



***ПРИРАЧНИК ЗА
УСПЕШНО ПОСРЕДУВАЊЕ
ВО РАБОТАТА НА
СОВЕТИТЕ НА
ОПШТИНИТЕ***

***Прирачник за успешно посредување
во работата на советите на
општините***

септември 2020, Скопје

Издавач:

Национален демократски институт НДИ

Автор:

Алберт Хани

Рецензенти:

Александра Крстеска, *Виш менаџер на програми во НДИ Северна Македонија*

Седат Ајдари, *Програмски асистент, Мисија на ОБСЕ во Скопје*

Лектор:

Тања Стевановска-Цветковска

Графичка обработка:

Диги принт

Тираж:

500 примероци

Изработката на Прирачникот за успешно посредување во работата на советите на општините е поддржана преку *Програмата за зајакнување на меѓуетничкиот дијалог и инклузија на малцинствата* раководена од Националниот демократски институт (НДИ), а со финансиска поддршка од Националната фондација за демократија (НЕД)

Содржината на ова издание не секогаш ги одразува погледите или ставовите на Мисијата на ОБСЕ во Скопје.



Организација за безбедност и соработка во Европа
Мисија во Скопје



**National Endowment
for Democracy**
Supporting freedom around the world

Предговор

Во 2018 година, Националниот демократски институт, во рамки на „Програмата за зајакнување на меѓуетничкиот дијалог и инклузија на малцинствата“ во Централна и Источна Европа, реши да се наврати на програмите за демократско владеење на локално ниво во Северна Македонија.

Со цел да се негуваат значајните канали на политички дискурс помеѓу поделените заедници и да се внимава на точките за пристап на маргинализираните групи, НДИ во партнерство со Мисијата на ОБСЕ во Скопје, започна да работи со општините Гази Баба, Гостивар, Кичево, Куманово, Струга, Тетово и Шуто Оризари. Разноликоста на овие општини претставуваше предизвик за НДИ и Мисијата на ОБСЕ во Скопје да развијат содржина која е релевантна и која го задржува вниманието на читателот. Со финансиска поддршка на Националната фондација за демократија, заедно обучивме повеќе од 150 општински советници и службеници во локалната администрација.

Пандемијата на КОВИД 19 ни овозможи нам, на НДИ и на Мисијата на ОБСЕ во Скопје, да ги репрограмираме средствата и да го споделиме нашето директно искуство од соработката со локалните советници преку изготвување на „Прирачник за успешно посредување во работата на локалните совети“. Овој прирачник може да им послужи на граѓанските организации, експертите за граѓански активизам, донаторската заедница и останатите кои работат со локалните комисији за односи меѓу заедниците и со локалните советници од општините. Со цел подобро да се разбере важноста од постигнување на цели кои се заемно договорени, избраните претставници исто така можат да имаат корист од овој прирачник бидејќи тие работат во служба на заедниците кои ги претставуваат.

Прирачникот вклучува теми кои се фокусираат на посредувањето и ефективна комуникација, предизвикувајќи го читателот да ги разбере своите културни предрасуди, но и останатите, како да се негуваат и градат односи со избраните претставници од различно потекло, совети за развивање дијалог меѓу заедниците, важноста на неформалните дружби, начини како да се развие тимскиот дух, како и постигнување консензус за

спорни прашања. Прирачникот кој е наменет за единици на локална самоуправа каде заедниците се перципираат како поделени и каде што групите во ризик од социјална ексклузија се чувствуваат маргинализирани, ја документира серијата одржани обуки. Се надеваме дека содржината ќе ви биде корисна и релевантна.

Роберт Скот Хејзлет

Виш резидентен директор на НДИ Северна Македонија

Содржина

| | |
|---|-----------|
| <i>Градење на капацитетите на советите на општините: посредување и ефективна комуникација</i> | 6 |
| Контекст | 6 |
| Историјат на проектот | 7 |
| Методологија | 8 |
| Применливост на прирачникот | 9 |
| Главни чинители | 11 |
| <i>Препораки</i> | 13 |
| ГРИЖА ЗА ПРОЦЕСОТ | 13 |
| Меѓусебно запознавање | 13 |
| Меѓузависност: Заедно сме посилни | 16 |
| Понуда и побарувачка: Дијалогот како единствено решение | 17 |
| Пристрасност кон сите | 19 |
| Кафе-муабет | 22 |
| ГРИЖА ЗА СОДРЖИНАТА | 24 |
| Креирање услови за уважување | 24 |
| Сплотување на разликите: Тимска работа | 25 |
| Играње оро со политиката | 27 |
| <i>Благодарност</i> | 30 |

Прирачник за успешно посредување во работата на советите на општините

Градење на капацитетите на советите на општините: посредување и ефективна комуникација

Контекст

Процесот на транзиција во Северна Македонија го донесе на површина демократскиот плуралистички систем кој повеќе од триесет години се развива и унапредува, но сè уште има свои недостатоци и рецидиви од минатиот политички систем. Во услови кога државата се труди да ги преслика економските и општествените стандарди на Европската Унија преку справување со страшни општествени проблеми како што се корупција, криминал, неправда итн., и стабилизирање на својата економија, неретко се занемарени потребните човечки и материјални капацитети на локално ниво. Испреплетеноста на државните, локалните и политичките интереси прави еден комплексен систем на политичко управување на локално ниво, за чиешто разбирање треба солидно познавање на културниот контекст.

Иако политиката во единиците на локалната самоуправа (ЕЛС) често ја отсликува логиката на работење на централно ниво и се претпоставува дека властите се зависни една од друга, управувањето на локално ниво бара посебна умешност за балансирање на интересите на локалното население со интересите на централната власт. Од една страна, таквиот механизам на политичките партии, посебно на нивните разграноци на локално ниво, добиваат посебно значајна улога, а неретко таа улога е деструктивна. Од друга страна, пак, разликата на локалниот контекст со тој на централно ниво ги става политичките партии на локално ниво под голем притисок да прикажат успеси и резултати, наложувајќи им да бидат умешни во наоѓањето на заедничките интереси на сите граѓани без разлика на нивната политичка припадност.

Нашето општество треба да препознае и да цени како процесот на демократизација на државата доведе до подобро разбирање на диверзификацијата и интеркултурализмот. Оваа промена на општеството наложува голема умешност за справување со

разновидноста, нешто што нашето општество допрва треба да го учи. Во хомогена структура каде што политичката, етничката, религиската, социјалната, економската и културната припадност се идентични, општествените структури може многу полесно да донесат одлуки. Но, кога се испреплетуваат личните, етничките, партиските, економските и други интереси, потребни се вештини и знаења за донесување одлуки кои ќе ги балансираат тие интереси. Еден од начините за балансирање на тие интереси е вградување на култура на посредување во заедницата, кое, всушност, треба да стане дел од општата култура затоа што ги нуди сите алатки за ефективно и ефикасно работење на единиците на локалната самоуправа (ЕЛС). За жал, во политички контекст како во Северна Македонија често се заборава на вредноста на развивање вештини за разрешување конфликти, што значи дека се постигнува мал напредок во големите процеси и одлуки затоа што локалното население очекува работите да се придвижат напред во секоја смисла.

