataka
 - *zadovoljstvo u radu
 - *doprinos članova tima.

Zadaci:

1. Napravite SWOT analizu – pozicionirajte vašu organizaciju u lokalnoj zajednici
 2. Napišite predlog interkulturalnog projekta vaše NVO u formi datog Zahteva za donaciju. Napravite razlike u obraćanju:
 - opštini i Ministarstvu
 - fondaciji
 - privrednom subjektu
2. Evaluirajte jedan od svojih projekata korišćenjem navedenih parametara (uz neophodne dopune u odnosu na specifičnost vašeg projekta)

Ključne reči:

Efektivnost – stepen u kome određeni projekat i akcija ostvaruje cilj zbog koga se realizuje. Upečatljiv rezultat, efekat, ishod neke aktivnosti od velikog značaja za stanovništvo ili određenu društvenu grupu.

Efikasnost – brzina i tačnost ostvarivanja ciljeva, dostignuti željeni planski rezultati, posebno u odnosu na uložena sredstva, kadrove, tehničku opremu, novac i vreme.

Evaluacija – kritička procena, sistemska i objektivna stepena ostvarenosti željenih ciljeva organizacije, razvojnog projekta organizacije ili pojedinog programa – njegove efektivnosti ali i efikasnosti, te kvaliteta ukupnog menadžmenta.

Budžet (Budget) – Finansijski plan izvođenja programa ili aktivnosti, tokom određenog vremenskog perioda (najčešće godinu dana). Sistematizovan ekonomski plan za određeni period. U menadžmentu budžet označava preciznu raspodelu resursa organizacije koja pokazuje na koji će način, ili za koju namenu, sredstva biti upotrebljena, sastav izdvajanja i principe primenjene u obezbeđivanju resursa i njihovoj raspodeli.

Cilj (Goal, Objective, Target, Aim) –

- *dugoročni cilj* kome se stremi (goal), odnosno željeno stanje prema kome su aktivnosti i sredstva usmereni, a koje se ne mora neizbežno i dostići;
- *cilj* koji se može delimično dostići tokom planiranog perioda (objective), odnosi se na nešto specifičnije stanje nego prethodni i obuhvata opis željenog stanja, obim u kome

bi to stanje trebalo dostići, vremenski period u kome se očekuje dostizanje željenog stanja, mesto i osobe na koje se to stanje odnosi;

- *intermedijarni rezultat* (target) tokom dostizanja dugoročnih i srednjoročnih ciljeva (goal, objective) specifičniji je i obično kvantifikovan, s određenim vremenskim periodom u kome se očekuje da bude dostignut.

Donošenje odluke, odlučivanje (decision making) – Upravljačka funkcija menadžmenta i javne administracije, najvažniji deo svih drugih funkcija menadžmenta. Donošenje odluke je izbor između različitih mogućnosti i odvija se nekoliko faza: identifikovanje, evaluiranje mogućnosti te definitivni izbor koji se materijalizuje odlukom. Za proces donošenja odluke u organima javne uprave, koji se tiče opšteg interesa, neophodno je uspostaviti javnost rada i transparentnost samog procesa (mehanizme, komisije, itd.)

Planiranje – donošenje odluka u svetlu njihovih efekata u budućnosti. Planiranje se, stoga može definisati kao proces odlučivanja o tome kako budućnost učiniti boljom nego sadašnjost, definisanja promena potrebnih da bi se postigla određena poboljšanja i određivanje o načinu tih promena u praksi.

Strategija (Strategy) – širok spektar aktivnosti preduzetih kako bi se dostigli postavljeni kratkoročni i/ili dugoročni ciljevi. Strategija obuhvata identifikovanje pogodnih momenata za intervenciju, utvrđivanje načina pomoću kojih se obezbeđuje uključivanje drugih sektora, a posebno javnosti u celini, utvrđivanje spektra političkih, društvenih, ekonomskih, upravljačkih i tehničkih faktora značajnih za dostizanje ciljeva, ograničenja na koja se može naići, kao i pronalaženje načina da se ona prevaziđu.

Strateško planiranje - Skup metoda i tehnika kojima jedna organizacija planira svoj dugoročni razvoj, polazeći od potreba i potencijala sredine, kao i sopstvenih mogućnosti, ali uzimajući u obzir i buduće društvene promene koje je mogu ugroziti, te vlastite slabosti. Ono predviđa postizljive, međusobno povezane ciljeve, kao i strategije, načine i resurse njihovog ostvarivanja.

Literatura:

M. Dragičević Šešić i Branimir Stojković – Kultura, menadžment, animacija, marketing, CLIO, Beograd, 2000.

Tomislav Šola – Marketing u muzejima, Zagreb

V INTERKULTURNA MEDIJACIJA I DIJALOG U MULTIETNIČKIM ZAJEDNICAMA

Nevladine organizacije u multietničkim sredinama kao poseban i trajan zadatak imaju promovisanje dijaloga i komunikacije među različitim grupama. Otud je neophodno da svi aktivisti nevladinih organizacija ovladaju metodama i tehnikama interkulturene medijacije. Njezina svrha je da stvori preduslove uzajamnog razumevanja, razmene informacija, ali i artefakata i vrednosti, te u konačnom cilju da omogući zajedničke projekte u kojima će kulturni diverzitet biti promovisan kao posebna vrednost. U bosansko-hercegovačkom kontekstu to znači rad na razbijanju predrasuda i nerazumevanja drugog, njegovih vrednosti, potreba i aspiracija, te omogućavanju uslova i atmosfere saradnje različitih etničkih grupa. Iz ove saradnje, uspešnom medijacijom bi se dalje razvijali zajednički projekti, koji ne bi poništavali kulturne različitosti grupa i pojedinaca, već bi među njima uspostavljali međudnose tolerancije.

Dakle, interkulturalna medijacija se bavi dakle

- unutargrupnim odnosima u okviru multietničke nevladine organizacije
- posredovanjem vrednosti i ideja koje ova grupa želi promovisati u lokalnoj zajednici među različitim grupama stanovništva putem socio-kulturene animacije
- dijagnostikovanje problema i dijalog o njihovom rešavanju kroz procese javne komunikacije (raising awareness) - stvaranje javne platforme
- pritisak na javne vlasti i društvene autoritete na iznalaženje konkretnih rešenja i uvođenje odgovarajućih procedura u procese odlučivanja na svim nivoima
- stvara uslove za prekoračivanje etničkih identiteta i omogućuje raspravu o problemima od šireg regionalnog a i evropskog značenja.
- Promovisanjem prava međunarodne zajednice da učestvuje u regionalnim i lokalnim procesima interetničke komunikacije, posebno na uspostavljanju standarda vezanih za procese odlučivanja i komuniciranja

Time aktivisti nevladinih organizacija omogućuju uključenje i saradnju pripadnika različitih etničkih grupa u aktivnosti od važnosti za širu zajednicu, bez diskriminacije po bilo kojoj osnovi (etničkoj, kulturnoj, socijalnoj, polnoj, obrazovnoj, generacijskoj...)

