



Dušica Popadić i dr Ljiljana Bogavac

www.incesttraumacentar.org.rs

**POLITIKA I REZILIJENCIJA
ŽENSKE NEVLADINE ORGANIZACIJE
AKTIVNE U OBLASTI SEKSUALNOG NASILJA**

Iskustvo Incest Trauma Centra – Beograd, Srbija



EU TECHNICAL ASSISTANCE
TO CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS
IN THE WESTERN BALKANS AND TURKEY



REKONSTRUKCIJA
ŽENSKI FOND

Impressum

2021©Incest Trauma Centar – Beograd, Srbija

Incest Trauma Centar – Beograd vam predstavlja
Politika i rezilijencija ženske nevladine organizacije
aktivne u oblasti seksualnog nasilja;
Iskustvo Incest Trauma Centra – Beograd, Srbija.

Autorke:

Dušica Popadić i dr Ljiljana Bogavac

Dizajn i prelom:

Svetlana Pavlović

Ilustracija na naslovnoj strani: J. Howard Miller, 1943.

*Ova publikacija je nastala uz finansijsku podršku Evropske Unije.
Sadržaj je isključiva odgovornost Incest Trauma Centra – Beograd
i ne predstavlja nužno stavove Evropske Unije.*

Publikaciju je podržao i Rekonstrukcija Ženski fond, Beograd, Srbija.

Decembar 2021

*Zahvaljujemo se Marleen Diekmann Schoemaker i Peteru Spijkersu
što su nam pružili zdravu podlogu za organizacioni razvoj i slobodu u radu.*

Sadržaj

Uvod.....	5
Mi smo.....	7
Predgovor: Dosije ITC	12
Poglavlje 1: Identitet i osnovne informacije iz pionirske faze organizacionog razvoja.....	20
Poglavlje 2: Srce nam je na strani oporavka od seksualne traume.....	25
Poglavlje 3: Politike i procedure organizacije.....	33
Poglavlje 4: Etičko liderstvo.....	34
Poglavlje 5: Povezivanje sa relevantnim resursima.....	37
Poglavlje 6: Politika i rezilijencija.....	38
Poglavlje 7: Odnos okruženja prema ženskoj organizaciji koja ima jasnu misiju i nezavisnu politiku	42
Poglavlje 8: Odnos donatorskih organizacija prema ženskoj organizaciji koja ima jasnu misiju i nezavisnu politiku	45
Poglavlje 9: Politika i filozofija organizacije (Radna sveska)	48

Uvod

Mi članice Incest Trauma Centra – Beograd već smo 28 godina uporno posvećene radu u oblasti seksualnog nasilja. Nije jednostavno opstati i zadržati se u ovoj temi kao nezavisna neprofitna organizacija, ženska nevladina organizacija i specijalizovana služba u oblasti seksualnog nasilja. To naročito nije jednostavno u Srbiji i kad ste iz Srbije, zemlje u kojoj zbog niza backlash trendova još nije zaživila demokratija.

Da bismo postale i ostale uspešna organizacija, mnogo i stalno smo učile o organizacionom razvoju i organizacionom zdravlju od naših koleginja iz Zapadne Evrope i Amerike. Smatrali smo to imperativom ako želimo kvalitetno da radimo. Od samog osnivanja, radile smo pod holandskom supervizijom, koja nam je pomagala da imamo budno oko – ruku pod ruku – kako za kvalitet psihološke asistencije koju pružamo deci i odraslim osobama koje su preživele seksualno nasilje tako i za pitanja organizacionog razvoja.

Pred vama su stranice na kojima opisujemo svoje iskustvo i iznosimo iskustveno znanje. Iskustveno znanje za nas znači mnoštvo naučenih lekcija. Delimo ih s vama kako bi postale svojina svih nas, i time svima potencijalno koristile, u meri u kojoj se za to odlučite.

Istovremeno, ovde su i naši uvidi šta smo naučile kroz asistenciju koju smo na osnovu svog znanja pružale u domenu organizacionog razvoja drugim ženskim organizacijama tokom dugog niza godina. Ovaj deo naših usluga smo već tokom '90-ih XX veka nazvale „Grupni rad u praksi”, i odnosi se na pružanje trenerskih, supervizijskih, savetodavnih, konsultantskih i mentorskih usluga drugim organizacijama različitih profila koje nisu samo ženske organizacije.

Celo biće Incest Trauma Centra – Beograd je centrirano na dete i odraslu osobu (u praksi je to najčešće žena) koja je preživela seksualno nasilje. Naša misija je da poboljšamo društveni položaj dece i odraslih osoba koje su preživele seksualno nasilje. Politika koju smo svesno izabrale služi isključivo detetu koje je preživelo seksualnu traumu, ženi sa iskustvom seksualnog nasilja, svakom detetu i svakoj odrasloj osobi koja je meta zločina iz mržnje kao što je seksualno zlostavljanje. Kao žene koje rade u ženskoj nevladinoj organizaciji u oblasti seksualnog nasilja, nastojale smo da vam približimo zašto smo odlučile da narušimo svoj komoditet društveno poželjnih profesija iz sfere mentalnog zdravlja i uložimo u neomiljene društvene teme i angažovanost koja nam, zbog izabrane politike, može ugroziti fizičku bezbednost i mentalno zdravlje.

Rezilijencija označava otpornost, žilavost, sposobnost adaptacije, lični/organizacioni stil borbe s teškoćama, kapacitet da se brzo oporavite od proživljenih teškoća. Takođe označava sposobnost da adekvatno odgovorite na stres, da upotrebite ljudske kapacitete (individualne, grupne ili zajednice) da se nosite s krizama i normalnim iskustvima na emocionalno i fizički zdrav način. Ovde ćemo vam predstaviti profil rezilijentnosti naše organizacije, kao jedan primer. Time želimo da vas motivišemo da prepoznate svoje konstruktivne načine i ponašanja koje možda već praktikujete i deo su vaše otpornosti kao organizacije, kao i da predložimo i podupremo potencijalne naredne, dodatne aktivnosti kojima možete povećati svoju rezilijentnost.

Iskoristite naš primer kao mogućnost da promislite o svojoj organizaciji. Ne postoji recept, već samo neophodnost učenja o organizacionom razvoju. Rezilijencija je lična karakteristika i u ovom kontekstu predstavlja karakteristiku organizacije, što znači da ne postoje dve organizacije koje će odgovoriti na isti način na izazove sa kojima se suoče.

Sačinite svoje beleške, možda ćete nakon čitanja stupiti u kontakt s nama da zajedno dogradimo sliku. Organizacioni razvoj je složena slagalica. Svako vaše iskustvo može biti nov deo slagalice koji u nekom sledećem izdanju možemo zajednički predstaviti.

Pozivamo vas da, nakon čitanja ovog sadržaja, inspirisane spoznajama do kojih ste došle, nastavite da učite o organizacionom razvoju. Cilj su radno okruženje i organizaciona kultura, negujući po svoje članice ženskih organizacija, koji ih ohrabruju i ojačavaju, i pre svega – bezbedno okruženje za svaku članicu.

Želimo da vam naše iskustvo koristi da otkrijete polja na koja treba da se fokusirate kako biste izgradile ili (p)ojačale svoju otpornost i povećale svoju sposobnost da napredujete. Želimo da vam jednako koristi u mirnim danima života vaše organizacije, kao i u danima kad osetite da ste se našle usred neizvesnosti ili promena.

Dušica Popadić i dr Ljiljana Bogavac

MI SMO...

Incest Trauma Centar - Beograd (ITC; zvanično registrovan 1994. god.) je ženska nevladina organizacija, specijalizovana služba za društveni problem seksualnog nasilja. Originalne profesije osoblja su iz sfere zdravlja, odnosno mentalnog zdravlja. Detaljnije o radu ITC-a na www.incesttraumacentar.org.rs i www.ijasamuztebe.org.rs. U okviru našeg **Centra za kriznu intervenciju**, pružamo **psihološku asistenciju deci i odraslima koji su preživeli seksualno nasilje i osobama koje su im od podrške** (6 prijavljenih slučajeva nedeljno; jedini reprezentativni statistički podaci u zemlji o društvenom problemu seksualnog zlostavljanja dece za period 1994-2019., publikovani godišnje, uvršteni u više nacionalnih strategija i izveštaja za Republiku Srbiju; počev od 2020., u skladu sa novim Strateškim planom, pružamo counseling usluge isključivo online). Istovremeno, radimo kao **Trening Centar** i, nakon 28 godina našeg rada, naše različite programe obučavanja je pohađalo 12792 zaposlenih iz 1046 državne i nevladine organizacije (4/5 iz državnih). Svi edukativni i preventivni programi ITC-a su osmišljeni i realizovani na osnovu direktnog svakodnevnog praktičnog rada našeg tima u kontekstu nasilja nad ženama i decom. Naše trenerice su autorke i realizatorke naših edukativnih programa akreditovanih od strane Ministarstva prosvete i Ministarstva zdravlja Srbije. Trenerica koja vodi trenerski tim ITC-a je sertifikovana supervizorka i trenerica u oblasti zaštite deteta od strane NSPCC, UK, i poseduje akreditaciju trenerice za trener(ic)e u oblasti zaštite deteta izdatu od strane NSPCC, UK. (Dve ilustracije: U periodu 2001-2003., u partnerstvu sa Ministarstvom unutrašnjih poslova Srbije, obučavale smo zaposlene iz 11 gradova: od uniformisanog sastava, preko odeljenja za krvne i seksualne delikte i maloletničku delinkvenciju do nastavnog osoblja na sva tri nivoa policijskog školstva (42 ef. radnih sati); 2005-2011., u partnerstvu sa Ministarstvom pravde Srbije, za zaposlene u 4 zatvorske ustanove na području Srbije koje rade sa ženama i maloletnjim licima kao učiniocima različitih krivičnih dela – izvele smo ed. programe osnovnog i naprednog nivoa (42 + 58 ef. radnih sati)); 2004-2017., treninge koji čine 3 nivoa učenja održale smo za ogroman broj škola i vrtića, koji su nakon toga pristupali prvoj Nacionalnoj mreži škola i vrtića protiv seksualnog nasilja, osnovanoj od strane ITC-a. U okviru našeg identiteta **Centra za prevenciju seksualnog nasilja**, 8713 dece i adolescenata je pohađalo naš 10-onedeljni program prevencije „Zdravi izbori za decu“ za decu, nastavnice/ke i roditelje/staratelje. Pored toga, u okviru ITC-a, naš Vršnjački tim protiv seksualnog nasilja vodio je naš Vršnjački klub protiv seksualnog nasilja; Vršnjački tim čine deca uzrasta 11 do 17 godina i ima stalnu pomoć našeg Volonterskog tima koji u najvećoj meri čine mlađi uzrasta 19 do 25 godina. U okviru ovog našeg identiteta, takođe sprovodimo istraživanja i prikupljamo podatke kako bismo identifikovale koje buduće aktivnosti su potrebne. Da naglasimo, od 2014. do 2017. god. smo razvijale model zajedničkog upravljanja u okviru struktura odlučivanja u ITC-u koji obuhvata profesionalno osoblje i mlade uključene u naše aktivnosti (co-management model) i to strukture mlađih u procesu donošenja odluka svakodnevnoj praksi ITC-a i učestvovanje mlađih u evaluaciji.