Историјат на проектот

Соработката помеѓу НДИ и Мисијата на ОБСЕ во Скопје доведе до воспоставување на заеднички проект кој предвидуваше серија „Работилници за фасилитација на дијалог и медијација за советите на општините, општинската администрација и градоначалниците“.

Проектот е осмислен по принципите на трансформативен дијалог и посредување. Тој вклучува различни процеси со различни методологии на работа, од директно посредување со страните, па сè до работилници, мали состаноци заедно со странките или, пак, одвоени, како и обука, конференции и дипломатија. За разлика од други слични активности, филозофијата на трансформативен дијалог овде наложуваше во центарот на вниманието да бидат страните во конфликтот. Овде страните, односно целната група како што се нарекува често во овој прирачник, се дел од осмислувањето, но и од спроведувањето на иницијативата исто како што се дел и од проблемот. Тие го водат процесот на дијалог на начин што самите го одбрале, додека организаторите се трудат да придонесат со нови вештини кои им се потребни за да водат поефективен и ефикасен процес на меѓусебен дијалог.

Националниот демократски институт (НДИ) посвети значителен дел од енергијата во одржливоста на оваа иницијатива низ сите години од самиот почеток на воспоставувањето на партнерските односи со Мисијата на ОБСЕ во Скопје во однос на овој проект. Проектот се разви и учеше од успехите, но и од грешките. На почетокот активностите се фокусираа на советниците, за понатаму да се вклучат и градоначалниците. Уште на почетокот се увиде дека оваа иницијатива треба да е одржлива и да се оди во насока на институционализација внатре во ЕЛС, и полека се почнуваше да се мисли на системи што овозможуваат контакт со администрацијата на

ЕЛС, па така и тие беа вклучени во овој процес на посредување. НДИ и Мисијата на ОБСЕ во Скопје увидоа дека од голема корист во процесот ќе биде вклучувањето на знаењето и искуствата на граѓанските организации и медиуми, па така и тие беа повикани на настаните. Пред пишување на овој прирачник, НДИ препозна дека меѓу општините во Северна Македонија речиси не постои можност да се споделат искуствата и проблемите за овој процес на дијалог, па така на крајот на септември 2019 година се организира и голема конференција на која беа повикани општини што се соочуваат со исти или со слични проблеми.

Досега проектот се фокусираше на работата на Советите на Општините и администрацијата во следниве општини: Гази Баба, Гостивар, Кичево, Куманово, Струга, Тетово и Шуто Оризари. Во 2018 и во 2019 година се спроведоа обуки во овие општини на кои присуствуваа по најмалку 20 советници и членови на администрацијата.

Во повој проект беа вклучени следниве олеснувачи и обучувачи: Алберт Хани (посредник), Седат Ајдари (ОБСЕ), Суад Салкич (ОБСЕ), Крис Хеншоу (НДИ), Александра Крстеска (НДИ), Лидија Стојкова-Зафировска (НДИ) и Филип Чапароски (НДИ).

Методологија

Увидувајќи ги овие работи, Националниот демократски институт (НДИ) и Мисијата на ОБСЕ во Скопје, креираа процес кој помага во полесно и поефикасно работење на советите на општините, градоначалниците и на општинската администрација. Овој процес вклучува стратемско испреплетување на моделите на посредување во заедниците и трансформативен дијалог, со процесно ориентирани и доброосмислени активности и нудење содржина на знаења која се пренесува во форма на обука. Сето тоа резултира со помирување и поефективна, ефикасна и одржлива комуникација меѓу страните кои имаат потешкотии во наоѓање решение за нивните проблеми. По неколкугодишно работење на овој процес, НДИ и Мисијата на ОБСЕ во Скопје увидоа дека се креирани многу успешни референтни точки на знаење и искуство кои може да се искористат од други општини и затоа треба да се споделат со тие што имаат интерес да почнат нешто слично. Заради тоа, партнерите осмислија процес на собирање искуства и препораки преку организирање интервјуа преку структурирани прашалници со однапред идентификувани претставници кои беа дел од проектот како учесници или, пак, како организатори и осмислувачи на целиот процес. За таа цел беа контактирани 13 учесници на проектот: градоначалници, советници и членови на администрацијата на локалната самоуправа од седум општини, како и претставници од организацискиот тим на НДИ и на Мисијата на ОБСЕ во Скопје. Поради тоа што целиот текст се базира на разговорите со нив, НДИ и Мисијата на ОБСЕ во Скопје би сакале посебно да им се

заблагодарат за одвоеното време и за тоа што без двоумење го споделуваа своето искуство и дадоа придонес за развој на овој прирачник. Имајќи за цел да се идентификуваат оставените траги и научените лекции на проектот, нивно прибирање и споделување со пошироката јавност, партнерите во овој процес имаа цел да остават траги на знаење, но и да го споделат искуството со други општини што би сакале да почнат исти или слични процеси. Процесот на собирање информации и препораки се случува во време на пандемија на КОВИД 19 и затоа организаторите се принудени да користат електронски методи на комуникација и интервјуирање.

За целите на подготовка на овој прирачник, Алберт Хани (посредник), Александра Крстеска (НДИ) и Седат Ајдари (ОБСЕ) ги интервјуираа следниве учесници користејќи однапред утврден прашалник:

(По азбучен ред)

1. **Афердита Хамза**, администрација, Општина Гостивар
2. **Алуш Дода**, Мисија на ОБСЕ во Скопје
3. **Борис Георгиевски**, градоначалник на општина Гази Баба, Скопје, СДСМ
4. **Бежим Мемет**, претседател на Совет на општина Тетово, ДУИ
5. **Беса Зиба**, администрација на општина Струга
6. **Валентина Переска**, советничка во општина Струга, ВМРО-ДПМНЕ
7. **Генц Селмани**, советник во општина Кичево, Алијанса за Албанците
8. **Ивана Николиќ**, советничка во општина Куманово, СДСМ
9. **Исак Вренез**, Мисија на ОБСЕ во Скопје
10. **Лука Сасо**, Мисија на ОБСЕ во Скопје
11. **Крис Хеншоу**, поранешен директор на НДИ Северна Македонија
12. **Суад Салкич**, Мисија на ОБСЕ во Скопје
13. **Фари Сали**, советник во општина Шуто Оризари, СДСМ

Применливост на прирачникот

Овој прирачник нуди модел за ефективно и ефикасно работење, како и за конструктивен дијалог на главните чинители на единиците на локалната самоуправа: градоначалникот, Советот на општината и администрацијата. Истиот се базира врз постојното знаење и искуство на чинителите и само ја надоградува компонентата на дијалог со знаења за трансформативно посредување и методи на охрабрување и посредување во потребни моменти. Препораките се сублимат на искуства од организаторите и учесниците на проектот и тие може и треба да се предмет за надградување и забелешки.

Овој проект низ добро осмислен процес придонесува кон зајакнување на довербата и личните контакти меѓу сите чинители во општината. Поради тоа што се базира исклучиво врз личното искуство и знаење на секој поединец, овој проект со самото јакнење на

комуникациските вештини креира одржливи канали на комуникација меѓу советниците, општинарите и градоначалникот. Процесот дава можност сите учесници да се отворат на лично ниво, а со тоа да остават можност и соговорниците да се отворат и да откриват работи од заеднички интерес. Кога ќе се креира овој канал на комуникација, тој разбива стереотипи и предрасуди и има тенденција само да креира нови пријателства, нешто што на крајот не се гледа како закана, туку како невидена придобивка за сите.