Da bi medijacija postigla svoje pune efekte u zajednici, organizacije obično za prostor svog delovanja biraju središni komunikacioni javni prostor, ili koriste medijski prostor kao platforme za susretanje različitih etničkih grupa, naročito u I fazi svoga rada, kada još uvek postoji nepoverenje među etničkim grupama, a institucije javnog sektora su etnički podeljene. Time uočeni problemi ne samo što bivaju kroz proces rada proučeni, analizirani sa aspekata svih grupa, već se javno razotkrivaju, postaju vidljivi, i javne vlasti ih više ne mogu ignorisati i zanemarivati. Tako se potisnuti društveni konflikti koji prouzrokuju apatiju, fatalizam, bespomoćnost pa čak i strah – iznose u javni prostor, čine vidljivim i kroz procese pregovaranja unutar civilnog sektora dolazi do predloga i rešenja koja se tek onda mogu nametnuti javnim vlastima i široj zajednici.

Otuda su instrumenti i metode medijacije vrlo često ulična pozorišta, karnevali, projekti instalacija, murala i skulptura u javnom prostoru – te medijski feljtoni, debate, serije intervjuova i sl. S druge strane njima prethode ili slede brojne radionice – tj. one forme delovanja nevladinih organizacija koje daju mogućnost neposrednog kontakta, razmene informacija, ali i sučeljavanja mišljenja oko zajedničkih problema. U procesu medijacije nema čistih formi difuzije kulture, poput izložbi, predstava, filmskih projekcija, već se one moraju dopunjavati i prožimati radionicama, tribinama, diskusijama, animacionim akcijama, teatarskim participativnim formama (poput Boalovog pozorišta potlačenog – pozorišta konfrontacija), a u novije vreme i marketinškim tehnikama poput javnih kampanja, oglašavanja i sl. Ovi metodi mogu da se koriste i prilikom edukacije za priznavanje i prihvatanje razlika (diversity awareness training), kojima se postepeno jedna zajednica od odbijanja drugih prevodi do stepena interkulturene komunikacije, ravnopravnog dijaloga i saradnje sa drugim.

Stepeni interkulturene kompetencije pojedinaca i grupa

Socijalna Integracija

Interkult. ponašanje i stavovi, omogućuje pojedincu da integriše različitosti

Adaptacija

Omogućuje saosećanje sa pojedincima, pripadnicima drugih etničkih grupa, sposobnost preuzimanja perspektive drugog, razumevanja vrednosti drugog

Prihvatanje

Prihvatanje razlika u ponašanju i isticanje vrednosnih razlika. Priznavanje validnosti načina razmišljanja i percepcije sveta drugog.

Minimiziranje razlika

Prikrija i banalizuje kulturne razlike. Fokus na sličnostima među grupama.

Defanzivni pristup

Koristi negativne stereotipe, pretpostavlja da je njegova kultura superiorna, a drugog vidi kao pretnju.

Odbijanje

Videnje kulture drugog kao potpuno beznačajne, »neistorijske«, anticivilizacijske itd.

(izvor: M. Bennett: The developmental approach to training of intercultural sensitivity, International journal of intercultural relations, n. 10, 1986, pp. 179 - 196)

Studija slučaja:

Emisija »Most« Radija Slobodna Evropa iz Praga, koju uređuje Omer Karabeg, tipičan je primer medijacije koja se ne iscrpljuje u početnoj, precizno određenoj formi radijske emisije. Radi postizanja istinskog učinka, emisija se prešampava u različitim sredinama i medijima zemalja bivše Jugoslavije (Zarez, Zagreb; Danas, Beograd, itd.), a zatim inicira debate, panel razgovore i nove projekte kojima se uočeni problemi dalje raspravljaju. Tako je naprimer ova emisija prva uvela temu osećanja kolektivne krivice pojedinih naroda, za počinjene zločine u ratnim sukobima. Nakon toga, izazvani brojnim reakcijama i slušalaca i čitalaca novina, mnoge institucije i nevladine organizacije pokreću ova pitanja u okviru radionica, tribina i ta tema koja postaje široko prisutna, konačno dovodi i do reakcija vlasti (tako u SR Jugoslaviji Vlada formira Komisiju za istinu i poverenje).

Socio-kulturna medijacija i smanjenje socijalne distance

U tranzicionom periodu dolazi naglo do društvenog siromašenja i raslojavanja. Osiromašene društvene grupe (penzioneri, radnici bez posla ili niskih primanja, službenici, prosvetni radnici...) povlače se sa javne scene, prestaju da budu vidljive i aktivne u društvenom životu, jer se bore za preživljavanje ili čak osećaju stid zbog svog degradiranog društvenog položaja i osećaja nemoći. S druge strane, novi bogataši, veoma često bez znanja i sposobnosti za pojavljivanje u javnosti, a još manje za istinsku participaciju u javnom životu, iritiraju javnost beskrupuloznom demonstracijom svoje ekonomske moći. U mnogim sredinama kupovinom medija i muzičkih produkcionih kuća, oni promovišu kič i neukus a istovremeno stiču i veliku društvenu moć. Paradoks je tim veći što ta produkcija u stvari biva usmerena ka najsiromašnijim slojevima stanovništva, dajući im privremenu mogućnost bekstva od svakodnevice.

Dolazi do povećanja socijalne distance i osećanja socijalne marginalizacije i izdvojenosti. Nestaju manifestacije i svečanosti koje organizuje javni sektor u kojima bi učestvovali svi stanovnici jedne sredine bez razlike. Stoga je upravo na civilnom sektoru odgovornost da razvije nove programe medijacije, koji ne samo što će okupljati različite društvene grupe i integrisati zajednicu, već će istovremeno razvijati i kritičku svest, i dati mogućnost deprivilegovanim grupama da iskazuju svoj stav, da postanu vidljive i da se aktivno angažuju, oslobode u procesima društvenog komuniciranja.

Studija slučaja: Karneval u Novom Vinodolskom

Karneval je okupio celi grad i sve društvene grupe u svečanosti koja obiluje, s jedne strane, elementima društvene kritike (uglavnom lokalnog značaja), a s druge strane veselim opscenostima koje svet u povorci, muško, žensko, staro i mlado, uglas peva i iskazuje svojim izgledom i ponašanjem.

Kao osnovno sredstvo medijacije obično se pojavljuju:

- Informacijski i medijski resursi
- Uspostavljanje projekata
- Neposredna razmena iskustava (seminari, radionice, savetovanja, debate)
- Umetničke intervencije
- Korišćenje gradskih prostora i predgrađa
- Organizovanje manifestacija i svečanosti

Oblici interkulture medijacije:

a) medijacija usmerena ka najširim grupama stanovništva

ima za cilj da ideje socijalne i interkulture tolerancije, otvorenog društva, promoviše korišćenjem najčešće onih medija koji su najprisutniji u javnosti, poput lokalnih i regionalnih radio i TV mreža, bilborda, umetničkih intervencija u javnom prostoru.

Tako je u Sarajevu održana akcija »Meeting point« koja je na prostoru ložionice Starog hamama pretvorene u Art centar Ljetna bašta Ćulhan, omogućila desetini umetnika da da svoje viđenje života Sarajeva u kontekstu kolektivne memorije njegovih stanovnika. Na taj način posetioци koji pripadaju najrazličitijim grupama komuniciraju među sobom na novoustanovljenoj javnoj platformi i reaktualizuju svoj odnos prema gradu, njegovoj istoriji i stanovništvu, a istovremeno se suočavaju sa ključnim problemima zemlje u celini.