U junu 2001. god., ITC je osnovao i tokom 6 godina fokusirano aktivno koordinisao **Mrežu poverenja protiv nasilja zasnovanog na rodnoj pripadnosti** (interventni tim obučenih praktičarki/a iz 15 VO i NVO koji u svom redovnom poslu na svakodnevnoj osnovi pružaju asistenciju žrtvama nasilja). **Mreža poverenja je bila prva multidisciplinarna mreža u Srbiji u ovoj oblasti**. ITC poseduje iskustvo u javnim kampanjama i lobiranju (npr. u periodu 2007-2011., realizovale smo kampanju koja je postigla nacionalnu pokrivenost, pod nazivom **„Ja koju/kojeg niko ne poznaje“** i kao jedan od svojih specifičnih ciljeva je na početku postavila uvođenje teme seksualnog nasilja u (pred)školski nastavni plan i program i relevantne udžbenike; zatim, Kampanja **“1 OD 5”** Saveta Evrope u periodu 2012-2015.). Do sada, beležimo 1429 pojavljivanja u medijima.

U skladu sa Strateškim planom ITC-a za period 2015-2020. god. (crvena nit započeta 2009.), naš osnovni identitet se tiče **Centra za prevenciju seksualnog nasilja** i s tim u vezi, neki od rezultata su:

a) Državna nagrada „za poseban doprinos podizanju svesti javnosti o neprihvatljivosti seksualnog i rodno zasnovanog nasilja“ (Ministarstvo za socijalnu politiku Srbije, 2010.)

b) Finalistkinje za 2011. godinu i dobitnice za 2012. godinu nagrade „PRiZNANJE“ Društva Srbije za odnose s javnošću u kategoriji „Komunikacija u neprofitnom sektoru“; napomena: ITC je jedini takmičar koji je obe godine samostalno osmislio i realizovao svoju kampanju, bez učešća marketinške agencije;

c) Imenovanje od strane Saveta Evrope u Strazburu za zvaničnog nosioca Kampanje protiv seksualnog nasilja nad decom za Republiku Srbiju, Kampanja pod nazivom „1 OD 5“ po osnovu Lanzarot Konvencije (prema potpisanim sporazumu smo nosilac u celokupnom trajanju Kampanje 2012-2015.)

d) Oficijelni song “Prekinimo čutanje!” koji pripada obema našim kampanjama „Ja koju/kojeg niko ne poznaje“ i „1 OD 5“ je u 2012. godini proglašen za oficijelni song Kampanje „1 OD 5“ na nivou Saveta Evrope i predale smo ga na korišćenje državama-članicama.

e) U aprilu 2013., Parlament Republike Srbije je usvojio Inicijativu Incest Trauma Centra – Beograd ZA ukidanje zastarevanja seksualnih delikata počinjenih prema deci. Ovim je, nakon Velike Britanije, Srbija postala druga zemlja u Evropi gde zakonodavac prepoznae dugotrajne efekte seksualne traume (za razliku od dosadašnje regulative koja je nametala da počinilac može biti procesuiran samo šest godina nakon poslednjeg incidenta seksualnog nasilja nad detetom) i omogućava osobi koja je preživela seksualno nasilje u detinjstvu da onda kada ima psihičku snagu i društvenu moć za ravnopravnije učeće u krivičnom postupku – to i učini. ITC je podneo zvanično svoju Inicijativu i intenzivnim radom doprineo ovoj istorijskoj promeni zakona.

f) U 2014., profesionalno osoblje ITC-a je napisalo, i sa nastavnim osobljem-saradnicama, obezbedilo niz resursa za učenje o temi seksualnog nasilja u učionici, a za upotrebu u redovnoj nastavi kao sastavni deo nacionalnog (pred)školskog plana i programa i ponuđene udžbeničke literature (uključujući otvaranje našeg *Vršnjačkog kluba protiv seksualnog nasilja*, prvog ove vrste u Srbiji, čiji su programski sadržaji stavljeni na raspolaganje i Ministarstvu prosvete Srbije i njegovoj Jedinici za prevenciju nasilja). Sa izradom novih resursa smo nastavile i u narednoj godini.

g) U 2015., ITC je - u svojstvu vlasnika, nosioca i naručioca - realizovao *prvu Nacionalnu studiju o društvenom problemu seksualnog zlostavljanja dece u Republici Srbiji* (u 97 osnovnih i srednjih škola), u saradnji sa Ministarstvom prosvete Srbije i Centrom za promociju zdravlja žena, uz finansijsku podršku Delegacije Evropske Unije u Srbiji. Preliminarni izveštaj je objavljen u junu, a Finalni izveštaj u oktobru 2015., praćen novim obrazovnim resursom u 3D formatu www.ijasamuztebe.org.rs namenjenom deci, mladima, roditeljima i zaposlenima u obrazovanju. Istovremeno smo bile članice Radne grupe Odbora za prava deteta Parlamenta Srbije formirane za kontrolu sprovođenja Porodičnog zakona u delu koji se odnosi na zaštitu dece od nasilja u porodici (naš pisani doprinos je objavljen u okviru prve Nacionalne studije), kao i pružile pisani doprinos Koordinacionom telu za rodnu ravnopravnost Vlade Republike Srbije u vezi Akcionog plana za 2015. da se uvede tema seksualnog nasilja u nacionalni (pred)školski kurikulum i relevantne udžbenike i u vezi Nacrta novog Zakona o rodnoj ravnopravnosti. **U 2015. godini, time što je dva puta bilo tema Javnog slušanja u Parlamentu Srbije, oblast seksualnog nasilja nad decom je na javnoj agendi u Srbiji postigla najveću vidljivost ikada.** U septembru te godine, predstavile smo rezultate Nacionalne studije u Parlamentu Srbije u partnerstvu sa Ženskom parlamentarnom mrežom, a u 11 gradova zajedno sa Ministarstvom prosvete Srbije vodile i proces Javne rasprave u cilju izrade Nacrta *prve Strategije u obrazovanju za sprečavanje seksualnog zlostavljanja dece*. Ovaj proces je započeo

tako što su za mišljenje najpre pitani đaci, pa zatim odrasli iz različitih resora. Na osnovu rezultata prve Nacionalne studije i Javne rasprave, na Evropski dan protiv seksualnog zlostavljanja dece, 18. novembar, *Strategiju u obrazovanju* smo, u svojstvu koautorki predstavile u Parlamentu Srbije. Autorski tim *Strategije u obrazovanju* čine Ministarstvo prosvete Srbije (Jedinica za prevenciju nasilja / Grupa za zaštitu od nasilja i diskriminacije) i Incest Trauma Centar – Beograd. Javno slušanje u Parlamentu Srbije smo još jednom organizovale u partnerstvu sa Ženskom parlamentarnom mrežom, uz učešće ministra prosvete i zamenice Zaštitnika građana za prava deteta i rodnu ravnopravnost i Strategija je usvojena od strane Ministarstva prosvete Srbije. Odmah potom smo **podnele Inicijativu Incest Trauma Centra – Beograd Parlamentu Srbije i njegovim resornim parlamentarnim odborima za vršenje nadzora nad sprovođenjem zakonskih mera koje se tiču sprečavanja revictimizacije kroz tužilačku istragu i celokupan krivični postupak, a tiče se dece koja su preživela seksualno nasilje, i u skladu sa Lanzarote Konvencijom.** U februaru 2016., Inicijativu smo predstavile poslanicama i poslanicima Parlamenta Srbije, u saradnji sa institucijom Zaštitnika građana Republike Srbije čije je Odeljenje za prava deteta izradilo i pravnu formulaciju Inicijative. **I dalje je predmet našeg zalaganja.**

U periodu 2016 - mart 2017., Kampanju smo vodile pod nazivom „I JA SAM UZ TEBE!“ i, u partnerstvu sa Ministarstvom prosvete Srbije (Grupom za zaštitu od nasilja i diskriminacije) i timom školskog osoblja, izradile smo Obrazovne pakete (ukupno 764 str.). 24 autorki i autora zaposlenih direktno u nastavi su primili Zahvalnice potpisane od strane ministra prosvete. Time je 18. novembra 2016. – nakon našeg 9-ogodišnjeg javnog zagovaranja - tema seksualnog nasilja nad decom i mladima uvrštena u nacionalni kurikulum, odnosno dnevni život vrtića i u 10 redovnih predmeta u osnovnim i srednjim školama i obrazovni sadržaj uključuje decu, mlade, roditelje i nastavnice/ke. Ceremoniju objavljivanja Obrazovnih paketa za javnost smo održale u Rektoratu Beogradskog univerziteta i događaju su pružili svoj doprinos Parlament Srbije, Ministarstvo prosvete i institucija Zaštitnika građana Republike Srbije time što su među gostima-govornicima bili i predsednik Odbora za ljudska i manjinska prava i ravnopravnost polova, koordinatorke Ženske parlamentarne mreže i zamenica Zaštitnika građana za prava deteta i rodnu ravnopravnost. Ministarstvo prosvete Srbije je izradilo Uputstvo u vezi sa primenom Obrazovnih paketa i, zajedno sa predstavnicama ITC-a, sprovedlo seriju događaja po Srbiji u cilju učenja vrtića i škola kako da koriste Obrazovne pakete. 5 meseci kasnije, iznenada, pojavio se pritisak putem društvenih mreža od strane klerikalnih i ultra-desničarskih snaga koje su aktivne u Srbiji i ministar prosvete je objavio, isključivo putem medija, da povlači Obrazovne trenutke u tom trenutku u vremenu. Do danas, od strane Ministarstva nije upućen zvaničan dopis o povlačenju, a zaposleni u obrazovanju nas redovno informišu da su nastavili da Obrazovne pakete koriste u radu.