Овој прирачник може да најде широка примена во многу разни ситуации и случаи, меѓу кои се издвојуваат следниве:

- Во постизборна ситуација кога составот на советничката структура е нов, градоначалникот е нов и постои голема меѓусебна недоверба и страв, внатре во Советот на општината или меѓу Советот и градоначалникот; исто така кога тој состав се разликува од власта на централно ниво.
- Администрацијата е маргинализирана во процесите на донесување одлуки во општината поради што постои политичка одлука да не се користат сите потенцијали на администрацијата.
- Поради игри на моќ и крајно поларизирани позиции, не може да се дојде до конструктивен дијалог во рамките на главните чинители во општината и меѓу нив: градоначалникот, Советот и општинската администрација.
- Постои потреба од одблокирање на заглавените процеси на донесување одлуки внатре во општината, посебно кога ваквите процеси се оптоварени со предрасуди од партиска, етничка или религиозна природа.
- Кога ЕЛС имаат потешкотии со други чинители на локално ниво, како: граѓанско општество, медиуми, бизнис-сектор и други интересни групи.

„Благодарен сум што соработката со НДИ и ОБСЕ ја имавме од почетокот на мојот мандат како градоначалник. Таа соработка ми беше многу важна затоа што во составот на советници во мојата Општина, мнозинство има партијата која е во опозиција. Благодарение на вас, седнавме на иста маса, вклучувајќи ја и администрацијата. Горд сум што успеавте да препознаете дека имам потреба од помош, и сега благодарение на вашите напори немам проблеми и служам како пример“

(Борис Георгиевски, градоначалник, Општина Гази Баба, Скопје)

Главни чинители

Во единиците на локалната самоуправа власта ја делат градоначалникот и Советот на општината. Иако во предизборната кампања фокусот се става на улогата на градоначалничката функција, таа функција не може да се оствари без поддршка од Советот на општината, кој е составен од претставници од различни политички партии, како и од претставници од различни етнички, религиозни, културни и социјални заедници.

Во управувањето со локалната власт во Република Северна Македонија се познати следниве четири ситуации што го компликуваат процесот на донесување одлуки, покрај другите димензии што ги носи диверзитетот:

1. **Градоначалник/власт, Совет/власт:** Градоначалникот да е припадник на политичка партија која е на власт на централно ниво и Совет чиешто мнозинство е составено од членови кои, исто така, се претставници на политичка партија која е на власт.
2. **Градоначалник/опозиција, Совет/опозиција:** Градоначалникот да е припадник на политичка партија која е опозициска на централно ниво и Совет чиешто мнозинство е составено од членови кои, исто така, се претставници на политичка партија која е во опозиција.
3. **Градоначалник/власт, Совет/опозиција:** Градоначалникот да е припадник на политичка партија која е на власт на централно ниво и Совет чиешто мнозинство е составено од членови кои се претставници на политичка партија која е опозициска на централно ниво.
4. **Градоначалник/опозиција, совет/власт:** Градоначалникот да е припадник на политичка партија која е опозициска на централно ниво и Совет чиешто мнозинство е составено од членови кои се претставници на политичка партија која е на власт.

Ако на оваа слика се додаде етничката или религиозната компонента како понагласени делови на личниот идентитет кај нас, ќе се увиди колку е сложено да се управува и да се донесува одлуки. Дополнително, ако се има предвид дека политичкиот систем во Северна Македонија сè уште не успеа да ја департизира администрацијата, може да замислите колку е тешко да се управува со една општина на локално ниво, макар и да се од иста политичка партија двете клучни тела - градоначалникот и Советот. Администрацијата на локалната самоуправа, исто така, може да биде составена од припадници на владејачките или на опозициските политички партии. Тие, исто така, со себе носат делови од својот етнички, религиозен и друг идентитет.

„Дијалогот е мост кој ги спојува двата брега на реката, оние кои имаат различни содржини, оние кои на крајот ја прават целината.

Нашата улога како советници е да поврзуваме, да градиме, да се почитуваме, да имаме разбирање едни за други. Благодарност до НДИ и ОБСЕ за можноста да сме поблиску до намерата да бидеме и помеѓу луѓето и помеѓу институциите, како мостовите на нашата Струга!“

(Валентина Переска, советничка во Општина Струга, ВМРО-ДПМНЕ)

Иако улогата на администрацијата често се занемарува при вакви анализи, нејзината улога е многу значајна, па и речиси изедначена со градоначалничката и со советничката, поради фактот што административците може да играат позитивна и конструктивна улога и, секако, многу негативна и деструктивна улога. Нивната (не)мотивираност може да резултира со тотална (не)успешност на општината и нејзината политика, односно што и да се прави тие треба да се уважат и вклучат во процеси во кои се разговара за реформи. Советниците во општините се немоќни без вистински информации од страна на администрацијата, која, пак, често не ги гледа советниците како работодавци, туку како минлива категорија со мандат од четири години.

Претседателите на политичките партии на локално ниво, па и на централно ниво, играат огромна улога во ваквите процеси. Нивната мотивираност и интерес се од круцијално значење за процесот на помирување во работата на Советот и на ЕЛС. Истото важи и за координаторите на советничките групи, претседателот на Советот, градоначалникот, шефовите на кабинет на градоначалникот итн. За да се придобие нивниот интерес, треба вистински да се презентираат целите и вредностите што ги носи иницијативата.

ГРИЖА ЗА ПРОЦЕСОТ

Меѓусебно запознавање

а. Анализа на контекстот и запознавање со главните чинители на општината

Ако имате тенденција да работите некој проект со единиците на локалната самоуправа или посредувате во решавање на нивните спорови, било тоа да е внатре во Советот или во администрацијата, подгответе ја идејата за презентација, но и за критики. Иако, можеби, мислите дека имате брилијантна идеја којашто може да ѝ помогне на општината, направете ја домашната работа, добро анализирајте ги чинителите што можат да ви помогнат и, секако, направете детална анализа на контекстот. Секоја мала грешка во почетокот ја осудува идејата на пропаст. Некогаш со самиот факт дека сте му пристапиле некому прв, а другиот сте го изоставиле, ризикувате одбивност. Некогаш е важно да се воздржите со идејата и да го чекате вистинскиот момент. Тој момент не секогаш е пријатен и излегува на површина во форма на формален прием, коктел или службен состанок, некогаш може да се појави и во вистинска криза во општината или крик за помош. Имајте предвид дека не се сите отворени да ви ги кажат маките од почеток, некогаш треба да ги декодирате работите што ви се сервираат во завиена форма. Во секој случај, не треба да чекате конфликтите да растат, добро е рано да ги идентификувате сигналите на потенцијален конфликт.

„Првичната идеја дојде по локалните избори во 2012 година кога работата на Општина Струга беше блокирана поради неможност да се избере претседател на Советот на општината. Во нашиот пристап ние не се нафрливме на директно решавање на спорот, туку почнавме да работиме на развивање на неките вештини на советниците, кои потоа помогнаа учесниците сами да ги решаваат спорите“.