Jedan od radova, instalacija Alme Suljević: Poništavanje istine, bavi se činjenicom da u BiH postoji 3 miliona mina koje ona namerava poništiti simbolično ih uklanjajući s originalnih minskih mapa prostrtih po području Ćulhana. Autorica po mapama ritualno ispisuje svoja traumatična sećanja, zaokružuje kuće u kojima su živeli njeni prijatelji, rođaci i prijatelji.

Ilustracija: Alma Suljević, Meeting point, str. 74, dole

b) medijacija vezana za grupe sa posebnim potrebama

ima za cilj da različite, u Jugoistočnoj Evropi obično izuzetno marginalizovane i nevidljive, grupe poput grupa sa fizičkim ili psihičkim hendikepima, integriše kroz procese socio-kulture animacije u lokalnu zajednicu, a postepeno da im da i mogućnost da se uključe i u šire društveno delovanje.

Najjednostavniji primer ovakvog angažmana jeste izgradnja platformi do biračkih mesta, kako bi se omogućilo licima sa fizičkim hendikepom da glasanjem utiču na oblikovanje društvene zajednice u kojoj žive, što bi trebalo da bude apsolutni zadatak javne politike i javnih vlasti. Ipak, bez lobiranja civilnog sektora, ni u jednoj sredini ovo pravo ne bi bilo aktualizirano.

Pristup kulturnim sadržajima ponekad je otežan ne samo prostornim barijerama, već, kao kada su u pitanju osobe oštećenog sluha, nemogućnošću praćenja onih umetničkih ostvarenja i medijskih programa koji se zasnivaju na verbalnim porukama. Stoga bi pozorišta i TV mediji, morali da omoguće simultani prevod za

gluvoneme, što je praksa u svetu bar u određenim danima a kad su u pitanju TV vesti – bar jedne dnevno se prevode.

Sledeći još važniji korak medijacije jeste omogućavanje ovim grupama da i aktivno učestvuju u procesu stvaralaštva, realizujući kolektivne i individualne umetničke projekte, poput murala, keramike, tapiserija, muzičkih i pozorišnih događaja, i sl., u zajednici sa umetnicima koji imaju senzitivnost prema timskom radu i različitim mogućnostima ove tako različite populacije.

Put 5a, feminističko pozorište Zorice Jevremović, u stanu Autonomnog ženskog centra, izvelo je tokom 1997-1998. godine pozorišnu predstavu »Šaputave devojke« čije su učesnice bile isključivo devojke-invalidkinje u kolicima. Time su one uključene u različite društvene procese, od onih kulturno-umetničkih (gostovanje na festivalu u Sloveniji), do socijalnih (integracija u ceo tim feminističkog pozorišta i mogućnost rada izvan zatvorenog kruga invalida), te stekle javnu vidljivost i kroz brojne napise u štampi i medijima indirektno ukazale na marginalizaciju i isključenost iz društva osoba sa telesnim hendikepom.

c) *Medijacija vezana za grupe sa manjinskim i specifičnim identitetima*

ima za cilj da ukaže javnim vlastima i cjelokupnoj javnosti kako postoje grupe stanovništva za koje se ne zna ili ne želi znati, kojima se (aktivno ili pasivno) ne priznaje pravo na bilo koji oblik systemske podrške i afirmacije te im se tako uskraćuju osnovna ljudska i kulturna prava.

Tu se prije svega radi o pripadnicima pojedinih subkultura (kao što su punkeri, raperi, heavymetalci, pripadnici techno subkulture i drugi), zatim pripadnicima tzv. seksualnih manjina (homoseksualci, lezbijke, biseksualci, transvestiti, transeksualci) ali i pripadnicima etničkih grupa koje su izrazito malobrojne ili prema kojima se izražava odnos jake socijalne marginalizacije (npr. Vlasi, Cincari, Romi), pa sve do pripadnika bilo koje druge grupe koja nastaje, osviještava se i želi dobiti pravo javnog pojavljivanja, djelovanja i društvene afirmacije (npr. antiglobalisti, liječeni narkomani, i drugi).

I ovdje je postajanje javno vidljivim jedan od primarnih ciljeva medijacije. U tu svrhu obično se koriste sredstva koja imaju jaki medijski odjek, brojne sudionike ili široku publiku kao što su npr. gay parada, pop i rock koncert, rave party, ulično muziciranje. Međutim, to mogu biti i grafiti, javne protestne akcije, pojavljivanje u medijima, što sve za svrhu ima postizanje tzv. »pozitivnog šoka« i smanjenja »moralne panike« kojima se postupno dovodi do gubljenja odbojnosti okoline prema grupi, te ponašanju i potrebama koje iskazuju i upražnjavaju jezini članovi. Zanimljivo je pripomenuti da većina subkulturnih grupa ima definirane a ponekad i razvijene oblike samoizražavanja pa čak i javnog djelovanja. Ipak, ubrzo nakon početka djelovanja javlja se potreba za korištenjem određene infrastrukture (npr. okupljališta i klubova) kao i trajnijoj podršci nekih oblika rada (npr. tiskanje fanzina), što bi trebale podupreti javne vlasti a one to gotovo redovito ne čine.

Otud su za djelovanje ovih grupa posebno važni ambiciozniji projekti koji na kompleksan i otvoren, komunikacijski prihvatljiv i razumljiv način daju uvid u temeljne probleme ovih grupa, ističu pravo njihova postojanja, te ističu njihov doprinos pluralnosti i raznolikosti društva i kulturne scene. Ukoliko se radi npr. o

ozbiljnijoj povredi ili uskrati ljudskih ili kulturnih prava obično se poduzimaju kompleksne akcije koje kombiniraju javnu kampanju s umjetničkim i kulturnim projektima (npr. festival gay i lezbijskog filma) ali i s javnim debatama i zahtjevima za promjenom zakonodavstva radi ukupne promjene njihova društvenog statusa (npr. obiteljski zakon ili zakon o pravima nacionalnih manjina i etničkih zajednica). Krajnji cilj je pak osiguravanje povoljnih uvjeta njihove ukupne egzistencije te puna socijalna prihvaćenost.