U septembru 2016. god., direktorka ITC-a je, od strane američke organizacije World of Children, proglašena dobitnicom nagrade u oblasti ZAŠTITE PRAVA DETETA za 2016. godinu. Nagradu je organizacija prvi put u ovoj kategoriji dodelila i primila ju je na svečanoj dodeli u oktobru u Njujorku, SAD. O ovoj nagradi, strani mediji često govore kao o Nobelovoj nagradi u oblasti zagovaranja za dobrobit dece. Tim povodom, čestitke smo primile i od Parlamenta Republike Srbije.

U 2017., uz podršku Delegacije Evropske komisije u Srbiji, osnivačice smo dveju mreža:

1. **“I JA SAM UZ TEBE!” – Nacionalne mreže škola i vrtića protiv seksualnog nasilja** (u partnerstvu sa Ministarstvom prosvete Srbije, mrežu smo predale na korišćenje ovom ministarstvu kao njegov resurs) i
2. Razvijamo **REGIONALNU MREŽU PROTIV SEKSUALNOG NASILJA** koja okuplja ženske NVO sa dugogodišnjim iskustvom u radu u ovoj temi i koja ima za cilj ojačavanje povezivanja i saradnje na području Balkana i povezivanje ovog područja sa međunarodnom profesionalnom zajednicom.

Počev od marta 2017., ITC je zvanično imenovan za partnera u Republici Srbiji najznačajnijeg na svetu

Međunarodnog udruženja za sprečavanje zlostavljanja i zanemarivanja dece (ISPCAN COUNTRY PARTNER PROGRAM 2017-2018; ISPCAN: The International Society for Prevention of Child Abuse and Neglect;).

U martu 2016. i martu 2017., ITC je nominovan za međunarodnu nagradu The With and For Girls Award. Ovo je inicijativa koja pripada grupi od osam donatora pod nazivom With and For Girls Collective i to su: Empower, Mama Cash, NoVo Foundation, Plan UK, The Global Fund for Children, Nike Foundation, Comic Relief and Stars Foundation, i oni putem svoje godišnje nagrade nastoje da identifikuju i prepoznaju snažne lokalne organizacije koje rade SA i ZA devojčice (With and For Girls).

U maju 2017., direktorka ITC-a je postala dobitnica Fulbrajtove nagrade za profesionalnu izvrsnost za 2017. godinu. Nagrada "Predvodnik/ca" je ustanovljena sa ciljem afirmacije izvrsnosti u razvoju nauke i istraživanja, unapređenja struke ili profesije, kao i promocije pozitivnih društvenih promena. Direktorka ITC-a je primila Fulbrajtu nagradu "Za profesionalna dostignuća i doprinos pozitivnim društvenim promenama postignutim tokom 2016. godine na polju pružanja direktnih usluga za osobe koje su preživele seksualno zlostavljanje u detinjstvu i rad na prevenciji nasilja nad decom kroz obrazovne programe".

U martu 2018., ITC je primio FEMINISTIČKO PRIZNANJE ZA ČIN OTPORA U JAVNOM PROSTORU „za rad na kreiranju Obrazovnih paketa za učenje o temi seksualnog nasilja nad decom i čin otpora zabrani primene Obrazovnih paketa“. Feminističko priznanje dodeljuje BeFem, Srbija.

Zajedno sa Osnivačkim timom prve Regionalne mreže protiv seksualnog nasilja, ITC je u dvogodišnjem periodu nastavio da aktivno doprinosi razvoju Mreže koja je do sada u svoje članstvo okupila 13 organizacija-članica iz 10 evropskih zemalja, te je ovaj vid samoorganizovanja Mreže prerastao regionalni karakter. Zbog toga, u 2019. smo doprinele naporima Osnivačkog tima da formalizuje status Mreže i odgovori njenom realnom razvojnou nivou, te ona danas radi kao zvanično registrovana pravna celina pod nazivom *Evropska ženska mreža protiv seksualnog nasilja (European Women's Network against Sexual Violence; EWNASV; www.reactagainstsexualviolence.org, www.facebook.com/europeanwomensnetwork/, www.instagram.com/react_against_sexual_violence/;* Evropska ženska mreža protiv seksualnog nasilja je u septembru 2019. u Beogradu organizovala svoju prvu Međunarodnu konferenciju protiv seksualnog nasilja koja je visoko evaluirana od strane učesnika/ka. Direktorka ITC-a je predsednica Evropske ženske mreže protiv seksualnog nasilja i predsednica ITC-a je članica njenog Upravnog odbora.

Prateći svoj najnoviji Strateški plan, započeo u 2020. godini, ITC u budućnosti – putem učešća u Evropskoj ženskoj mreži protiv seksualnog nasilja – preseljava svoje aktivnosti najviše ka Balkanu i nivou Evrope i radi intenzivno na ojačavanju profesionalnih veza članica EWNASV i međunarodne profesionalne zajednice i integrisanju novih članica koje imaju visok kvalitet rada u oblasti seksualnog nasilja.

U martu 2020., ITC je izradio Paket javnog zagovaranja za primenu Obrazovnih paketa (213 str.) da obavesti relevantne aktere iz međunarodne zajednice da je neophodan povratak sistemske primene Obrazovnih paketa u okviru nacionalnog kurikuluma vrtića, osnovnih i srednjih škola. Uprkos povlačenju Obrazovnih paketa koje je izvršio ministar prosvete u maju 2017. nakon negativne kampanje na društvenim mrežama od strane klerikalnih i ultradesničarskih snaga, tokom trogodišnjeg perioda je ogroman broj zaposlenih u obrazovanju informisao ITC da redovno primenjuju Obrazovne pakete u svom radu sa decom i roditeljima. Paket javnog zagovaranja za primenu Obrazovnih paketa je dokument zasnovan na dokazima proizašlim iz trogodišnjeg monitoringa koji je ITC sproveo u periodu 2017-2019. u osnovnim i srednjim školama na području Srbije o primeni Lanzarot Konvencije. Nalazi su pokazali da je neophodno ponovo sistemski primenjivati Obrazovne pakete u dnevnom životu vrtića i škola.

U maju 2020., ITC se pridružio članicama Evropske ženske mreže protiv seksualnog nasilja u izradi **Doprinosa UN SRVAW Tematskom izveštaju koji razmatra pitanje silovanja.**

U martu 2021., ITC i Evropska ženska mreža protiv seksualnog nasilja su objavili **prvi Istraživački izveštaj o društvenom položaju, iskustvima i snagama braniteljki ljudskih prava koje su aktivne u oblasti seksualnog nasilja**, podržan od strane Rekonstrukcija Ženskog fonda koji nam je autentična saveznica već duže od 15 godina.

U periodu maj-oktobar 2021, ITC je u partnerstvu sa EU TACSO Programom organizovao seriju sesija u oblasti organizacionog razvoja za Evropsku žensku mrežu protiv seksualnog nasilja i njene organizacijske članice.

Sve tekuće aktivnosti se nastavljaju u okviru Evropske ženske mreže protiv seksualnog nasilja.

Decembar 2021.

PREDGOVOR

Jul 2010.

Esej je predat Ministarstvu za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja Republike Srbije na nagradnom konkursu koji je raspisan u cilju promocije antidiskriminacione politike.

Unapred smo znale da neće nagraditi ovaj rad. Odlučile smo da konkurs „prisvojimo“ i upotrebimo kao svoj kanal komunikacije. Samostalno smo artikulisale svoj cilj: da državni službenici čitajući Esej steknu saznanja koja su odbijali da imaju.

UVOD

Ovo je priča o ženskoj nevladinoj organizaciji koja u Republici Srbiji svojim ekspertskim radom utiče na vidljivost i suzbijanje društvenog problema seksualnog nasilja nad decom i ženama i koja je već 16 godina OPREDELJENA za politiku javnog izjašnjavanja protiv ratnih zločina koji su tokom ratova koje je država Srbija vodila od 1991. do 1999 godine počinjeni u ime građanki i građana Srbije na prostoru bivše Jugoslavije i za izručenje optuženih za ratne zločine u Haški tribunal i javno se izjašnjava ZA ljudska prava LGBT osoba. Teško je pronaći snažniju transverzalu čije svakodnevno praktikovanje daje povratnu informaciju koliko su društvo Srbije i država zaista građanski, demokratski. Na više značno obojen društveni tretman ovog građanskog angažovanja grupe žena i svojih političkih ubeđenja, Incest Trauma Centar – Beograd se odlučio da pruži odgovor kroz pet kategorija koje su vremenom metaforično prerasla u naša „čula“: ekspertiza, iskrenost, doslednost, upornost i mudrost. Složenost fenomena pozicioniranja ponajviše hvaljene i ujedno, zbog njene istrajne politike u javnosti, na vrlo sofisticirane načine napadane grupe žena, sagledavamo najpre u svetlu društveno-političkog konteksta u Srbiji. Potom, skrećemo pažnju i na ulogu ‘backlash-a’, pojave karakteristične u svojim različitim oblicima i u uređenim zemljama. Backlash, ili nastali kontraudar, u okviru više od 20 godina u našoj zemlji dugog toka građanskog, nevladinog samoorganizovanja, deo je „dance-a“ (igre) između javnog i nevladinog sektora i iz osnova potresa sve etičke vrednosti. Prikaz ukazuje kako „tranzicioni“ sistem vrednosti otežava uspostavljanje primera dobre prakse i kakav je „patent“ jedna grupa žena u zaštiti ravnopravnosti i promovisanju jednakosti građanki i građana do sada praktikovala.