(Алуш Дода, Мисија на ОБСЕ во Скопје)

Погрешната анализа на контекстот, особено на причинско-последичните врски во проблемот меѓу две страни кои се во конфронтација, во овој случај во ЕЛС, може да ве доведе до ситуација да го изгубите личниот и институционалниот кредибилитет. Во ова смисла учете како да слушате проблеми и решенија од

други и воздржете се вие да нудите решенија. Сфатете дека решенијата треба да се нивни, тие треба да живеат со нив, вие само осигурете ги дека умешно и без ризик ќе ги водите кон посакуваниот исход. Наметнувањето решенија, па дури и во моменти кога вие мислите дека го имате магичниот клуч, не е во духот на трансформативното посредување во заедниците.

Една од основните работи што помогнаа овој проект да биде успешен е фактот што НДИ и Мисијата на ОБСЕ во Скопје се постојано на терен и ги градат односите со сите политички чинители на локално и на национално ниво.

„Ние имаме прекрасни односи со нашите контакти и соговорници во Општината. Тие за нас се референтни точки, довербата е на високо ниво, додека ние сме докажани фер-играчи“
(Лука Сасо, Мисија на ОБСЕ во Скопје)

Напомена: Покрај разговарање со директните чинители, разговарајте и со индиректните чинители, некогаш тоа може да се претседателите на општините на политичките партии, муфтијата, директорите на некои од институциите што се раководат од локалната или од централната власт, граѓанските организации итн.

- b. **Запознавање на чинителите со можноста** и ефектите од процеси што придонесуваат за подобрување на климата во Општината. Идејата треба да се претстави многу умешно, при тоа да се избегнат формулации со претпоставки. Некогаш и самото именување на процесот ја детерминира успешноста на иницијативата. На пример, многу значи дали при презентација на проектот на состанок со градоначалникот ќе му кажете дека сакате да работите на проект што сте го нарекле *„Мир, помирување и решавање на конфликти и проблеми во општината“* или ќе го насловите како *„Работилници за олеснување на дијалог и посредување за советите на општините, општинската администрација и градоначалниците“*. Ако насловот претпоставува дека во општината има многу проблеми и тие не можат да се решат, може да креирате одбивност уште од почеток, па да добиете одговор *„Ние немаме проблеми, помогнете ни да добиеме некој проект за компјутери и сл.“*

„Насловот на нашиот проект беше тема на широка дискусија меѓу тие кои што ја осмислуваа идејата, и експертот ангажиран во процесот. Ние бевме свесни дека некои поими едноставно креираат одбивност па се решивме да користиме заменски поими кои ги опфаќаат истите теми.“

(Седат Ајдару, Мисија на ОБСЕ во Скопје)

Повикување на претходното искуство од соработката со некој проект е многу добра влезна точка, каде што не мора да работите многу на градење односи и доверба.

Кога мислите дека сте ги запознале сите чинители и ним сте им ја претставиле добро идејата, осигурете се дека не сте заборавиле некој битен чинител што може да се појави во улога на фактор за поддршка или како ризичен фактор кој може да доведе до пропаѓање на идејата. Нема ништо лошо да ги прашате вашите соговорници да ви дадат препораки, при тоа сметајте дека некогаш може и намерно да се прикријат личностите или институциите што ви се важни да бидат дел од процесот, а не ги знаете.

На тие на коишто сте им ја претставиле идејата не секогаш може да им бидат јасни придобивките, но вие како поттикнувач на процеси мора да имате јасна слика каде одите и кои од можностите би биле главни придобивки од вклученоста во еден таков процес.

„Меѓудонаторската соработка е многу важна! Таа не треба да се базира на стравот дека ќе се крадат идеи. Во нашиот случај ние увидовме дека ОБСЕ има длабоко разбирање на политиката на локално ниво, а ние сакавме да работиме заедно со нив со што почна нашата одлична соработка“.

(Крис Хеншоу, поранешен Директор на НДИ Северна Македонија)

Кога ќе сфатите дека сте почнале успешен процес, не воздржувајте се да ги покажете успехите, да се фалите, па и да барате помош од други институции слични на вас. Само така вашиот процес може да се усоврши, а вие да бидете горд дел од еден голем успех. Себичноста во придобивките од резултатите нема да ви помогне затоа што во сојуз со други ќе имате уште поголеми резултати со кои може да се гордеете. На пример, ако вие сте усовршени во вашата работа на локално ниво и гледате дека многу работи зависат од одлуки на централно ниво, не срамете се или не плашете се да барате помош од институциите и од личностите што ја имаат експертизата која вам ви е потребна. Од друга страна, имајте предвид дека тоа што за вас е успех за друг можеби значи дека губи контрола. Имајте предвид дека вашиот успех е притисок за некој што има корист од конфликтот меѓу советниците или општинската администрација.

„Увидовме од соработката со Националниот демократски институт дека за да бидеме поуспешни ни се потребни искуство и контакти со политичари од централно ниво“.

(Алуш Дода, Мисија на ОБСЕ во Скопје)

Меѓузависност: Заедно сме посилни

Градењето пријателски односи бара многу голема посветеност кон соговорникот, додека разнишувањето на довербата може да се случи поради банални причини.

- Идентификувајте ги клучните фигури што можат да направат промена во една општина и посветете посебно внимание на односите со нив. За да се градат пријателски односи со чинителите во ЕЛС, треба да се инвестира време и средства и тоа постојано затоа што повеќето од нив се врзани за еден мандат.
- Бидете искрени и не одбивајте веднаш барање за помош, но и не ветувајте без да сте сигурни. Ако не можете вие да ја обезбедите таа помош, обидете се да ја најдете на друго место, дури и да не можете да најдете, доволно е што сте се потрудиле. Внимавајте што ветувате. Подобро не ветувајте ништо отколку да ветите нешто што не можете да го одржите.
- Не губете време, почнете да градите пријателство со советниците и со градоначалникот уште на почетокот од мандатот. Имајте предвид дека обуките за градење капацитети се најпотребни на почетокот на мандатот.
- Меѓучовечките односи на локално ниво се прилично компликувани, речиси никогаш не можете да знаете детали што можат да ви го загорзат процесот, затоа потрудете се да дознаете од соговорниците со кои други соговорници имаат добри односи или идеално би сакале да бидат во добри односи во иднина, и секако кои други соговорници треба да се вклучат во процесот.
- Бидете неутрални и избегнувајте емотивен пристап. Имајте предвид дека вашите соговорници ќе се потрудат да ве придобијат.
- Слободно повикувајте се на претходно искуство во соработка со Општината, посебно анализирајте дали некој од вашата институција некогаш има соработувано со таа општина и какви се искуствата.

„Знаејќи ги капацитетите на новоизбраните советници, јас самиот насекаде барав помош за да се обучат. Лично и сум присуствувал на многу обуки и ја знам моќта на обуките“.