Ilustracija: gay parade u Beogradu i Zagrebu

d) Medijacija vezana za prostorno marginalizovane ili izolovane grupe

ima za cilj najčešće da ove, često i socijalno ugrožene grupe stanovnika, uključi u društveni i kulturni život šire zajednice. Ovo se obično čini kroz umetničke projekte community art-a ili programe socio-kulturne animacije – danas najčešće izvođene pod imenom: Umetnost za socijalne promene (Art for social change). Umetnici i aktivisti nevladinih organizacija dolaze u predgrađa, izbeglička naselja, zapuštene četvrti i prostore grada, i tamo ulaze u direktnu interakciju sa stanovništvom stvarajući projekte koji i ambijentu i stanovnicima vraćaju dignitet. Ovi projekti, pored dobre volje i inicijative samih umetnika zahtevaju i veliko poznavanje komunikacijskih veština, jer marginalne društvene grupe često pokazuju i otpor prema onima koji dolaze sa »projektom«, da na kraći rok urade nešto što više promoviše njih same no lokalnu zajednicu. Stoga, medijacija zahteva dugotrajni rad kojim bi došlo do istinske socijalne i urbane rekonstrukcije ovih prostora u cilju homogenizovanja stanovništva i prostora lokalnih zajednica. Posebno česti su projekti scenskih, likovnih i muzičkih radionica, kojima se kroz istraživanja (oral history) stanovnici navode da uzmu aktivno učešće u oblikovanju budućih umetničkih akcija ili da sami donesu odluku o tome šta i kojim metodom umetničke intervencije će se raditi. Da li zapušteni prostor pretvoriti u park, dečje igralište ili susretnište na kome bi se realizovali neki umetnički projekti (poput skulptura od otpadnog materijala i sl.)? Važno je i ako grupa stanovnika uz pomoć umetnika i aktivista dođe i do jače ideje o tome kako promeniti suštinu aktivnosti u kraju, bilo stvaranjem novih proizvodnih centara (zanatske umetničke radionice grnčarstva, tkanja, suvenira i sl.) ili zahtevom za otvaranje kulturnog centra, da se onda projekat nastavi kao projekat zagovaranja i lobiranja javnih vlasti da omoguće stvaranje takvog centra ili ustanove.

Studija slučaja: Maja Bajević – procesna instalacija na zemaljskom Muzeju u okviru III godišnje izložbe Centra za savremenu umetnost »Opres! Radovi!«, Sarajevo 1999.

U višeslojnoj instalaciji koja je u celini projekta nastojala da ukaže na zatvorenost Muzeja za građanstvo i potrebu njegovog otvaranja ka javnosti, Maja Bajević je dala i mnogo dublji smisao ovom projektu uključujući kao njegove aktere i žene udovice, prognanice iz Srebrenice, koje su u svojoj uobičajenoj odeći na skelama ispred Muzejske fasade danima vezle svoje ručne radove, praveći između sebe i publike »zavesu« koja je ukazivala na njihovu realnu nevidljivost mada je tragična sudbina Grada poznata javnosti.

Saradnja umetnice i Srebreničanki nastavila se i dalje i rezultirala i drugim umetničkim projektima (video rad), vraćajući im samosvest i dajući glas i javnu prisutnost.

Ključne reči:

Socio-kulturna animacija podrazumeva zajednički rad umetnika, aktivista i stanovnika jedne sredine na umetničkim, medijskim i drugim projektima radi rešavanja problema zajednice u kojoj živi, kao i radi razvijanja svesti o potrebi kritičkog mišljenja i odlučivanja u svim oblastima društvenog života, te potrebi ličnog učešća - aktivnog i stvaralačkog - u društvenom i kulturnom životu zajednice. Termin se pre svega koristi u Francuskoj.

Animator - To je takva vrsta kulturnog poslenika koji se kreće po svim nivoima društvene hijerarhije i po svim oblastima delovanja. On pomaže da se komunikacija među raznim sistemima poboljša, pomaže svojim partnerima da oblikuju identitet i projekte, jednom rečju - usmerava akcije. Kulturne politike regija i opština proizvode čitav niz animatora, kao što su instruktori, menadžeri, medijatori, komunikatori i sl. Njihova vitalnost je jedan od ključeva uspeha kulturne politike i kulturne demokratije. Možemo, delimično, i njima da zahvalimo što kulturna politika nije više samo stavka koja sadrži opremu, već i investicija u ljude.

Community art, odnosno **art for social change** je termin koji se koristi za umjetničke projekte čija je namera da izgrade i razvijaju zajednicu, uz učešće lokalnog stanovništva, s ciljem integracije zajednice oko rešavanja opštih problema. Termin se prije svega koristi u Velikoj Britaniji.

Kulturna akcija je niz međusobno povezanih aktivnosti kojima se želi da postigne precizan i merljiv cilj kulturnog razvoja. Najčešće se vodi u sprezi javnog i civilnog sektora koji žele da ostvare pozitivnu društvenu i kulturnu promenu.

Radionice: stručno vođeni ciljeviti i interaktivni rad s grupom koji ima i svoju edukativnu i praktičnu funkciju, jer se u njemu ne polazi od unapred određenog rešenja problema, već se do njega dolazi postepeno, različitim metodama (brainstorming, simulacione igre, kreativni rad, debata itd.)

Pozorište potlačenog (Augusto Boal) je skup pozorišnih metoda rada profesionalaca sa publikom i ne-publikom, tako što problem koji definišu i do izvesne mere razrade glumci i reditelji, u toku samog izvođenja koriguje, menja i dopunjava publika. Najpoznatiji metodi rada ovog modela pozorišnog delovanja su: nevidljivo pozorište (za slučajnu publiku na ulicama i trgovima, nesvesnu da prisustvuje poz. događaju), pozorište forum (publika debatuje u toku predstave koja se prekida radi diskusije) i simultana dramaturgija (kada publika izlazi na scenu, preuzima uloge i završava radnju po svom nahođenju).

Umetničke intervencije su oni projekti umetnika koji u sredinama u kojima se realizuju unose duh provokacije, upitnosti, izazova.

Zadaci:

Razmislite koja društvena grupa u vašoj sredini treba pomoć i koje oblike medijacije biste predložili za njihovu socijalnu integraciju i afirmaciju.

Literatura:

- Augusto Boal – Pozorište potlačenog, Gradina, Niš, 1984
- Meeting point, katalog I godišnje izložbe Soros centra za savremenu umjetnost, Sarajevo 1997
- Katalog II godišnje izložbe Soros centra za savremenu umjetnost, Sarajevo, 1998.
- Benjamin Perasović – Urbana plemena, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
- Bulletin, Creahm (Creativite et Handicap Mental), Liege, www.creahm.be
- **Brislin R., Yoshida T.**,1994, *Intercultural communication training: an introduction*, Sage publications, London.
- **Fowler M., Mumford G.M.**,1995, *Intercultural source book: cross-cultural training methods*, USA, Intercultural Press.

VI UMREŽAVANJE, PARTNERSTVO I MEĐUNARODNA REGIONALNA SARADNJA

"Mreža nije

- birokratija
- hijerarhija
- lobi
- privatna inicijativa
- privremeni projekat
- asocijacija, federacija, unija
- zatvoreni klub

Manifest evropskih kulturnih mreža,
Brisel, 1997"

-

Nastale kao odgovor na organsku potrebu umetnika i kulturnih aktivista za saradnjom, mreže su "pre mrežile" evropski kulturni prostor gotovo u potpunosti.

Obično postoji nekoliko konkretnih ciljeva kada se kreira mreža: ona je najčešće odgovor na neophodnost uzajamne pomoći, potrebu razbijanja izolacije, uspostavljanja kontakta i formulisanja zajedničke akcije. Ona je često stvorena iz osećanja prikraćenosti umetnika i NVO aktivista u lokalnoj sredini, iz uverenja da se slični projekti i inicijative mogu naći lakše izvan granica uskog nacionalnog ili lokalnog okvira.