EVIDENTIRANJE DISKRIMINACIJE ili KAKO SE SEKSUALNOST KORISTI ZA NAPADE NA SAMOORGANIZOVANJE ŽENA

Fašističkim snagama smeta počinjen genocid u Srebrenici

Slučaj 1: Zbog upornog stajanja mirovnih nevladinih aktivista iz godine u godinu 10. jula na Trgu Republike u Beogradu, s jasnim stavom protiv počinjenog genocida nad više od 8000 Bošnjaka u Srebrenici, internet portalni ultradesničarskih snaga u Srbiji su buktali govorom mržnje. Među 50-ak aktivista, autorke su jedne od meta govora mržnje, opisane od strane fašista kao lezbejke, u ljubavnoj vezi (Izvor: Portal Srpskih nacionalista, avgust 2004.; Portal Srpski internet parlament, 09. jul 2005. god.).

Backlash: Stajanje aktivista povodom zločina u Srebrenici je postalo posle 2000. godine nešto masovnije, što je u vezi sa nešto upitnijim motivima, jer se od 2000. godine unutar nevladinog sektora otvorilo pitanje građanske vs. nacionalne opcije. Takođe se jasnije ogoleo jaz između ličnog angažmana pojedinaca iz NVO i političkog stava organizacije. Ispostavilo se je da je to bilo lako integrisati pod Miloševićem i da je ovaj jaz vremenom dobio legitimitet u smislu „može i tako“.

Pokazatelj 1: I posle 15 godina od zločina, Ratko Mladić nije uhapšen. Zahtev da se to učini je u junu 2010. godine potpisalo samo 20-ak nevladinih organizacija, mahom onih koje nisu ni bile aktivne 90'ih.

Pokazatelj 2: I do danas, unutar ženskih NVO (od kojih je to po definiciji za očekivati), nije se studiozno radilo na pitanju silovanja žena u ratu.

„Patent“: Ratni zločin počinjen u ime građanki i građana Republike Srbije je ratni zločin. I ništa drugo.

Napad fašističkih snaga zbog javnog glasnog DA lezbejskim ljudskim pravima

Slučaj 2: 30. jun 2001.; Autorke su bile jedne od učesnica krvavog Gej Prajda, napadnute od strane ekstremista na Trgu Republike u Beogradu.

(Izvor: a) *Video dokumentacija TV B92, TV Studija B i BK televizije od 30. juna 2001. godine koja i danas koristi kao svedočanstvo tog događaja i jedna od nas je snimljena u najčešće prikazivanom video prilogu; b) Zdravstvena dokumentacija o povredi oka i kičmenog pršljena druge autorke od 30. juna 2010., kao i kasnija zbog dugoročnih neuroloških smetnji).*

Slučaj 3: 30. maj 2005.; Dnevna novina „Glas javnosti“ objavila je na naslovnoj strani natpis „Kad gej pomaže žrtvama incesta“ aludirajući na prvu autorku.

(Izvor: *Glas javnosti, 30. maj 2005.*)

Nekoliko dana pre toga, u Incest Trauma Centru – Beograd (ITC), dva lica muškog pola su se predstavila kao novinari „Glasa javnosti“ i zakazani susret u našim prostorijama započeli na način koji je bio neobično snebivajući i na pitanje da se započne intervju o dogovorenoj temi seksualnog nasilja, opet istu temu odlagali i zatim izustili „imali smo dojavu“. Smatrajući ovo neprikladnim, ispratila ih je.

Slučaj 4: Letnji meseci 2007.; Dnevne novine „Kurir“, „Press“, „Pravda“ i „Glas javnosti“, u periodu uzastopnog istupanja ITC-a kao jedne od savezničkih organizacija ljudskopravaškim NVO (i prve autorke kao oficijelne glasnogovornice politike ITC-a u osudi ratnih zločina), vrše u vremenu orkestrirane napade na nju. Napadi su u obliku govora mržnje koji se tiče prepostavljene seksualne orientacije i osporavanja kompetentnosti za rad u oblasti seksualne traume.

(Izvor: *Internet stranice navedenih dnevnih novina u letnjem periodu, zaključno sa septembrom 2007.*)

Slučaj 5: 18. septembar 2007. – Oficijelni početak kampanje ITC-a protiv seksualnog nasilja „Ja koju/kojeg нико не познаје“ je najavljen press konferencijom u dupke punoj sali beogradskog Medija Centra. Lice muškog pola koje se predstavilo kao novinar dnevnog lista „Pravda“ je postavilo pitanje „kako je moguće da radi i u lezbejskoj agenciji, savetovalištu i ovo sa seksualnim nasiljem u Incest Trauma Centru“

(Izvor: *Video dokumentacija press konferencije ITC-a, 18. septembar 2007.*).

Autorka je potvrdila svoj angažman kao spoljne saradnice lokalne organizacije za lezbejska ljudska prava koji se sastoji u tome što je od 2003. godine razvila i vodi psihološko savetovalište za lezbejke i biseksualne žene (u periodu 2003-2008 pružila psihološku podršku za ukupno 374 žene). Odgovor je sadržao i informaciju da ITC prepoznaje fenomen napada na svoj rad u oblasti seksualne traume uvek kada se javno zalaže za osudu ratnih zločina i izručenje optuženih srpskih državljanima Haškom tribunalu, kao i za prava LGBT osoba i pokazana je jedna knjiga koja se upravo bavi ovim fenomenom. Odgovor je pojačan i od strane pomoćnice Ministra zdravlja RS koja je kao gošća-govornica na press konferenciji potvrdila da Ministarstvo zdravlja stoji iza rada ITC-a. Istog dana, dnevni list „Kurir“ je objavio tekst koji ponovo promoviše govor mržnje.

Backlash:

a) Ranije spomenuta diferencijacija (ženskih) NVO prema građanskoj vs. nacionalne opcije ogleda se i u praksi javnog izjašnjavanja za ravnopravnost LGBT osoba. Važno je sačuvati distancu i ne rizikovati.

b) LGBT organizacijama u Srbiji je poznato da ITC nije javno podržao održavanje Gej Prajda 2009. godine. Razlog je protivljenje strategiji da se javnost animira isključivo kroz inicijativu za održavanje Gej Prajda koju kao manifestaciju u suštini ne razume, umesto kontinuiranog senzibilisanja javnosti za razumevanje ljudskih prava

LGBT osoba, pa tek po postizanju vidnih rezultata u tome, procene mogućnost održavanja ove manifestacije.

c) Opšte je mesto da su ultra-desničarske organizacije u Srbiji tesno povezane sa SPC.

U odgovoru novinaru „Pravde“ (slučaj 5), nismo želele da stvaramo konfuziju da je trenerica ITC-a deo akreditovanog programa koji izvodi organizacija „Čovekoljublje“ Fonda SPC kako bi obučila veroučitelje da rade programe prevencije nasilja sa srednjoškolcima. A da je poziv „Čovekoljublja“ da svoju ekspertizu ugradimo u njihov akreditovani program kod Ministarstva prosvete RS došao ITC-u nakon našeg javnog poziva na odgovornost vladike Pahomija za seksualno zlostavljanje dece.

d) Posebno zabrinjava činjenica da napade fašističkih snaga na autorku „Insajdera“ TV B92 u decembru 2009. godine, naročito u delu najdrastičnijih pretnji seksualnim nasiljem - nije javno osudila nijedna ženska NVO. Čini se da se ustalila politika „ne ljutiti ultra-desničare“ što se pokazalo kao efikasan mehanizam kontrole ženskih NVO koje bi trebalo da su „uvek neposlušne“, umesto politike „ne rizikovati“. ITC je ovim povodom autorki „Insajdera“ uputio poziv za gostovanje u Press klubu koji smo moderirale.

„Patient“: Kada ujutro nakon neuspelog Gej Prajda 2001. godine dođete na redovno zakazanu radionicu sa decom i pojave se sva deca i nekoliko „nepozvanih“ roditelja, samo da vam kažu da su gledali prethodnog dana televiziju, „videli i bili zabrinuti, i došli da pitaju da li smo dobro“ – onda itekako znate da ste sasvim, sasvim dobro.

Ministarstvu prosvete Republike Srbije smeta javno glasno DA lezbejskim ljudskim pravima

Slučaj 6: Jedna od dve neprijatne situacije koje beležimo kao iskusne trenerice koje su tokom 16 godina rada obučavale 5828 zaposlenih iz 431 državne ustanove i NVO (od toga $\frac{3}{4}$ iz državnih ustanova), tiče se intervencije organa javne vlasti, Ministarstva prosvete RS, u slučaju kada smo procenile da je neophodno udaljavanje dva polaznika obučavanja za predstavnike/ce 35 beogradskih osnovnih škola u šk. 2005./2006. godini. Obučavanje je izvodio ITC, a u partnerstvu sa Ministarstvom prosvete (Pismo potvrde na www.incesttraumacentar.org.rs). Šestodnevno obučavanje su pohađale i predstavnice Ministarstva i time je ovaj organ bio potpuno upoznat sa programom i izvođenjem u praktičnom smislu. Dva polaznika (po jedno lice muškog i ženskog pola) su udaljeni odlukom trenerica, jer su se tokom objašnjenja znakova upozorenja kod seksualno zlostavljanje dece više puta smejali i oglušili na ponovljene molbe da to više ne čine.