(Беким Мемети, претседател на Советот на Општина Тетово)

Кога полека ќе се состават сите делови од мозаикот, сликата ќе почне да се гледа, вие бидете сеопфатни во вашата комуникација со сите соговорници, потрудете се да не пропуштите некого. Овој принцип потрудете се да го наметнете и на клучните фигури што ви помагаат во процесот, на пример, не дозволувајте при избор на учесници на обука да не се обрне внимание на баланс во однос на политичка, етничка, религиозна и културна припадност. Еднаквата родова застапеност е посебно важна во овие процеси во контексти каде што политиката претежно се смета за машка работа. Клучните фигури треба да ја сфатат придобивката од таа сеопфатност, ако не, тогаш објаснете им слободно колку е важна поддршката од тие што во моментот се гледаат како непријатели и дека овој процес на дијалог цели токму кон тоа: елиминирање на непријателските слики и креирање одржливи канали на комуникација, кои понатаму ќе придонесат за успешноста на општината. Тие самите може да ги калкулираат политичките придобивки, но вие бидете свесни за нив. Ако заглавите, секогаш може да се повикувате на универзалната цел на локално ниво: колку е значајно да се решат проблемите на сите граѓани, без разлика на нивната политичка, етничка или каква било припадност.

Понуда и побарувачка: Дијалогот како единствено решение

За да се спои вашата понуда со побарувачката, треба да се има предвид дека ви треба: (1) **јасна визија**, како за вас така и за тие за кои е наменета; (2) **континуитет**, а не да биде само спорадична активност; (3) визијата треба **да биде реална**, а не да е утопија; (4) визијата **да биде кокреирана** со тие на кои им се нуди, тоа да биде во сопственост на тие на кои им е посветена, не само ваша; (5) вие треба да имате **личен и институционален кредибилитет**; и на крајот (6) **бидете вие и вашата институција флексибилни**, со тоа ќе одговорите подобро на потребите на вашата целна група, во овој случај советниците и администрацијата на Општината.

1. **Јасна визија:** Осигурете се дека вие го знаете проблемот доволно добро за да можете да им помогнете на другите да го увидат решението, а притоа го знаете точно и патот каде ги водите другите. Кога вам ќе ви биде јасна сликата, тогаш можете да почнете разговор со клучните чинители во процесот. Ако успеете да им ја пренесете вашата визија, бидете сигурни дека и на нив ќе им биде полесно да ги убедат нивните претпоставени, па и другите учесници што треба да се дел од процесот.
2. **Континуитет:** Ако веќе сте почнале со процесот на градење капацитети преку обука, потрудете се тоа да биде континуиран процес. Никој сам не може да даде толку колку што е потребно затоа потрудете се уште на почетокот да најдете сојузници што ќе обезбедат континуитет на активностите за соработка со општината, на тој начин вашето пријателство станува подолгорочно. Слободно

прашајте ги соговорниците за тоа што очекуваат од процесот и проценете дали токму вие може да одговорите на нивните очекувања или, пак, ќе ви треба помош од некаде.

3. **Реалност:** Идеја што се гради врз нереални утопистички основи не може да се преточи во конкретни активности. Таквата идеја или визија е осудена на пропаст и не може да се очекува да се поддржи од никого. Затоа бидете реални во тоа што го нудите, сè што е над реалноста е ветување кое не може да го остварите и кое ќе ја осуди на пропаст вашата релација со другите на кои сакате да им помогнете.

„После сите состаноци што ги организираа НДИ и ОБСЕ ние се враќавме со поголема самодоверба, комуникативност и етичност. Обуките исто така придонесоа ние да се подобруваме во однос на етиката и транспарентноста.“

(Генц Селмани, советник во општина Кичево)

4. **Сопствеништво:** Уште на почетокот на процесот обезбедете потполно сопствеништво на идејата. Дајте им можност на соговорниците не само да ја купат вашата идеја и визија туку и да инвестираат во неа материјални добра и да ја развијат до ниво за тие да го почувствуваат тоа како свое. Да, можеби вие сте иницијатор, но еднаш кога вашата визија ќе отиде во рацете на тие што им е најпотребна, таа може да добие идеална форма и да биде најуспешна. Вие гледајте, бидете горди и уживајте во успесите што ќе ги постигнат другите.
5. **Институционален и личен кредибилитет:** Ако вие самите немате личен и институционален кредибилитет, тешко дека ќе можете да оживеете некоја идеја. Личниот кредибилитет не доаѓа само со вашето знаење за проблематиката, туку и со ред други работи поврзани со моралот и со минатото, додека институционалниот кредибилитет, од каде што вие ја црпите моќта, некогаш може да биде и штетен, посебно ако вашата институција има лоша репутација. Значи институционалниот кредибилитет ја јакне легитимноста на тоа што вие ќе го нудите, но, секако, дека и вашиот личен кредибилитет и знаење се од големо значење. Добрите посредници се добредојдени во вакви процеси. Имајте предвид дека внесувањето хумор во комуникацијата со соговорниците на кои треба да им се каже идејата не го загрозува вашиот кредибилитет, туку, напротив, го зајакнува.

„Советниците треба да се одговорни и да ја разберат нивната улога и позиција. Ние, согледувајќи ги недостатоците во секојдневната работа, самите побаравме помош за градење на капацитетите преку

обука. Сега сме задоволни што комуникацијата меѓу советниците, но и со администрацијата се олесни.“

(Фари Сали, советник во Општина Шуто Оризари, Скопје)

6. **Флексибилност:** Немањето страв од промени во текот на спроведувањето на проектот може да ви помогне да бидете успешни. Институционалната поддршка во ова е од огромно значење. Низ реална имплементација на проектот може да увидите недостатоци или, пак, можности за подобрување. Во текот на спроведувањето на овој проект се увиде дека треба да се вклучи администрацијата на Општината иако првично проектот беше фокусиран на градење на капацитетите на советниците на општината. Во текот на спроведувањето се увиде дека постои линк кој е многу битен, кој треба да се вклучи. Исто така, во текот на спроведувањето на овој проект се увиде дека треба да се организира заеднички настан на кој општините би имале можност да разменат искуства меѓу себе, да научат едни од други. Понатаму, во текот на спроведувањето на обуките се увиде дека граѓанските организации може да дадат голем придонес, па беа поканети да бидат присутни на дел од обуките.

„Во сите програми на НДИ се трудиме да ги вклучиме и граѓанските организации кои често го претставуваат гласот на оние кои се обесправени. Залагањето за правата на маргинализираните заедници претставува доказ дека една општина се грижи за сите свои граѓани.“

(Александра Крстеска, Виш менаџер на програми во НДИ Северна Македонија)

Пристрасност кон сите

При спроведување на сите оперативни работи треба да се водите од принципот на неутралност и непристрасност. Неутралноста како принцип е звезда-водилка кон успех. Таа треба да се обезбеди во секоја смисла. Непристрасноста, односно пристрасноста кон сите страни може само да ви помогне да бидете успешни во олку чувствителен процес.

- **Место:** Местото каде што сте одлучиле да го водите дијалогот ќе го детерминира успехот во смисла на развивање на комуникацијата со избраната група и за подобрување на меѓусебните релации. Тоа треба да е некоја неутрална точка каде што сите учесници ќе се чувствуваат добро. Тука најголемата дилема е дали

обуката да се организира надвор од градот каде што работат и дејствуваат советниците и администрацијата на Општината или, пак, тоа да биде внатре во општината. Главната препорака е секогаш кога постојат можности обуките да се одвиваат надвор од средината во која се работи и живее, пред сè поради тоа што учесниците многу повеќе се фокусираат на содржината, но во исто време и тие се ослободуваат и развиваат подобри меѓусебни односи. Но, ова не треба да е строго правило. Некогаш кога гледате дека учесниците почнуваат да откажуваат присуство само поради тоа што планирате обуката да се одржува надвор од местото на живеење, треба да се приспособите и да размислите таа да се одржи во општината во која функционираат. На пример, од културолошки причини, понекогаш жените не можат да престојуваат во некој хотел надвор од местото на живеење. За да бидете родоно чувствителни, некогаш треба да се размисли и надвор од матриците на нормалата и да размислувате да ги вклучите другите електронски, на пример жените што не се во можност да се тука.