Mreža funkcioniše kao:

- *Sistem-platforma* za razmenu i sticanje stavova, mišljenja i ideja;
- *Informacioni centar*;
- Sistem koji štiti ili promovise zajedničke interese članova (*lobi* prema političkoj sferi, javnoj sferi, profesionalnim i obrazovnim institucijama...);
- *Platforma* za partnerstva i podršku razvoju projekata.

Najveći broj mreža u oblasti kulture u Evropi iskazuje kao osnovne vrednosti - humanizam, interkulturalizam (interkulturni senzibilitet), ljudska prava, a posebno prava na kulturu, etiku kulturnih radnika (umetnika, administratora i menadžera), profesionalizam, s posebnim akcentom na permanentno stručno usavršavanje. Spremnost na prihvatanje razlika i tolerantnost su nužne komponente ustrojstva mreže.

Smatra se da mreže moraju delovati izvan polja međudržavnog dogovaranja i saradnje, jer su one emanacija duha civilnog društva i podstrek njegovom razvoju. Ipak, i Savet Evrope i Evropska unija, prepoznali su u mrežama ogroman potencijal za razvoj evropskog kulturnog prostora, pa i evropskog identiteta. Stoga je Evropska unija kroz brojne svoje programe podrške stvaralaštvu implicitno ugradila i podršku mrežama u kulturi, a Evropski savet stvarajući Forum evropskih kulturnih mreža, podržava njihovo širenje i programe. Takođe, već jedan broj nacionalnih kulturnih politika ugrađuje u svoje instrumente i podršku participaciji umetnika i menadžera u kulturi učešću u evropskim mrežama kulture (biti član je relativno jednostavno, no biti aktivan učesnik je za male organizacije i pojedince finansijski gotovo nemoguće bez dodatnog *fundraising-a*). Najpoznatije mreže u oblasti kulture u Evropi, a od značaja za područje jugoistočne Evrope su: IETM (Neformalni evropski pozorišni susret), MAGDALENA (ženske

pozorišne trupe), EFAH (Evropski forum za umetnost i kulturnu baštinu), ENCATC (Evropska mreža fakulteta i centara za obrazovanje menadžera u kulturi), CIRCLE (Evropska mreža naučno-istraživačkih centara u kulturi), ELIA (Evropska liga instituta za umetnost), AMARC (Asocijacija slobodnih radio stanica), Apollonia, european art exchanges, , SEECAN (SouthEast European Contemporary Art Network), BAN, Balkan Art network (Skopje), BAP (Balkan association of publishers), TransEvropa Hale (mreža alternativnih kulturnih centara u bivšim industrijskim zgradama), Evropska mreža kulturnih centara (prestižni kulturni centri) itd.

Mreže stvaraju mreže. Culturelink, network of networks, za istraživanja i saradnju u kulturnom razvoju, čije je središte u Zagrebu, okuplja sve relevantne mreže i institucije širom sveta u tom domenu, izdajući časopis istog imena, a Balkankult (Beograd) okuplja aktiviste NVO u domenu kulturnog razvoja sa područja Jugoistočne Evrope.

Mreža najčešće predstavlja i polaznu osnovu za identifikaciju najpogodnijeg budućeg *partnera* za realizaciju većih i složenijih međunarodnih projekata. Mreža je stimulans i *fundraising-u*, te ne samo što nam daje informacije kome da se obratimo, već povećava i naš kredibilitet. Onog trenutka kad smo deo mreže, i na nas se prenosi deo njenog *image-a*.

Studija slučaja: MIFOC (Mostar Intercultural Festival), Mostar

MIFOC je nastao kao mreža koja objedinjuje rad nekoliko nevladinih organizacija iz Mostara: Mladimost, Alternativni Institut i ŠkArt studio, kao i dve nevladine organizacije iz Francuske: Drugi most i Gernika i jednu iz Španije – Resources for Intercultural Animation.

Ta mrežna strategija omogućila je prenos iskustava i znanja već u prvim pokušajima uspostavljanja ključnih aktivnosti ovih mostarskih NVO-a. Naime, aktivisti iz Francuske i Španije pomogli su u konceptualnom i programskom osmišljavanju njihovih delatnosti, kao i u uspostavljanju unutrašnjeg menadžmenta. Sama činjenica da se radi o mreži, povećala je kredibilitet svih njenih članica kod stranih donatora te omogućila i finansiranje, a i bolji inostrani program za zajedničku akciju: Internacionalni festival. Istovremeno, mostarski aktivisti i umetnici su dobili šansu da svoj rad pokažu i u sredinama odakle dolaze drugi članovi mreže, te da se na tim međunarodnim manifestacijama dalje povezuju i nalaze partnere i izvan ovog kruga.

Razvojne strategije mreža

Razvojne strategije mreža podrazumevaju nekoliko faza:

1. Faza učvršćivanja poverenja
2. Širenje broja članova (prioritet broju ili kvalifikovanosti članica)
3. Osmišljavanje formalnih i neformalnih unutrašnjih struktura
4. Stimulisanje razvoja institucija u regionima i zemljama u kojima mreža nema adekvatne potencijalne članice.

U dosadašnjem radu, mreže su doprinele identifikaciji brojnih problema u kulturnom životu Evrope, nedostataka u domenu kulturne politike, profesionalnog rada u kulturi, posebno u domenu međunarodne saradnje. Ipak, za pojedinačnu instituciju, nevladinu organizaciju ili pojedinca uključenog u neku evropsku mrežu, najbitnija je činjenica da je mreža u stvari "žarište kreativnosti" - ona je podsticaj preduzetničkom duhu, duhu rizika i inovacije. Naravno, mreža jeste i moda, ali moda koju treba umeti iskoristiti!

Studija slučaja:

Cross radio je projekat 9 nezavisnih radio stanica sa područja bivše Jugoslavije s osnovnom svrhom razmene programa u domenu kulture.

Cross teritorija

Radio 021, Novi Sad, Petak 19:30h (92.2 MHz)
Radio Student Zagreb, Petak 20h (100.5 MHz)
Radio B92, Beograd, Petak 22h (92.5 MHz i 105.0 MHz - Vojvodina)
Radio Student, Ljubljana, Subota 14:30h (89.3 MHz)
Studentski Radio eFM, Sarajevo, Subota 19h (106.5 MHz)
Radio Kojot, Zrenjanin, Subota 19h (107.3 MHz)
Radio Balkan, Banja Luka, Ponedeljak 21h (95.9 MHz)
Radio Sombor, Utorak 21h (90.9 MHz i 666 KHz)
Radio Studio 88, Mostar, Utorak 18h (88 MHz)

ukoliko zelite da najavimo i događaje koje Vi organizujete javite nam se - info@crossradio.org, www.crossradio.org

Zadaci:

Da li bi imalo razloga da se neke od nevladinih organizacija u vašoj sredini odluče da povežu u mrežu i zašto?

Razmislite koja vam od predloženih evropskih i balkanskih mreža može biti interesantna za pomoć u realizaciji vaših projekata?

Ključne reči:

Mreža (network) – grupisanje pojedinaca, organizacija, udruženja, agencija... organizovanih bez hijerarhije oko zajedničkih problema, zadataka ili izazova i koji

obavljaju svoj posao aktivno i sistematski, na osnovu potpune posvećenosti i međusobnog poverenja.