Tokom obučavanja poslednje grupe polaznika/ca u nizu, autorkama je stigao telefonski poziv iz Ministarstva prosvete sa molbom da se šefici Sektora s kojim je sklopljeno partnerstvo uputi dopis u kojem treba opravdati neosnovanost žalbe koja im je stigla. (Usmenu) žalbu je podnela direktorka škole u kojoj su zaposleni polaznici koje smo udaljile i sadrži pritužbu da smo tokom obučavanja „delile lezbejske materijale, liflete“. Odgovor službenici Ministarstva koja je pozvala (koja je i sama već pohađala program), bio je da je upoznata sa sadržajem kroz lično iskustvo pohađanja i da time zna da žalba nema osnov. Činjenica da u hodniku ITC-a stoje reklamni, edukativni materijali koji promovišu ljudska prava svih marginalizovanih grupa je dobra mogućnost informisanja svih, a nikako prostor za zloupotrebu. Službenica je rekla da sve to zna, i da je i njoj neprijatno, ali da je njoj rečeno da nas ona zove... Upućivanje ovakve optužbe i zahteva telefonskim putem je izabранo kao metod obzirom da ne ostavlja nikakav trag, odnosno teško je dokazivo. Ista službenica se javila u oktobru 2006, i rekla kako je „sad dobar trenutak da se opet obratimo Ministarstvu ako hoćemo još nešto da radimo, jer je šefica Sektora baš nedavno pohvalno spominjala ITC na jednom skupu“. Nismo se obratile.

Backlash: Razumevanje pojma partnerstva vladinog i nevladinog sektora trpi različite interpretacije u Srbiji. U ovom slučaju je bitna i dopunska informacija da je ITC privukao stranog donatora i iz svog granta uložio finansijska

sredstva. Partnerski doprinos Ministarstva se odvijao kroz imenovanje i upućivanje škola i polaznika/ca, a ne kroz finansiranje.

„**Patent**“: Stati iza sebe i sopstvenih vrednosti.

Stranoj Ambasadi-donatoru smeta traženje odgovornosti vladike Pahomija

Slučaj 7: U okviru završnog izveštaja izuzetno uspešnog projekta ITC-a, u rubrici nazваној „Neočekivani rezultati/ishodi“ autorke su navele ukupno sedam tačaka kao originalnih, budućih aktivnosti, spoznatih na osnovu stečenog iskustva u aktuelnom projektu. Podvučeno je da će te aktivnosti ITC raditi iz budućih sopstvenih sredstava i da aktuelna donatorska ustanova nema nikakvu odgovornost prema planiranim tačkama. Tačka 5 se ticala nastavka podsećanja javnosti na nedokazanu krivicu vladike SPC, Pahomija za seksualno zlostavljanje dece. Planiran je nov instrument prevencije seksualnog zlostavljanja dece i, uz to, apel javnosti, posebno profesionalnoj, da je u zakonu važno izmeniti odredbu o zastarevanju seksualnog delikta. Monitorka strane donatorske organizacije je autorku eseja pozvala telefonom da skrene pažnju da izvršimo korekciju „tačke 5 iz finalnog izveštaja, jer je on običan monah, nije vladika“. Uputile smo genezu pravnog aspekta slučaja čime je jasno da napomena ne стоји i time smatrala da se eventualno radi o neupućenosti. Sledila su još dva telefonska poziva od strane oficirke za komunikaciju donatorske ustanove koja je ponovila isti zahtev. Uz to, autorki je rečeno „da bez toga neće moći da bude odobren finalni izveštaj“. Upućivanje ovakve optužbe i zahteva telefonskim putem je izabранo kao metod obzirom da ne ostavlja nikakav trag, odnosno teško je dokazivo. Ostaje reč protiv reči. To je ista demonstracija moći kao i kod seksualnog delikta – bez svedoka, a onda oboriti reč slabijeg.

Backlash: Znate li za NVO u Srbiji koja se javno žalila na stranog donatora?

„**Patent**“: Uradite po svome, po cenu da vam uzmu poslednju tranšu granta, pa s tim izadite u javnost. Nema drugog izbora.

90-e ili „ŠTA OVAJ ESEJ NEĆE UKLJUČITI“

Ovaj esej neće uključiti detaljan prikaz situacija preživljene ksenofobije i prekoračenja policijskih ovlašćenja prema autorkama i njihovim porodicama:

- Drugog po redu ikada zabeleženog udaljavanja polaznika sa programa obučavanja organizovanog 1998. za beogradske domove za decu bez roditeljskog staranja koji je uzastopno blokirao rad o temi seksualnog zlostavljanja dece time što je uzimao reč da ispita ko finansira ITC. Posle datog odgovora na prvi put postavljeno pitanje i trećeg nastavljenog prekidanja, zaustavljen je rad, data pauza, a grupa pozvana da odluci između nastavka rada bez kolege ili potpunog prestanka obučavanja. Postupak je pozdravljen od strane rukovodioca doma za decu.

- Tokom 13 dana NATO intervencije, 1999.: a) zahtev policije prema autorkama za dnevnim javljanjem opštinskoj stanici policije, b) redovni svakodnevni dolasci u ITC, (nekada i dva puta dnevno) pripadnika uniformisanog sastava policije da proveri na licu mesta „stanje“ c) dolazak u ITC i vršenje informativnog razgovora od strane pripadnika bivšeg DB-a (sada BIA) – a sve to objašnjeno neophodnom proverom. Tokom 13 dana bombardovanja, ITC je otvorio svoja vrata kao sklonište za decu već traumatizovanu ratom u Bosni i Hrvatskoj koja su već duže bila u našem Programu traume rata (paralelan program ITC-a za rad sa decom u periodu 1995-2002). Roditelji 11 dece su nam poverili svoju decu, uzrasta od 5 do 16 godina, da se sklone u ITC. Deo Beograda u kojem je bio njihov kolektivni centar je bio stalna meta, a oni bez rođaka u Srbiji gde bi se sklonili.

- SMS opomenu članici porodice jedne od autorki pristiglu od mobilnog operatera „da ne razmenjuje uvredljive sadržaje o predsedniku“ (prim.autorki: Slobodana Miloševića). Članica porodice se, šaleći se, dopisivala sa prijateljem „da će Sloba da izgubi“. Članica porodice je odgovorila „da nije dozvoljeno ulaziti u nečiju privatnost“. Toliko i o novopotpisnom Zakonu o elektronskim komunikacijama u 2010.!

- Provera (porodične) prošlosti autorki eseja od strane organa unutrašnjih poslova u cilju uspostavljanja kasnije saradnje, nakon političkih promena 2000. godine. Naš je zaključak da smo „u proseku prošle“ proveru: „Prosek“ i odluka nadležnih su se ustanovili vaganjem i procenjivanjem činjenica među kojima su kidnapovanje člana porodice jedne autorke (u pitanju je novinar „Vremena“, 1993. koji je posle nekoliko dana po nestanku izbačen na auto-putu od strane bivšeg DB-a (sada BIA)) i „prilično podobne“, komunističke porodične prošlosti i mahom policijskih zaposlenika u porodici druge autorke.

- Privodenje jedne od autorki na informativni razgovor obavljen u poznatom beogradskom restoranu od strane pripadnika bivšeg DB-a (sada BIA), a zbog ličnog političkog angažmana u okviru beogradskog Anti-ratnog centra od 1989. i ranih 90-ih.

Backlash: Sve je ovo backlash zdravoj pameti.

„Patent“: Pokaži šta konkretno umeš da radiš i tzv. ministarstva sile, pretpostavljeni najzatvoreniji sistemi se mogu otvoriti! Prepoznata ekspertiza praktičarki u oblasti društvenog problema seksualnog nasilja: ITC je prva ženska nevladina organizacija u Srbiji koja je odmah posle političkih promena, 2001. godine, u partnerstvu sa Ministarstvom unutrašnjih poslova, započela trogodišnji program obučavanja pripadnika/ca policije iz 11 gradova, od uniformisanog sastava do nastavnika u policijskom školstvu; 2. Od 2005. do danas, ITC ima sklopljeno partnerstvo sa Ministarstvom pravde koje se u najvećem delu odvija kroz obučavanje osoblja zatvorskih ustanova gde su na izdržavanju kazne žene-izvršioci i maloletna lica.

ZAŠTITA BRANITELJKI LJUDSKIH PRAVA

U Srbiji još uvek nisu stigle na javnu agendu **Preporuke za rodno specifičnu implementaciju smernica EU o braniteljkama ljudskih prava**. To je evropski dokument koji već dugo podseća društvene aktere na obavezu zaštite braniteljki. Od koga tražiti zaštitu kad sama kategorija u zakonu Republike Srbije nije prepoznata?

Ovaj esej takođe neće uključiti razradu iskustava koje žargonski možemo nazvati „da idu u rok službe“ kad radite na problemu seksualnog nasilja kao ekspertska NVO i:

- Kada ste na sudu, kao svedok-ekspert u krivičnom postupku, suočeni s predrasudama, stereotipima, diskriminacijom i osporavanjem sopstvene kompetentnosti, te Vašeg iskaza datog na temelju direktnog rada, odnosno psihološke asistencije za seksualno zlostavljanje dete;

- Kada na sudu kao svedok-ekspert ne smatraste relevantnim da odgovorite na pitanje o svom bračnom statusu i broju dece koju (eventualno) imate, a onda kad posle Vas, takođe svedokinja, socijalna radnica saopšti da je udata i ima troje dece – doživite da se u sudnici prolomi aplauz!

- Kada se uredi da Vam ne stigne poziv za Komisiju veštaka koju je imenovao sud, jer ste Vi jedini profesionalac kojem se dete otvorilo i potvrdilo seksualno zlostavljanje (a optuženi je član porodice uglednog kolege iz zdravstvene struke); i sud Vam pošalje dopis-pretnju ogromnom novčanom kaznom za obavezu koju niste ispunili, jer vreme za nju niste znali.

- Kada se u slučaj sumnje na seksualno zlostavljanje deteta uplete dnevna politika i zainteresovane političke opcije u cilju raspoređivanja svojih kadrova; i kad se od Vas očekuje da date „potvrdu“ da se seksualno zlostavljanje dogodilo. A Vi to ne uradite, jer ste nezavisna agencija i kod konkretnog deteta niste prepoznali znake i/ili efekte seksualnog zlostavljanja.

- Kada se borite da dosegnete svoj rođeni „javni“ servis, RTS da emituje film ITC-a „Novo je da sam bila zlostavljana“ zasnovan na istinitim svedočenjima naših klijentkinja i za koji smo u 2010. dobitne nagradu Ministarstva za socijalnu politiku „za poseban doprinos u oblasti podizanja svesti javnosti o neprihvatljivosti seksualnog i rodno zasnovanog nasilja“; Za sada, ni državna nagrada ne pomaže. Uzrok zatvorenih vrata: nepoznat.