„Активните методи на учење, хуморот, колегијалноста и нашиот личен и институционален кредибилитет беа само некои од најзначајните фактори за успех на овој проект.“

(Крис Хеншоу, поранешен директор на НДИ Северна Македонија)

- **Време:** Во однос на времето главната препорака е да се потрудите настанот за дијалог и посредување да не се организира за време на викенд или празници. Учесниците за време на викендите и празниците сакаат да се слободни, додека ангажманите за време на викенд не се многу добредојдени, посебно ако трошоците не им се надоместуваат во форма на дневници. Ова, исто така, не треба да е премногу строго правило. Еден од индикаторите дека учесниците почнале да ја валоризираат инвестицијата во градењето на нивниот личен капацитет е моментот кога ќе почувствувате дека за нив веќе не е важно дали обуката е за време на викенд или во работни денови или, пак, за нив не е важно дали и колку ѕвезди има хотелот во кој се одржува обуката.
- **Авторитет:** Начинот на кој ќе управувате со авторитети, кои обично доаѓаат од позицијата, функцијата и економската моќ на поединци, ќе ви биде водилка за успех. Авторитетните личности се добредојдени, тие треба да имаат моќ на одлучување, но умешноста на организаторите и на обучувачите треба да ги доведе тие личности во позиција да сфатат дека за време на обуката тие треба да се еднакви со сите. Ова е многу чувствително прашање и треба да се размислува сериозно уште на почетокот на активност. Главна препорака е да им се даде до знаење на таквите личности дека треба да се еднакви меѓу еднаквите и дека само така може да добијат. Ризикот тука е дека таквите личности често

знаат да се осветат, но кога ги гледаат придобивките, тогаш попуштаат. Ако обезбедите авторитетни личности, функционери од едната страна, потрудете се тоа да биде случај и со другите страни за да има балансирана моќ, но никако не смее да се дозволи дијалогот да се одвива само меѓу тие личности. Сите треба да се еднакви во тој простор и да имаат еднаква моќ на одлучување. Една од препораките како да ги неутрализираат учесниците што имаат авторитет е, наместо да им се даде преголем простор за зборување во пленум, да им се даде некоја одговорност во дел од обуката, работилницата или, пак, процесот на организација на посредувањето.

„Сам не може никој ништо да направи, само ако седнат сите заедно на маса може да постигнеме сè, тоа го видовме дури и со вежбите во текот на работилниците.“

(Борис Георгиевски, градоначалник, Општина Гази Баба, Скопје)

- **Избор на учесници:** Ова е процес кој често се изоставува. Некогаш се остава на самата целна група да избира учесници или, пак, тоа да го прават главните, односно клучните чинители. Овој процес може да се прави така само ако имате потполна доверба на клучните чинители или соговорници со кои сте почнале разговор околу иницијативата, и тие треба да делат исти принципи и вредности како вие и вашата институција. За да се развиваат односите во позитивна насока, за да се дојде до конструктивен дијалог и да се почне да се подобруваат односите, треба да внимавате кого го ставате на една маса. Некогаш само затоа што сте заборавиле да викнете некого, нема да ви дојде цела група на настан. Некогаш стравот да ги поканите конфликтните лица да бидат дел од поширок дијалог може да резултира со солидарност не само кај групата на која ѝ припаѓа таа личност, туку и кај другите групи. Идеално би било да ја преземете одговорноста за изборот на учесници, макар тоа да е со јавен оглас во општината. Соговорниците или главните чинители со радост ќе ви ја дадат таа улога затоа што се свесни за ризиците што постојат од изборот на учесниците.
- **Јазик:** Учесниците треба да се уверат дека во овој процес на дијалог имаат можност да се изразат на јазик на кој тие сметаат дека можат да се изјаснат најдобро и, секако, на јазик со кој мислат дека другите можат да ги разберат најдобро. На учесниците едноставно треба да им се даде можност да добијат превод и да бидат преведени. Ова треба да е правило, иако се знае дека ако учесниците го знаат јазикот што го говори соговорникот, а добиваат превод, тоа за нив станува заморно затоа што бара многу повеќе концентрација. Од друга страна, јазикот при процеси на дијалог може да се користи како воведна точка за

преговарање. Добра вежба за поентирање на двојната улога на јазикот како заеднички код за успешен дијалог и како пречка која ги креира основите на недоразбирањата. Тоа значи дека ако во текот на обуката се проблематизира користењето на преводот, од истото не треба да се плашат посредниците и организаторите, туку тоа да го стават како предмет за преговарање уште на почетокот и пораките од тој дијалог да послужат за охрабрување на учесниците да решаваат уште почувствителни теми.

Кафе-муабет

Во нашата култура кога некој те повикува на кафе, значи дека сака да ти пренесе некоја порака, нормално низ разговор или муабет. Тоа не значи дека мора да пиете кафе, туку да се подготвите за разговор преку кој нешто ќе ви се пренесе низ зборови.

Многу организатори на настани каде што дијалогот е во епицентарот на активноста го занемаруваат социјалниот дел на активностите како нешто небитно, како нешто што не е задача на организаторите и како нешто во што не треба да се инвестира.

Дијалогот не значи разговор меѓу соговорници, туку нешто што оди преку збор. Ние сите користиме зборови и реченици за да пренесеме некоја порака до нашите соговорници. Таа комуникација не се остварува без некоја цел, додека, пак, за да ја постигнеме целта кога сме во комуникација со нашите соговорници не мора тоа да се одвива во формални околности (состанок, обука, конференција итн.). Всушност, најдобрата комуникација се остварува во неформални околности, на неформални места, затоа што тие околности се ослободени од притисокот на јавноста. Тие околности даваат можност да дознаете нешто повеќе за другиот со тоа што ќе откриете нешто повеќе за себе - и така колку давате, толку и добивате за возврат.

Ако главната цел на вашата активност е да придонесете кон креирање канали на комуникација, тогаш треба да се потрудите да не го формализирате неформалниот дел на активностите. Тоа значи дека дури и за време на работните сесии во обуките вие треба да внесете елементи на неформален дијалог.

„Некои сметаат дека ваквите семинари се само за шетање. Ова за мене не беше шетање, туку обука од која имав корист на лично и на институционално ниво“

(Ивана Николиќ, советничка во Општина Куманово)

Во нашиот проект за работа со советниците и општинската администрација се потрудивме секоја минута од агендата да биде добро осмислена и ставена во функција на подобрување на каналите на комуникација. Тоа значи дека внимателно ги

разгледувајќи можностите предложените активности во друштвениот дел да не личат на узурпација на слободното време. Таквите активности, всушност, треба да се водат од еден единствен принцип, а тоа е доброволноста. Вие можете да се потрудите да направите сè за учесниците да бидат дел од друштвените активности, но не смеете да ги натерате со сила да го направат тоа што вие мислите дека е добро во моментот.