Partnerstvo:

Literatura:

- Evropske mreže kulture, Balkankult. Beograd, 2001.
- Guide to the Culturelink network, ed. Daniela Angelina Jelinčić, Institute for International Relations, Zagreb, 2002.

Web sites evropskih kulturnih mreža

Apolonia - www.apollonia-art-exchanges.com

Balcanis - www.balcanis.com

BALKANKULT – www.balkankult.org

BAN – osoba za kontakt, Melentie Pandilovski, <http://www.scca.org.mk>

Banlieue d Europe - www.banlieues-europe.com

BAP – osoba za kontakt, Zoran Hamović, CLIO, Beograd, [www.clio](http://www.clio.org)

Culturelink – www.culturelink.org

SEECAN

IETM – www.ietm.com

EFIL (European Federation for Intercultural Learning) – www.afs.org/efil

SIETAR – Međunarodno društvo za interkulturno obrazovanje, obuku i istraživanje, www.yfu.fi/~sietareu

Magdalena – mreža žena u savremenom pozorištu, www.magdalenaproject.org

VII UMEMSTO ZAKLJUČKA

Interkulturalni parametri i kriteriji za procenu uspešnosti rada NVO

Smisao rada i delatnosti jedne nevladine organizacije u interkulturalnoj sredini jeste da postigne rezultat – otvorenu i tolerantnu zajednicu, zajednicu dijaloga i razumevanja. No, takav rezultat ne može da se ostvari u kratkom roku. Stoga aktivistička nevladina organizacija mora da uspostavi dugoročan plan i program i da godišnje evaluira stepen njegovog postignuća (management by objectives), ocenjujući do koje mere se ostvaruju suštinski podciljevi, bez kojih u stvari i nema razvoja i napretka. Godišnja evaluacija neophodna je dakle da bi se utvrdilo da li je nevladina organizacija na putu ostvarivanja svojih zadataka, ili je, iz različitih razloga (ponekad pod pritiskom opstanka – radeći projekte za koje donatori daju novac, a koji ne moraju biti u središtu interesa i od značaja za suštinu delatnosti NVO-a, ili projekte koji zarađuju novac), otišla u sasvim drugom smeru od svoje početne misije. Bilo bi zato poželjno da se, pozivajući po potrebi i nezavisne, spoljne evaluatore, proverí EFEKTIVNOST rada nevladine organizacije kroz sedam ključnih parametara, od kojih su prvih pet vezani za suštinu njenog rada, a poslednja dva za ovladavanje sopstvenim razvojem (što nije cilj po sebi, već prudoslov da se organizacija može slobodnije i kreativnije baviti aktivnostima zbog kojih je osnovana). Unutar svakog parametra potrebno je konstatovati veliki broj kriterijuma, te odrediti indikatore merenja svakog od njih. Tako na primer, u okviru prvog parametra: Odnosa prema lokalnoj zajednici i podsticanju kulturnog pluralizma, identifikovali smo šest kriterijuma, za koje bi sada svaka od nevladinih organizacija trebalo da razvije sopstvene indikatore. Prvi kriterijum: uključivanje u rad pripadnika drugih grupa, posebno etničkih, mogao bi se ceniti kroz indikatore broja pripadnika drugih manjinskih grupa u članstvu NVO, programima pojedinih aktivnosti, kao saradnika na akcijama, ali i kao publikom na programima, te je već očigledno da bi samo kvantitativnih pokazatelja za ovaj prvi kriterijum moglo biti četiri, da se ne govori da bi se kompleksnijim metodom evaluacije kao indikatori mogli uvesti i indikatori koji procenjuju kvalitet učešća manjinskih grupa (da li su samo prateći članovi ili oni koji učestvuju u kreiranju koncepta programa i razvoja, i sl.).

U daljem tekstu dakle, navešćemo samo parametre i kriterijume evaluacije, ostavljajući svakoj nevladinoj organizaciji mogućnost da ih u skladu sa svojim ciljevima predefiniše, dopuni ili promeni, birajući što preciznije indikatore i metode evaluacije (koji će i inače morati da budu razrađeni prilikom stvaranja Strateškog plana – Tabela 8).

I Odnos prema lokalnoj zajednici i podsticanju kulturnog pluralizma

- uključivanje u rad pripadnika drugih grupa, posebno etničkih
- aktivnosti koje šire prostor javne komunikacije i interkulturalnog dijaloga
- definiranja i nametanje tema od važnosti za razvoj ukupne lokalne zajednice
- korišćenje različitih lokacija i prostornih resursa zajednice
- rad na poboljšanju socijalnog i kulturnog statusa posebno ugroženih i marginaliziranih grupa stanovništva

- rad na povećanju svijesti o važnosti građanske solidarnosti, razumijevanja i povjerenja za ukupni društveni razvoj

II Utjecaj NVO na kulturnu politiku na svim nivoima

- aktivnosti koje vode participativnom načinu definiranja kulturne politike, posebno one lokalne
- rad i uspostavljanje projekata s ciljem povezivanja svih triju sektora u kulturnim djelatnostima
- aktivnosti koje osviještavaju ulogu NVO u kulturnom i društvenom razvoju
- rad na jasnom definiranju i širenju područja djelovanja javnih vlasti, posebno onih iz područja kulture
- rad na izgradnji evaluacijskih parametra i kriterija djelovanja javnih vlasti kao i nevladinog sektora
- rad na povezivanju razina djelovanja kulturne politike – državne, regionalne, lokalne

III Regionalna i međunarodna suradnja

- uključivanje u vlastite projekte i aktivnosti pojedinaca i grupa iz drugih zemalja i sredina
- uspostavljanje zajedničkih projekata s NVO iz regije
- uključivanje u rad europskih i regionalnih mreža
- rad na povezivanju NVO na državnoj i međunarodnoj razini (projekti, mreže, koordinacije itd.)
- uključivanje u programe i projekte raznih međunarodnih organizacija, kao i predlaganje vlastitih sličnih programa
- korištenje regionalno dostupne resursne osnove (kardovske, informacijske, tehničke) u cilju boljeg međunarodnog pozicioniranja

IV Ostvarivanje decentralizovanih aktivnosti

- organiziranje djelatnosti i projekata izvan vlastite sredine
- uključivanje pojedinaca i grupa iz manje razvijenih sredina te onih posebno opterećenih ratnim stradanjima i međuetničkim sukobima u projekte organizacije
- edukacijske aktivnosti na prijenosu znanja koja mogu biti od koristi drugim NVO, posebno onih novonastalih
- uspostavljanje projekata koji koriste resurse kako većih sredina tako i onih manjih, a namijenjeni su povezivanju pripadnika raznih društvenih grupa
- planiranje aktivnosti koje mogu imati sistemski učinak na prostor zemlje u smislu poboljšanja interkulture komunikacije (niz dislociranih seminara, turneja, serija predavanja i sl.)