Backlash: Teškoće u postavljanju zaštite boraca za ljudska prava na javnu agendu podstaknute su i učvršćene „dance-om“ između javnog i (ženskog) nevladinog sektora ili dinamikom unutar svakog pojedinačnog:

- Da li ste znali da i društveni položaj boraca za ljudska prava kao tema može da bude monopolisana, shvaćena kao „teritorija“, a oni kojima se omogućava da stupe na „teritoriju“ postaju pseudo-elita? Jos jedan projekat, novi izvor novca?
- Državni organi i političke partije poznaju stanje unutar NVO sektora, da je na žalost bez autentične povezanosti i međusobne pouzdanosti, obeleženo interpersonalnim dinamikama
- Političke partije koriste slabe ili nedovoljno jake pokrete marginalizovanih društvenih grupa - ranjivost kao preduslov i podložnost opresiji - za svoje ciljeve kao što su npr. prikupljanje podrške za postavljanje kadra jedne političke partije na izvesne pozicije, smena jednog kadra drugim u okviru iste partije, itd.
- NVO moraju da uče i izgrađuju sopstveni analitički kapacitet (od grupno-dinamičkih procesa do učenja iskustava drugih zemalja i boljeg razumevanja fenomena u ovoj oblasti).
- Izbegavanje „formule za uspeh“ – uvezanosti u trougao: politička partija – medij – NVO
- Konfuzija NVO o svom mestu i ulozi u sistemu:
 - a) Da li si tu da bi bio što bliže državi? (iskriviljeno shvatanje pojma „partnerstva“ VO i NVO)
 - b) O ambiciji „pretrčavanja“ u državni sektor određenoj često već samim vremenom započinjanja NVO angažmana i motivom za uključenje – i koliko je moguć konstruktivan doprinos ukoliko se ambicija vremenom ne ostvaruje, npr. zbog neispunjavanja formalnih uslova konkursa za radno mesto.
 - c) Kada podržati određenu političku partiju? (iskriviljeno shvatanje pojma „lobirati“ umesto očuvanja autonomije)
 - d) Ima li za pojedince i NVO adekvatnog pozicioniranja bez učlanjivanja, odnosno priklanjanja određenoj političkoj partiji?
 - e) Kaže se: „NVO služi isključivo da kritikuje državu“ (dok joj se udvara van očiju javnosti kako bi se „što bolje“ pozicionirala – šta god to „bolje“ značilo!)
 - f) Ne „padati“ na instrukcije poznatih marketinških agencija da vrata otvaraju „samo lični kontakti“ – građansko samoorganizovanje se uspostavlja da bismo sistemski menjale/i, a ne da bismo razvijale lična poznanstva i nekome bile simpatične i nesimpatične.
 - g) „Čovek je čoveku vuk“ (a „NVO“ može zameniti „čoveka“): Ako imate drugačije mišljenje, može vas zadesiti cenzura ili zid u različitim oblicima: blokiranje kanala informacija, manje novca, malicioznost i dr.

- U većini slučajeva, svako ko posvećeno radi na ljudskim pravima u praksi, pokaže se da je ipak sam kad je izložen napadima (čak i ako je deo „klike“)

- Država Srbija pitanja ovog tipa razmatra samo kad mora ili kad je njoj u interesu

- Teško je prepoznati kad je između državnog i NVO sektora autentičan povod za priznanje i pohvalu, ali je neophodno biti sposobna da iskrenu pohvalu daš.

„Patent“: Budi hrabra. Budite mudri i istrajni da društveni položaj braniteljki i branilaca ljudskih prava postane nezaobilazno političko pitanje.

ZAKLJUČAK JE JEDAN – INTEGRITET ili NIKAKO NEMOJTE ĆUTATI – RECI DA SE ZNA!

Najefikasniji odgovor svakom vidu ugrožavanja i napada na progresivne građan(k)e i grupe je nikako nemojte ćutati – **RECI DA SE ZNA!** Tome, između ostalog, i služi ovaj esej.

I uvek je lako i ponekad je teško kao osnovnu ličnu kartu pokazati lični integritet kada radite na polju seksualne traume u Srbiji. Lako je zato što su osnovne vrednosti nepromenljive, nemaju alternativu. Lako je zato što u svakoj sekundi znate za koga radite, za stvarnu decu i odrasle koji su lično preživeli seksualnu traumu. U ovoj „džungli“ vrednosti koje su i ponešene ili odnešene tranzicijom, najvažnije je nikad ne gubiti iz vida zbog koga se bavite poslom koji ste odabrali. Naspram toga, postoji samo složen društveno-politički kontekst i (drugi) ometajući faktori. Teško postaje onda kada vam puno energije oduzimaju često politički korektno nazvani „izazovi“, a to su zapravo napadi na osnovne vrednosti iza kojih čvrsto stojite. Teško je, jer je onda manje vremena za radost u stvarima koje ste bar za malo pomerili napred ili jasno vidite da u sledećem koraku koje „planine želite da pomerate“. Ubrzo, teškoće prođu i planine opet pomerate dalje.

POGLAVLJE 1

IDENTITET I OSNOVNE INFORMACIJE IZ PIONIRSKE FAZE ORGANIZACIONOG RAZVOJA

Gde zapravo počinje politika?

Kad je reč o Incest Trauma Centru – Beograd (ITC), verujemo da je naša politika započela već samom odlukom da želimo da osnujemo organizaciju. U to vreme, januara 1994. godine, po zakonu je bilo potrebno deset osoba saglasnih sa osnivanjem. Većina nas koje smo osnovale ITC upoznale smo se četiri meseca ranije na instruktaži za volonterke beogradskog SOS telefona za žene i decu žrtve nasilja, koji je bio aktivan prethodne tri i po godine u svojstvu prve zvanične službe u našoj zemlji protiv muškog nasilja nad ženama. Kao takav, oduvek je svim svojim članicama bio neopisivo važno mesto. Sve smo došle otvorenog srca.

Mi koje smo osnovale ITC ubrzo smo po dolasku na SOS telefon naučile dve stvari:

1. Da je neophodno steći specijalizovana znanja o temi seksualnog nasilja, jer su odvažne žene prijavljivale svoja iskustva seksualne traume
2. Da želimo da pokrenemo rad u ovoj oblasti u okviru odvojene, specijalizovane službe.

Ovo drugo po redu naučile smo težim putem. Nismo se slagale sa zatečenom politikom okrenutom ka unutra, ka samim članicama i u vezi sa organizacionim razvojem. Više nas je ostalo da još nekoliko godina volontira na beogradskom SOS telefonu, bez učešća na organizacionim sastancima, a uz intervizijske razmene o slučajevima. U skladu s tipovima slučaja koji su se najčešće prijavljivali, ponajviše smo sticale znanja i iskustvo o direktnom radu sa ženama koje su preživele nasilje u porodici, najpre nasilje u partnerskom odnosu, i kako se ta situacija odražava na njihovu decu. Narednih šest godina su autorke ove publikacije bile trenerice većine programa novih godišnjih instruktaža SOS telefona.

Bilo je to vreme kada su ženske organizacije bile deo antiratnog pokreta u Srbiji, u kontekstu ratova u bivšoj Jugoslaviji, te smo nastavile tu politiku da delimo sa SOS telefonom i sa drugim ženskim organizacijama koje su postojale '90-ih XX veka.

Godine 1994. počele smo da gradimo svoju organizaciju, Incest Trauma Centar – Beograd, s našom politikom. Politika počinje od odluke o osnivanju, od imena organizacije. Naš naziv je izabran tačno tako kako glasi, da bi već sâm po sebi prekidao tabu kad god se iznova izgovori.

Naš pun naziv je Incest Trauma Centar – Beograd.

INCEST – seksualno zlostavljanje deteta od strane odrasle osobe koja ima moć, autoritet je za dete, i ima detetovo poverenje. To poverenje gradi brižljivo, s namerom da ga zloupotrebi. Najčešće je počinilac detetu poznata osoba. Dete je najčešće seksualno zlostavljano unutar porodice. I ovde idemo težim putem, u srž tabua.

TRAUMA – normalna reakcija na nenormalne okolnosti. Zdrava reakcija na nezdrave okolnosti, to je trauma. Mi smo tu da brinemo o traumi i oporavku. Radimo u društvenom kontekstu, pomagačice smo u društvenom kontekstu. To nam je neizmerno važno, jedna od naših osnovnih vrednosti.

CENTAR – namera nam je bila da postanemo specijalizovana služba, s mnogo znanja, lako dostupna svakoj osobi

koja je preživela seksualno nasilje. Želege smo da postanemo Resurs Centar, na mnogo načina: za građanke i građane, za profesionalnu javnost koju želimo da povezujemo u zajedničkom procesu učenja o seksualnoj traumi.

BEOGRAD – sedište naše organizacije je u Beogradu. Nije isto raditi u Beogradu i u nekom drugom gradu na planeti. Grad i zemlja su deo naše različitosti u odnosu na srodne organizacije u Evropi i svetu.

Želege smo da menjamo svet, i donele smo tu odluku. Odlučile smo da to učinimo zajedno. Bile smo međusobno vrlo različite. Potpuno različitih životnih puteva. Različitih godina, obrazovanja, nacionalne pripadnosti, sa ličnom predistorijom nasilja i bez nje, a svaka svesna prepoznatog ličnog iskustva diskriminacije u društvu zato što je žena. Za predsednicu, koja je za organizaciju kao pravno lice odgovorna pred državom, izabrale smo jednu među tri najmlađe od nas, i ona je na tom mestu ostala narednih deset godina. Za njom je sledila još samo jedna do danas – kao osobe nismo sklone da jurimo za tom vrstom moći (jednako je ostalo do danas). Tada, u doba osnivanja, drugu najmlađu članicu smo izglasale da operativno vodi naš tim u programskom smislu, i time je ona postala najmlađa liderka jedne ženske organizacije u to vreme. Već tada je o temi seksualnog nasilja znala najviše od svih nas. Žena sa invaliditetom napisala je Statut ITC-a; bila je najveštija od svih nas.