При организирање на неформалните делови добро е да се ангажира посебна личност за тоа, сè со цел да се разграничи работата на обучувачот и на аниматорот, но тоа не треба да е правило, туку препорака. Организаторите треба да се дел од друштвениот дел, каде што, всушност, се случуваат најдобрите работи. Тие се моменти што можат да ви послужат како индикатор за успешност или можност да се поправите ако сте направиле нешто погрешно во процесот на спроведување на активностите. Во друштвениот дел се прави евалуација на тоа што се случувало преку ден, но се кажуваат и очекувањата. Тој е дел каде што учесниците си разговараат за заедничките точки од интерес, било тоа да е спорт, професија, хоби или, пак, решавање некој вистински и реален проблем. Сметајте дека целната група што сте ја одбрале ретко има можности да разговара на слободни теми.

Во нашите обуки, најголемите преговарања, всушност, се случувале во заднина, токму во неформалниот социјален дел. Тука се склучувале најдобрите договори.

Овој дел треба да е составен од вистински друштвени активности кои зближуваат, како, на пример: квиз, филм, музика, спортски активности на отворено или на вода, релаксирачки моменти за разговор итн. Главна порака е дека во друштвениот дел не треба да се штеди и не треба да се врши притисок врз учесниците.

„Советниците и административците се дружат многу повеќе сега, тие се многу поефикасни сега. Работата е видливо подобрена како и работната атмосфера е многу порелаксирана“

(Беса Зуба, администрација, Општина Струга)

ГРИЖА ЗА СОДРЖИНАТА

Креирање услови за уважување

Содржината е таа што ја прави разликата. Да се објасни значењето на содржината е подеднакво важно како и да се грижите за процесот. За што треба да се грижите при конципирање на содржината:

А) Конципирање на содржината на обуката и на процесот на дијалог

Креирајте содржина што е привлечна за сите учесници. Содржината треба да го има во центарот на збиднувањата искуството на учесниците, со цел нивното знаење и искуство да се уважуваат. Најчеста грешка при конципирањето на содржината е игнорирањето на знаењето и искуството на учесниците и пристап во обуките кој ги тера учесниците да бидат пасивни слушатели на предавања. Во обука во која главната цел ви е да олесните дијалог во заедницата меѓу две засегнати страни што се конфронтираат, добро конципираната содржина креира основа за безгрижно разработување на најчувствителните теми и проблеми меѓу засегнатите страни. За да се дојде до момент кога олеснувачот ќе може да процени дека страните се подготвени да влезат во дијалог за почувствителни теми, содржината треба да обезбеди знаења, вештини и алатки за учесниците, коишто претежно се однесуваат на ефективната и ненасилна комуникација, но не само на тоа. Дополнителните вештини и алатки што ги надградуваат комуникациските, добро е да бидат животни вештини од кои учесниците ќе имаат корист и по обуката или процесот на посредување. Ако учесниците уште од почеток знаат дека, покрај тоа што ќе бидат дел од решението, ќе излезат со животна вештина од која ќе имаат корист во секојдневието, дома или на работа, тогаш тие самите ќе се дадат во процесот.

При креирање на содржината организаторите на настаните обично претпоставуваат кои би биле потребите на учесниците и на засегнатите страни, но најдобро од сè би било да се обезбеди простор и време за самите засегнати страни или учесници на обуката да се вклучат при конципирањето на содржината.

Содржината не треба да е ригидна материја. Таа треба да е флексибилна и да може да се приспособи на потребите на учесниците во даден момент. Тоа значи дека организаторите на настанот и посредниците не треба да се плашат од промените во агендата.

Б) Улогата на олеснувачот

Покрај многуте карактеристики што треба да ги поседува тој што се грижи да ја олесни содржината, треба да се нагласи дека таа личност треба да е вистински посредник кој го

знае убаво контекстот и да е многу чувствителна личност во поглед на различни култури и можни конфликти. Истото важи и за организаторите на настанот затоа што од нив ќе се бара да посредуваат ако учесниците на обуката забележат дисбаланс или заземање страни. Најтешкиот момент за олеснување, дури и за најискусен олеснувач на дијалог во заедницата, е да се одржува неутралноста, посебно ако дел од идентитетот (најчесто етнички, родов или политички, кај нас) се спојува со идентитетот на дел од учесниците. И при најмал дисбаланс може да се разниша авторитетот на олеснувачот и тоа да придонесе за пропаѓање на процесот на дијалог меѓу конфронтираните страни. Во вакви случаи, препорачливо е да се обезбеди дополнително олеснување од двајца посредници кои имаат претходно работно искуство заедно. Олеснувачите како добри домаќини ќе треба да се грижат за гостите да бидат уважени и да уживаат во централната улога, при тоа да не се загрозува процесот од преголема отпуштеност на учесниците на процесот и на обуката.

„Обучувачите треба да креираат моменти на интерактивност. За мене многу беше важно да бидам дел од вежбите, затоа што тие не само што беа интересни и забавни, имаа и многу добри поуки.“

(Фари Сали, советник, Општина Шуго Оризари, Скопје)

В) Уважување на улогата на советниците и на членовите на администрацијата

Советниците на општините како засегнати страни, но и учесници во обуки и работилници кои се дел од пошироката стратегија за посредување во заедницата, треба да се уважуваат како лидери во нивното општество, тие не се само партиски службеници. Треба да се даде до знаење дека советниците имаат три основни функции: донесување одлуки, претставување на Општината и надзор врз работата на Општината. Од друга страна, општинската администрација има експертиза од потесните области, кои ниту советниците ниту, пак, олеснувачот на дијалог и организаторите можат да ги имаат.

Сплотување на разликите: Тимска работа

„На почетокот на проектот не функциониравме како тим, со развој на проектот сфативме дека можеме да функционираме како тим и ја сфативме филозофијата дека не можеме да сме успешни едни без други. Сега не можам ни да замислам колку сме компактни сите.“

(Ивана Николиќ, советничка во Општина Куманово)

Во процеси на олеснување на дијалог, посредување, било да се работи за работилници, обуки или, пак, состаноци, методологијата на работа треба да се фокусира, пред сè, на личноста, а не на функцијата или политичката заднина, дополнително:

- За да се обезбеди добра работна атмосфера, организаторите и олеснувачите на дијалог треба да обезбедат услови учесниците да се гледаат меѓу себе како еднакви членови во секоја смисла, без разлика на тоа што претставуваат и застапуваат. Улогата на авторитет претежно доаѓа од формалната позиција што учесниците ја имаат во општината или во политичките партии. Вклучувањето на тие функционери е многу важно затоа што во даден момент процесот ќе има потреба од легитимирање на одлуките што се донесуваат на вакви работилници, каде што целта е наоѓање долгорочно решение и помирување низ процесот на олеснување на дијалогот. Учесниците сами треба да разберат дека нивните формални функции и звања се минлива и менлива категорија, и дека, сепак, на крајот сите ќе мора да живеат едни со други, и дека едни без други не ќе можат.