V Inovativnost i prijenos znanja

- koncipiranje i uspostavljanje projekata čiji sadržaj zadovoljava kulturne i socijalne potrebe različitih grupa
- korištenje raznih formi interkulture medijacije
- uspostavljanje partnerstva i suradnje s drugim NVO sa sličnim područjem djelovanja
- umrežavanje na državnoj i međunarodnoj razini
- korištenja medija i informacijskih resursa
- organiziranje edukacijskih aktivnosti iz interkulture komunikacije
- međudjelovanje s drugim ustanovama u kulturi, utjecanja na javne vlasti

VI Podizanje organizacijskih sposobnosti (capacity building)

- organizaciona samosvest (definiranje vizije, misije, ciljeva i sl.)
- stupanj internalizacije vrijednosti i ciljeva od strane svih članova organizacije.
- kvaliteta komunikacija i timskog rada
- efikasnost i preciznost u postizanju ciljeva
- relevantna organizacijska i leaderska struktura, te način funkcioniranja
- dobro odabrane strategije razvoja
- sposobnost analize okoline, njezinih potreba kao i tendencija u kulturnom razvoju

VII Postizanje održivosti

- raznovrsnost financijskih izvora
- aspekt samofinansiranja
- uključivanje volonterskog rada
- razvijenost znanja vezanih uz fundraising
- postojanje plana rješavanja infrastrukturnih i tehničkih preduvjeta funkcioniranja
- postojanje plana izobrazbe aktivista kao i prinovljavanje novih članova sa stručnim znanjima
- postojanje plana odnosa s javnošću kao i marketinškog plana

Zadatak:

Dopunite postojeće parametre i kriterijume evaluacije listom indikatora.

Odredite najpogodnije metode evaluacije (samoevaluacija, eksterna evaluacija; anketa, grupni intervju, intervju sa ključnim akterima, analiza štampe, analiza promena u lokalnoj zajednici, njenoj kulturnoj politici i sl.)

Ključne reči:

Održivost:

Podizanje kapaciteta (capacity building):

LITERATURA

A Must or a Muse. Conference Results. Arts and Culture in Education: Policy and Practice in Europe. Culturnetwerk Nederland, Utrecht, 2002.

Bennett, Tony. Cultural Policy and Cultural Diversity: Mapping the Policy Domain. Council of Europe, Strasbourg, 2001.

Biscoe, Adam. European Integration and the Maintenance of Regional Cultural Diversity: Symbiosis or Symbolism. Regional Studies, vol. 35, no. 1, p. 57-64, 2001.

Biscoe, Adam. European Integration and the Maintenance of Regional Cultural Diversity: Symbiosis or Symbolism. Regional Studies, vol. 35, no. 1, p. 57-64, 2001.

Boal, Augusto. Pozorište potlačenog. Gradina, Niš, 1984.

Brislin R., Yoshida T. Intercultural communication training: an introduction, Sage publications, London, 1994.

Cultural Policies in Europe. A Comparative Approach. Council of Europe, Strasbourg, 1998.

Cultural Policies in Europe: A Compendium of Basic Facts and Trends. Council of Europe, ERICarts, Artcult Media, Bonn, 2000.

Culture and Civil Society: New Relationships with the Third Sector. Council of Europe, Strasbourg, 2001.

Culture: A Driving Force for Urban Tourism. Application of Experiences to Countries in Transition (Daniela Angelina Jelincic, ed.). Culturelink, Special Issue, 2002.

D'Angelo, Mario. Cultural Policies in Europe. Local Issues. Council of Europe, Strasbourg, 2002.

D'Angelo, Mario; Vesprini, Paul. Cultural Policies in Europe: Methods and Practices of Evaluation. Council of Europe, Strasbourg, 1999.

Decentralization: Trends in European Cultural policies. Council of Europe, Strasbourg, 2001.

Differing Diversities. Cultural Policy and Cultural Diversity (ed. Tony Bennett). Council of Europe, Strasbourg, 2001.

Differing Divesities. Transversal Study on the Theme of Cultural Policy and Cultural Divesity. Council of Europe, 2001.

Dimitrijević, Vojin et al. Kulturna prava. Beogradski centar za ljudska prava, Beograd, 1999.

Dragičević Šešić, Milena. Umetnost i alternativa. Institut za pozorište, film, radio i televiziju, Fakulteta dramskih umetnosti, Beograd, 1992.

Dragičević Šešić, Milena; Stojković, Branimir. Kultura, menadžment, animacija, marketing, CLIO, Beograd, 2000.

Dragojević, Sanjin. Multikulturalizam, interkulturalizam, transkulturalizam, plurikulturalizam: suprotstavljeni ili nadopunjujući koncepti. U: Kultura, etničnost, identitet (Jadranka Čačić-Kumpes, ur.). Institut za migracije i narodnosti, Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo; str. 77-90, Zagreb, 1999.

Dragojević, Sanjin. Pluriculturalism, Multiculturalism, Interculturalism, Transculturalism: Divergent or Complementary Concepts. In: The Challenges of Pluriculturalism in Europe. Center for European Integration Studies. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1999.

Dragojević, Sanjin. Process of Pacification in South-Eastern Europe. Challenges and Issues from Cultural Point of View. In: Culture and Social Cohesion in the New Millennium. CIRCLE / CCRN. Canadian Journal of Communication, vol. 27, nos. 2-3, p. 243-257, 2002.

Evropske mreže kulture. Balkankult. Beograd, 2001.

Fowler M.; Mumford G.M. Intercultural source book: cross-cultural training methods, USA, Intercultural Press, 1995.

Global Culture. Theory, Media Society, vol. 7, nos. 2-3, 1990.

Guide to the Culturelink network (ur. Daniela Angelina Jelinčić). Institute for International Relations, Zagreb, 2002.

Hagoort, Giep. Art management, entrepreneurial stzle, Eburon, Utrecht school of Arts, Utrecht, 2000.

Ilczuk, Dorota. Cultural Citizenship: Civil Society and Cultural Policy in Europe. Boekmanstudies / CIRCLE, Amsterdam 2001.

Jakšić Božidar, ured. Interkulturalnost versus rasizam i ksenofobija, Forum za etničke odnose, Beograd, 1998.

Javne i kulturne politike (ur. Milena Dragičević Šešić). PALGO centar, Beograd, 2002.

Landry, Charles. Kulturna politika u Bosni i Hercegovini: Ekspertni izvjestaj. Zajedništvo u razlikama: Kultura na raskrsnici u Bosni i Hercegovini. Vijeće Europe, Strasbourg, 2000.

Management of Cultural Pluralism in Europe (Janina W. Dacyl, ed.). UNESCO, Stockholm, 1995.

Manjine u Europi: Dokumenti (priredili Anđelko Milardović i Aleksandar Vukić). Institut za migracije i narodnosti, Zagreb, 1998.

Matrasso, François; Landry, Charles. Balancing Act: 21 Strategic Dilemmas in Cultural policy. Council of Europe, Strasbourg, 1999.

Multicultural Reality and Perspectives in Croatia (Vjerran Katunarić, ed.). Interkultura, Zagreb, 1997.

Multiculturalism: A Critical Reader (David Theo Goldberg, ed.). Basil Blackwell Ltd., Cambridge Massachusetts, 1994.

Mundy, Simon. Cultural policy: A Short Guide. Council of Europe, Strasbourg, 2002.

O'Sullivan, Noel. European Political Identity and the Problem of Cultural Diversity. Journal of Applied Philosophy, vol. 17, no. 3, p. 237-247, 2000.