Postale smo feministička organizacija koja je u svom radu centrirana na dete i odraslu osobu koji su preživeli seksualno nasilje i promoviše perspektivu oporavka od seksualne traume. **Naš stav je da dok postoji seksualno nasilje nad ženama, ne može se govoriti o rodnoj ravnopravnosti.**

SAMOORGANIZOVANJE ŽENA

Profesionalna i privatna ravan

U mnogim slučajevima u svetu, samoorganizovanje žena počelo je prijateljstvom prepletenim sa izazovima koje nosi posao. Jer menjati svet u ženskoj organizaciji s vremenom postaje posao kojem si potpuno predana. Svoj posao voliš i zbog te ljubavi često ne osećaš da si na poslu. To je osećanje s kojim smo krenule u ovaj poduhvat i do danas je tako.

Samoorganizovanje žena otvara pitanje preplitanja privatnog i profesionalnog odnosa među članicama organizacije. Nekada je to organizaciona snaga, jer uzajamno poznavanje i razumevanje može biti dodata vrednost. Kada ovaj proces ne ispratimo brižljivo, tako da brinemo o ličnim i profesionalnim granicama koje omogućavaju i štite da se posao odvija nesmetano, on može postati organizaciona slabost. Provele smo nebrojene supervizijske sate u prvoj deceniji rada razgovarajući o tome koliko je važno izgraditi nepokolebljivu profesionalnost, a sačuvati dragocenost privatnih odnosa. I učile kako da postupimo kad ne uspevamo da budemo i koleginice i prijateljice. Takođe smo naučile kako da pratimo fenomen „Sindroma osnivačica“. I sve nam je to pomoglo. Specifičnost ITC-a je u tome da se osnivačice ranije u životu međusobno nisu poznavale, ali kad zajednički menjaš svet – tada deliš iste vrednosti i uspostavljaš neprocenjivu bliskost, koja je deo pokretačke snage za promenu koju činiš.

Stručnjakinje i aktivistkinje u istim osobama

Još jednom fenomenu bila su otvorena vrata u to pionirsko doba, a to je kako pomiriti aktivistički identitet i identitet specijalizovane, profesionalizovane, visokoprofilisane službe u istoj celini – tačnije, u istim osobama. Naše su profesije iz oblasti mentalnog zdravlja, i uslov za rad u ITC-u jeste direkstan rad sa osobama koje su preživele seksualno nasilje. U kulturi u kojoj živimo još nije sasvim uobičajeno izlaziti iz zone komfora različitih poželjnih profesija i ulaziti u aktivizam, naročito ulični aktivizam. To važi i za osobe čije su struke iz oblasti psihologije i

psihiatrije. Može se reći da se „sa obe strane“ mogu javiti otpori, i na strani aktivistkinja i na strani „profesionalki“. Mi smo oduvek živele sjedinjene identitete stručnjakinja i aktivistkinja u jednoj osobi. I do danas to tražimo kada je u pitanju sastav ITC-a. I danas je aktuelan zadatak za ženske organizacije da prepoznaju to da profesionalizacija ne antagonizuje aktivizam (nije mu „neprijatelj“).

Ukoliko navedena preplitanja u vezi sa identitetima i interpersonalnim odnosima nisu fokus za otvoren razgovor u određenim periodima, mogu nastati teškoće.

Lična predistorija članica organizacije koja uključuje seksualno nasilje ili drugo traumatsko iskustvo

Lična predistorija nasilja ili nekog drugog traumatskog iskustva: u našem timu je oduvek važilo pravilo da članice međusobno otvoreno razmenjuju o ličnoj predistoriji, zato što su razumele da je to jedan od preduslova za kvalitetan timski rad. Mi smo tu kao pomagačice za osobe koje nam se obraćaju, ali je važno da smo tu i jedna za drugu. Lične predistorije postaju deo timske dinamike. Važno je da druge članice tvog tima budu svesne da će ti možda u nekim situacijama u poslu biti potrebna njihova pomoć. Zbog toga je važno podeliti svoje iskustvo kako bi potreba koju imaš bila blagovremeno prepoznata.

Emocionalna komponenta: seksualno nasilje je tema koja izaziva različite emocionalne reakcije. Iako nam je to redovan posao mnogo godina, osećanja koja prepoznajemo i delimo unutar tima smatramo znakom svog zdravlja. Timski rad objedinjuje naše različitosti koje se iskazuju u više ravni i predstavljaju bogatstvo u pristupima i repertoaru našeg tima. Nekada uključuju i dodatnu ranjivost. Na koji način te kao pomagačicu dira iskustvo osoba koje su preživele seksualno nasilje i obraćaju se organizaciji? Da li te to nekada preplavi, i na koje sve načine to utiče na tebe? Kako izlaziš na kraj s tim? Znaš li šta ti je tada potrebno od drugih članica tima?

Nekada se među supervizijskim pitanjima otvarala dilema šta ako nas osoba koja nam se obratila u svojstvu klijentkinje direktno pita imamo li lično iskustvo (seksualnog) nasilja. Iako se to u realnosti tokom svih ovih godina zapravo nije dogodilo, imale smo uvek tu odluku i bile spremne na iskren odgovor, imajući u vidu da je ključno sagledavanje konteksta, odnosno postojanja isključivo terapijske svrhe.

Drugi kontekst u kojem smo razmatrale kako saopštavanje lične predistorije pomagačica mora biti svrshishodno jeste u obučavanju novih članica. Zatečeni Tim predstavlja uzor novim članicama i odgovoran je za to da stalno jača organizacionu klimu bezbednog obelodanjivanja lične predistorije i brigu nakon obelodanjivanja. Jer ako to očekujete od klijentkinja, onda to mora biti najpre uspostavljeno unutar Tima.

Dragocenost: Organizacije koje rade sa osobama koje su preživele seksualno nasilje i koje vode same osobe koje su preživele seksualno nasilje

Nije nepoznato da su osobe koje izaberu pomagačke profesije često i same u životu preživele traumatsko iskustvo. Kada se osoba posveti radu na oporavku, lična predistorija koja uključuje ma koje traumatsko iskustvo ojača osobu i, paradoksalno, pripremi je za različite složene životne situacije. Nekada je ovaj kapacitet na pozitivan način izdvaja u odnosu na osobe koje nemaju traumatsko iskustvo. Drugim rečima, može joj dati i prednost – ako svoje iskustvo ne samo na iskustveni već i sistemski način poznaje, što znači da ima i znanje kako da ga razume i da njime u nastavku života upravlja.

U društvima s niskim stepenom svesti o temi seksualnog nasilja, kao što je naše, odluka da se javnosti obelodani identitet članice/članica organizacije koje su preživele seksualno nasilje može imati različite odjeke.

To se može učiniti u jasno definisanom kontekstu kako bi bilo svrshishodno za javnost, a istovremeno bezbedno za samu osobu, kao i organizaciju. U drugačijim društvima, gde je stepen svesti o cenjenju i slavljenju različitih identiteta visok, osobe s dragocenim životnim iskustvima postaju primeri za ugled drugima koji imaju slično iskustvo, ili opštoj javnosti, koja biva motivisana da razvija empatiju i ceni odvažnost da se lično iskustvo obelodani. U zemlji kao što je naša i pre dvadeset osam godina, ali nažalost i danas, nisu se stekli uslovi za bezbedno obelodanjivanje predistorije seksualnog nasilja i nastavak javnog bezbednog svakodnevnog življenja u ovom identitetu. Istovremeno, otvara se promišljanje da organizacija postaje s vremenom uzor u oblasti bavljenja seksualnim nasiljem i bavi se javnim radom, motivišući građanke i građane da obelodane svoje iskustvo, dok lično iskustvo pojedine članice zadržavaju za sebe. Primera radi, mediji nisu saveznici u vezi sa ovim pitanjem. Naše diskusije unutar organizacije imale su jedan zajednički imenilac, a to je da se suviše ozbiljno, predano i dugo bavimo ovim poslom da bismo bile akterke senzacionalističkih tekstova. Nikada to nismo bile. Zbog toga vaganje pro i kontra podrazumeva pažljivo promišljanje da li će reakcija javnosti učiniti da interesovanje za rad organizacije ostaje na temi ili na osobama. Zbog toga smo odlučile da učinimo sve da organizacija svojim kvalitetnim radom drži pažnju javnosti na temi seksualnog nasilja. Kao i za sva druga pitanja koja otvaramo u ovoj publikaciji, nema formule, nema recepta – samo odgovornog promišljanja i procene u izvesnim periodima vremena, iz kojih učimo.

Finansije

Brinule smo o tome kako da postignemo finansijsku održivost organizacije, kako će svoju snagu i vreme rasporediti članice koje moraju da rade dva posla (pored svog redovnog posla, rade i u ITC-u), koje pozicije su koliko plaćene, šta je s neplaćenim pozicijama i poslovima, kako da izbegnemo da pošaljemo negativnu poruku o nepisanoj hijerarhiji poslova? Koje članice Tima zavise od prihoda koji imaju samo u ITC-u? Kako da postignemo da ITC prostor bude prijateljski okrenut detetu (child-friendly) kad rentiramo prostorije, hoćemo li uspeti da ga finansiramo u kontinuitetu? Za javnost može zvučati neverovatno, ali prve dvadeset dve godine naš **Tim za rad sa decom i odraslim osobama koje su preživele seksualno nasilje** radio je bez budžeta za usluge psihološke asistencije koje su osnovna lična karta ITC-a. Sigurno u nama ostaje najdublji žal što nismo imale sredstava da niz mlađih žena koje su radile kod nas (kao grupa koju smo selektovale u istom periodu vremena) zaposlimo na neodređeno vreme. Svaka je bila beskrajno talentovana baš za direktni rad u oblasti traume, a mi željne da ih baš sve naučimo. Postoji niz prepreka u prikupljanju finansijskih sredstava za direktni rad sa decom i ženama koje su preživele seksualno nasilje, jer direktni rad nije prioritet za donatore. Otpornost, žilavost (rezilijencija) i vrednosni sistem (čitaj: poštovanje) ključni su faktori za našu održivost.