„Опкружувањето, атмосферата, темите што ги третиравме и начинот на кој работевме во обуките повеќе правеа да се чувствуваме како гостиварчани, а не како партиски членови. Најважното од сè е тоа што сфативме дека треба да попуштиме, а не да водиме инает“.

(Афердита Хамза, администрација, Општина Гостивар)

Обуките треба да целат не само кон јакнење на вештините за комуникација туку и кон јакнење на самодовербата. А, исто така, да целат и кон претворање на ривалите во пријатели, и кон потполно осамостојување, а со тоа и станување сè покритични и поактивни чинители во нивната општина.

„Не сме свесни дека не знаеме многу работи. Нам треба да ни се каже кои ни се можностите за надградба“.

(Ивана Николиќ, советничка во Општина Куманово)

- Малите успеси не треба да се игнорираат, тие треба да се промовираат затоа што служат како ефект за мултиплицирање успеси.
- Градењето на личните капацитети придонесува кон личната успешност затоа во дизајнирањето на обуката осмислете начин како да им дадете на учесниците животни вештини кои ќе им бидат потребни и по завршување на нивниот мандат.

- Зајакнувањето на локалниот идентитет помага во неутрализирање на етничкиот или партискиот идентитет на учесниците. Локалните и личните интереси и цели се секогаш добредојдени елементи во процесите каде што сакате да ја разбиете бариерата што ја оневозможува комуникацијата меѓу соговорниците.

„На институционално ниво многу работи се сменуја. Јас сум во Одделот за социјални работи. По обуките, добрите идеи и предлози од опозициските партии се анализираат и прифаќаат со консензус“.

(Афердита Хамза, администрација, Општина Гостивар)

Играње оро со политиката

При спроведување вакви активности, организаторите и олеснувачите на дијалог ќе се соочат со следниве дилеми: Како да се неутрализира инфилтрацијата на политичките интереси во содржината? Како да се избегнат манипулациите за политичка злоупотреба и како да не се плашат од политика во содржината? Да пробаме да одговориме некои од нив тука:

- **Учесниците** ќе се потрудат да ги злоупотребуваат процесот и содржината за да добијат симпатии од други или да добијат политички поени, но ваше е да обезбедите средина во која сите ќе се чувствуваат како интегрален дел без кој не се може. Дали ќе дозволите политиката да ви ја киднапира целта да се зближат страните кои се во конфронтација, дали ќе ја вклучите политиката во содржината и ќе ја искористите, тоа зависи од вас и од вашата цел во текот на обуката. Имајте предвид дека политичарите имаат задача да бидат политичари и да го искористат секој момент за политички цели. Тие во текот на учеството во работилниците ќе го искористат секој момент да се пофалат со достигнувањата на нивната политичка партија или, пак, остро ќе критикуваат и ќе се потрудат да дисквалификуваат претставници на партиите на кои тие не припаѓаат. Ако ова не ви е во целта на содржината, тогаш умешно неутрализирајте вакви разговори, но не плашете се од таква дискусија. Во нашиот случај, горди сме што учесниците на нашите работилници низ серија доброосмислени чекори во процесот и во содржината успеваат да излезат од закотвените позиции и улоги на политичари и почнуваат да ги решаваат проблемите како личности. Тоа не е лесен процес на трансформација на една личност и не значи дека тие ја промениле партијата, туку дека креирале уште еден канал на комуникација од кој би имале корист во иднина.

“Политичките цели не треба никогаш да се ставаат пред интересите на граѓаните. Граѓаните и локалната заедница не треба да патат од политички игри, затоа што секогаш постои начин да се постигнат политичките цели без да се загрози нормалното функционирање на единиците на локалната самоуправа.”

(Суад Салкич, Мисија на ОБСЕ во Скопје)

- **Олеснувачите и организаторите** треба да се неутрални личности чиешто лични политички убедувања не треба да се предмет на дискусија. Олеснувачот умешно ќе треба да се соочува со секаков вид етикетања кои можат да го загрозат процесот на посредување. Ваквите етикетања важат и за организаторите на настаните на помирување. Пред сè, имајте предвид дека ова е многу ризична зона за менаџирање и зона која може да го загрози и кредибилитетот на институцијата што ја застапувате. Овде не сакаме да кажеме дека треба да се плашите од етикетања, напротив оваа препорака би требало да ве охрабри да бидете политички коректни и да добиете симпатии од сите засегнати страни што сте ги ставиле на маса да се помируваат. Од една страна, во вакви процеси често се случува страните да ви дадат можност вие да го решите проблемот место нив, тогаш тие не сакаат одговорност за решението, затоа познавањето на вештините за посредување ќе бидат од корист исто како и познавањето на алатките за ефективна комуникација. Од друга страна, градењето на довербата со чинителите, ќе ви даде можност да бидете повикани да посредувате во решавање на нивните спорови, како во неколку примери во Општината Гостивар, каде Мисијата на ОБСЕ била повикана да посредува во спорови меѓу Општината Гостивар и ромската заедница во истиот град, како и во спорови внатре во општината. Ова се можности кои треба да се искористат. Ако не се чувствувате подготвени да ја преземете таа одговорност најдобро барајте професионален посредувач.
- Од посебна важност за неутралност се претставниците на меѓународните организации. Тие често се гледаат низ призма на институцијата што ја застапуваат, па засегнатите страни со сите сили ќе се потрудат да се здобијат со симпатии. Затоа бидете подготвени да видите на дело како страните се трудат да ве придобијат и убедат во нивната вистина.

„Институционалната позадина, но и личниот пристап и кредибилитет е многу важен за овие работи. Јас од 2001 година го

покривам истиот регион и лично знам многу луѓе во Шито Оризари, затоа и немаше потреба многу да ја објаснам иницијативата пред градоначалникот.”

(Исак Врнез, Мисија на ОБСЕ во Скопје)

- Ако засегнатите страни ја сфатат целта на вашата активност, стануваат дел од вашата визија и во исто време ја чувствуваат вашата искреност во заедничко наоѓање решение за нивниот проблем, тогаш самите ќе разберат дека политичката манипулација може само да ги загрози процесите на остварувањата на заедничките цели и интереси.

Благодарност

Благодарност до сите 7 општини кои ни ја дадоа довербата да бидеме дел од нивната реалност и нивните успеси: Гази Баба, Гостивар, Кичево, Куманово, Струга, Тетово и Шuto Оризари.

Благодарност и до сите 13 личности кои беа дел од структурираните интервјуа кои ни помогнаа да го конципираме овој прирачник;

Благодарност до сите учесници на овој проект: советници и членови на општинската администрација на сите седум општини, кои од сè срце се посветија на решенијата и успехите во нивните општини, но и креираа можности за споделување на знаења и вештини кои што тие ги поседуваат.

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски",
Скопје

352.075.1(035)

ХАНИ, Алберт

Прирачник за успешно посредување во работата на советите на
општините / [Алберт Хани]. - Скопје: Национален демократски
институт, 2020. - 30 стр. ; 25 см

ISBN 978-608-4921-01-1

а) Локална самоуправа -- Совети – Прирачници

COBISS.MK-ID 52356101



Организација за безбедност и
соработка во Европа
Мисија во Скопје



**National Endowment
for Democracy**

Supporting freedom around the world