Perasović, Benjamin. Urbana plemena. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.

Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe (Peter B. Boorsma, Anemoon van Hemel, Niki van der Wielen, eds.). Circle Publications No. 10, Kluwer Academic Publishers, Boston-Dordrecht-London, 1998

Pyramid or Pillars: Unveiling the Status of Woman in Arts and Media Professions in Europe (Danielle Cliche, Ritva Mitchell and Andreas Joh. Wiesand, eds.). ERICarts-Zfkg, ArtCult Media, Bonn, 2000.

Redefining Cultural Identities. Collection of papers from the course on Redefining Cultural Identities: Multicultural Context of the Central European and Mediterranean

Regions (Nada Švob-Đokić ed.), Dubrovnik, 10-20 May 2000. Culturelink, Institute for International Relations, Zagreb, 2001.

Redefining Cultural Identities. Collection of papers from the course on Redefining Cultural Identities: Southeastern Europe (Nada Švob-Đokić ed.), Dubrovnik, 14-19 May 2000. Culturelink, Institute for International Relations, Zagreb, 2001.

The Challenges of Pluriculturalism in Europe. Center for European Integration Studies (Susanne Baier-Allen, Ljubomir Čučić, eds.). Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2000.

The Unity of Diversities. Cultural Co-operation in the European Union. (edited by The Parliamentary Group of the PSE European Parliament). Angelo Pontecorboli Editore, Florence, 2000.

The Unity of Diversities. Cultural Co-operation in the European Union. (edited by The Parliamentary Group of the PSE European Parliament). Angelo Pontecorboli Editore, Florence, 2001

Stojanović, Trajan. Balkanski svetovi, prva i poslednja Evropa. Equilibrium, Beograd, 1997.

Šola, Tomislav. Marketing u muzejima, Zagreb

Todorova, Marija. Imaginarni Balkan. XX vek, Beograd, 1999.

Xenophobia and Post-Socialism (Mojca Pajnik, ed.). Peace Institute, Ljubljana, 2002.

VII PRILOZI

1. Upitnik za grupni razgovor: “Multikulturalnost i kulturna prava” (prema upitniku iz knjige: V. Dimitrijević et al. – Kulturna prava, Centar za ljudska prava, Beograd, 1999)

Demografija

- a. Da li se broj pripadnika vase nacionalne zajednice u opštini/mestu u kojem živite, poslednjih godina povećava, smanjuje ili ostaje isti?
- b. Koji su razlozi takvog demografskog kretanja stanovništva koje pripada vašoj nacionalnoj zajednici? Emigracija (šta je izaziva)? Što izaziva asimilaciju s većinskom grupom? Priliv novog stanovništva s različitom nacionalnom pripadnošću (odakle dolazi i gdje se locira)?
- c.

2. Tablice za izradu strateškog plana

3. Upitnik za samoocenu o postignutom stepenu multikulturalnosti unutar NVO-a

Komunikacija

Znate li koje kulturne grupe postoje na lokalnoj, državnoj ili regionalnoj razini?

Želite li uspostaviti kontakt i suradnju s organizacijama koje ne pripadaju vašoj etničkoj zajednici?

Biste li suradjivali s pripadnicima nedominantnih kulturnih grupa u vašoj sredini ili izvan nje?

Hoće li vaši marketinški materijali (brošure, plakati) biti razumljivi te atraktivni i pripadnicima drugih grupa?

Smatrate li da je promicanje i očuvanje kulturne raznolikosti od temeljne važnosti za vašu organizaciju?

Određivanje programa

Znate li za istaknute kreativne pojedince i umjetnike iz druge etničke skupine, te one koji afirmiraju interkulturalni dijalog i suradnju?

Želite li ostvariti suradnju s njima?

Želite li se uključiti u promicanje kulturnog stvaralaštva nedominantnih grupa?

Kadrovska politika

Jesu li vaši aktivisti i saradnici iz različitih društvenih grupa?

Imate li volontera iz različitih društvenih grupa?

Da li je vaš Izvršni odbor uspostavljen na multikulturalnoj osnovi?

4. Evaluacijski upitnik seminara u Mostaru i Sarajevu iz interkulturalne medijacije

5. Medijacija umetnosti u predgrađima – »FLUX02 - modernizacija svuda!«
predstavljanje radova savremenih umetnika u beogradskim predgrađjima, autor projekta:
Nebojsa Milikic, urednik, Rex, www.rex.b92.net/flux02
peta akcija: Kaludjerica - 13. - 15. Novembar, 2002.

Prikazivanje video radova na televizorima:

13-15. novembar - izlog kladionice FER u ulici Kralja Petra I

13-15. novembar - STR M na poslednjoj stanici 309

Projekcije sa video bim-a izvescemo na sledecim lokacijama:

13. novembra u 19:00 - na fasadi supermarketa PEKABETA u ulici Kralja Petra

14. novembra u 20:00 - u holu Osnovne skole 'Aleksa Santic'

Autori: Breda Beban, Miodrag Krkobabic, Zoran Naskovski, Vladimir Nikolic i Vera Vecanski, Margareta Stanojlovic

Uoci svake akcije zalepice se nekoliko stotina plakata na kojima su radovi:

»Deset sa lukom - deset sa mukom« (2000, vezena tkanina), autori: SKART + udruzenje samohranih majki "ZENA" - Zemun (crtez Dusica Tomic, vez Lenka Zelenovic)

«Azbestno naselje« , autor: Ana Adamovic

«Plakat za utakmicu« (iz serije Populistički projekat) autor: Uros DJuric

«Savremeni umetnici nejasni su publici« autor: Kovac Zolt

»Sve Sengen vize« (fotografije iz serije Cekanje za vizu iz triptiha: Ilegalni prelazak granice/Cekanje za vizu/Trazim muza sa pasosem EU) autor: Tanja Ostojic

Projekat Flux predstavlja i popularizuje savremenu umetnost izlaganjem radova domacih i stranih umetnika u specficnim "suburbanim" okolnostima. Ovakvom prezentacijom insistira se na interakciji izmedju savremenih umetnickih radova i publike iz sredina u kojima skoro da ne postoje kulturni programi. Akcije su usmerene na ublazavanje losih strana centralizacije kulturne ponude i probijanje kulturoloskih i komunikacijskih barijera koje izoluju stanovnike predgradja od gradskog jezgra.

Radovi savremenih umetnika su predstavljeni u novom kontekstu, izmesteni iz svog uobicajenog galerijskog i gradskog okruzenja i time postaju lako dostupni najsirem stanovnistvu koje cesto nema mogucnosti da u svojoj sredini bude upoznato sa dogadjajima i temama prisutnim na umetnickoj sceni.

Flux 02 ce se realizovati trodnevnim akcijama u Ripnju, Borci, Sremcici, Kaludjerici i Batajnici. Tokom svake akcije, na nekoliko mesta u naseljima predstavlja se video radovi: na TV aparatima u izlozima prodavnica ili kioska (non-stop) i vecernjim projekcijama koje se odrzavaju na razlicitim lokacijama. Za svaku akciju projekta Flux, stampa se flajer/katalog ciju jednu stranu uredjuju lokalni koorganizatori.