Do danas smo ostale niskobudžetska organizacija čiji rezultati upadljivo disproporcionalno premašuju finansijska sredstva koja su nam dosad bila na raspolaganju. Naučile smo i to da nama kao osobama ne pripada da o finansijskim brigama govorimo van ITC-a. Verujemo u sebe i uvek smo nastavljale da ulažemo napore da stvorimo bolja vremena.

Zaključak

Biti članica ITC-a važan je deo identiteta svake od nas. Nekada nam se čini da je ogroman deo našeg rada bilo promišljanje i odlučivanje. Među glavnim odlukama svakako je bilo upostaviti kristalno jasan mandat organizacije,

potpuno fokusiran na oblast seksualnog nasilja. Uz to, uložile smo u definisanje prioriteta, jer smo mala organizacija u kojoj je 10 žena, doprinoseći radnim satima koji odgovaraju punom ili delimičnom radnom vremenu, i maksimalno 34 volonterke i volontera, sa stabilnim, kontinuiranim učešćem, trebalo da iznesu sav obim posla. S vremenom smo stekle, u različitim periodima vremena, i 17 školarki i školaraca uzrasta od 11 do 18 godina u našem ***Vršnjačkom timu protiv seksualnog nasilja***. Briga o koheziji tima je ključna.

Uspostavile smo jasnu organizacionu strukturu i postavile na noge ITC sa njegova tri trajna identiteta: Centar za kriznu intervenciju, Trening Centar i Centar za prevenciju seksualnog nasilja. Naše razumevanje društvenog konteksta uslovilo je da smo u periodu 1995–2003., pored osnovnog ***Programa seksualne traume***, ustanovile i paralelno vodile i ***Program traume rata*** za decu i žene koji su bili pogodeni ratom u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i na Kosovu, i bili prinuđeni da izbegnu s ratnih područja i pređu u Srbiju. Javno smo se izjašnjavale da je Srbija bila u ulozi agresora u svim ratovima '90-ih.

Na kraju, iako se s protokom vremena javljaju trendovi „zaboravljanja istorije“ u oblastima u kojima su aktivne ženske organizacije, na ženskim organizacijama je da očuvaju institucionalnu memoriju. Jer niko neće to učiniti za njih ili umesto njih. Naprotiv. Ženski rad je najčešće nevidljiv, i većina u društvu ga lako briše, pa tako i u oblasti seksualnog nasilja nad ženama i decom. Često je prisvajanje rezultata ženskih organizacija, ili jedan drugi način brisanja, a to je kad „svet počinje iz početka“ kao da ženskog rada nikad nije ni bilo. A istina glasi: da nije bilo ženskih organizacija, ne bi bilo ni temelja ni razvoja u oblasti nasilja nad ženama i decom.

I ceo ovaj naš zapis je nastao zarad očuvanja institucionalne memorije i prenošenja naučenih lekcija, za koje se nadamo da će vam biti korisne.

POGLAVLJE 2

SRCE NAM JE NA STRANI OPORAVKA OD SEKSUALNE TRAUME

Donele smo odluku da sve programske aktivnosti ITC-a budu u službi dece i odraslih osoba koje su preživele seksualno nasilje. Da sve naše misli i dela budu centrirane na decu i žene koje imaju iskustvo seksualnog nasilja, jer su u praksi najčešće upravo žene te odrasle osobe koje su izložene seksualnom nasilju. Da svako planiranje bude vođeno najboljim interesom dece, žena i svih odraslih osoba koje se suočavaju sa seksualnom traumom. Da nam budu stalni savetnici, da niz aktivnosti uradimo zajedno i da nam za rezultate kažu da li smo uspele.

Odlučile smo da će rad u oblasti seksualnog nasilja biti naš životni poziv i poziv na akciju društva u kojem živimo. Znale smo da je naša odluka u svojoj suštini odluka protiv namere i konstantne surovosti počinjocu. Bile smo svesne da su neophodna visokospecijalizovana znanja, visoka opreznost, sveobuhvatnost u pristupu, izostanak predrasuda, povezivanje u zemlji i međunarodno povezivanje. Znale smo da smo mi kao osobe ključno odgovorne za etiku organizacije. Od početka do danas, mi odgovaramo za organizacionu kulturu i za kvalitet usluga deci i odraslim osobama koje su preživele seksualno nasilje. Tako će ostati zauvek.

Tri najvažnije komponente u radu na temi nasilja nad ženama i decom i seksualnog nasilja (uključuje intervenciju i prevenciju):

1. Rad centrirati na dete/odraslu osobu koja je preživila traumu.
2. Rad mora da demonstrira osetljivost za različitosti i poštovanje različitosti – prepoznati sopstvene predrasude i ukloniti ih iz svog rada.
3. Emocionalna komponenta – neophodna je puna pažnja za činjenicu da sama tema uzrokuje različite emocije na koje niko od uključenih akterki i aktera nije imun i koje utiču na kvalitet rada.

Odlučile smo se da za klijentkinje i klijente (a to su deca, adolescentkinje i adolescenti, i odrasle osobe) svoj **rad organizujemo u sledećim formama:**

1. Psihološko savetovanje (krizno, u kratkom i dugom roku):

- a) krizna linija
- b) „1 na 1”, odnosno individualne sesije;
- c) grupe podrške za decu, adolescentkinje i odrasle žene koje su preživele seksualno nasilje (organizovane prema uzrastu, uz pažnju za konkretno preživljeno iskustvo);
- d) priprema za sud za potrebe krivičnog postupka;
- e) praćenje na sud za potrebe krivičnog postupka u svojstvu psihološke podrške;
- f) psihološko savetovanje za osobe koje su detetu/odrasloj osobi saveznice/i i podrška (najčešće su u praksi za decu to majka, kao nenasilna roditeljka, i baka, a za adolescentkinje/adolescente i odrasle to su partnerka/partner i dr.).

Napomena: U periodu 2004-2006. ITC je vodio kriznu liniju koja je radila 24h.

2. Pravno savetovanje i zastupanje dece/odraslih osoba od strane naših advokatica u okviru krivičnog postupka.

3. Pojavljivanje na sudu voditeljke našeg ***Tima za rad sa decom i odraslim osobama koje su preživele seksualno nasilje*** u svojstvu svedokinje-ekspertkinje koja zastupa profesionalno mišljenje Tima dostavljeno u pisanoj formi na zahtev suda nakon pružene psihološke asistencije.
4. Psihosocijalna podrška: povezivanje deteta/odrasle osobe, na njihov zahtev, sa drugim akterima u sistemu podrške za osobe koje su preživele seksualno nasilje i u zajednici.

Gde, kako i od koga smo učile o oblasti seksualnog nasilja?

U našoj zemlji do danas nema izvora učenja o oblasti seksualnog nasilja. S vremenom, ITC je postao resurs za državne ustanove i nevladine organizacije koji putem svog Trening Centra održava različite forme edukativnih programa za različite profile i izdaje sertifikate o pohađanju. Da bismo to bile u mogućnosti, godinama paralelno i učimo i radimo s decom/odraslim osobama, od kojih smo najviše naučile. Originalne profesije nisu dovoljne. Nažalost, tokom školovanja se ne uči dovoljno, ili se ne uči uopšte, o temi seksualnog nasilja. Tema nije u nacionalnom kurikulumu. Znanja smo sticale tokom višenedeljnih studijskih poseta Holandiji, Americi, Nemačkoj, Švajcarskoj, Švedskoj, Velikoj Britaniji. Zatim, obučavale su nas strane trenerice različitih profila koje su dolazile u našu zemlju da drže cikluse treninga. Na kraju, a jednako važno, u redovan opis posla svake članice organizacije unele smo obavezu samoedukacije na nedeljnoj osnovi i izveštavanje Timu o naučenom. Na primer, prvi pet godina rada ITC-a, svake nedelje popodne od 16 do 20 časova odlazile smo u naše prostorije i radionički razmenjivale šta smo u međuvremenu novo pročitale iz strane stručne literature, o tome zajedno živo diskutovale i zauzimale stav na nivou organizacije.

Naš stav je od početka bio da je neophodno najpre odlično savladati temu nasilja u porodici kao celinu (emocionalno, fizičko, seksualno i ekonomsko nasilje nad ženama i decom), da bi se zatim učilo posebno o temi seksualnog nasilja i zatim seksualnog zlostavljanja dece. Dakle, stručnost u oblasti seksualnog nasilja znači da izuzetno dobro poznajemo rad na emocionalnom, fizičkom i ekonomskom nasilju. S vremenom se pokazalo da je ITC-u najčešće prijavljivano seksualno zlostavljanje dece u porodici, i mi smo u toj podoblasti stalno dograđivale svoja znanja. Po učestalosti prijavljivanja sledili su slučajevi seksualnog nasilja nad ženama koje su ga preživele u detinjstvu i u odrasлом dobu.

Bez kojih se znanja u temi seksualnog nasilja ne može?

Danas možemo reći da je stalno sticanje znanja u okviru ITC-a proces koji najviše odgovara modelu učenja koji predlaže britanska organizacija Nacionalno društvo za sprečavanje surovosti nad decom (National Society for the Prevention of Cruelty to Children - NSPCC). Ova u svetu dobro poznata organizacija čiji napor i idu u smeru prevencije i zaštite dece od nasilja, metodološki predlaže praćenje individualnog i organizacionog razvoja u segmentu sticanja kompetencija putem bar tri instrumenta:

- U redovnim vremenskim intervalima, pratiti i analizirati lični stil učenja (putem Upitnika sa 40 pitanja (40 Item Questionnaire¹)), poznavanje principa učenja odraslih i ciklusa učenja
- Analiza kompetencije (Analysis of Competence)
- Uputstvo o kompetencijama i dokazima (Competences and Evidence Guidance)

Napomena: Više o korisnosti navedenih instrumenata dostupno ovde: Meeting International Standard of Competency in Child Protection Training; For Trainers Active in the Field of Sexual Assault (2017©Incest Trauma Center – Belgrade, Serbia)

¹ *2010©Peter Honey Publications; The Learning Styles Questionnaire, 40-item version.

Navećemo samo osnovne oblasti² koje je neophodno savladati ako želite kvalitetno da radite s decom/odraslim osobama:

- Tema muškog nasilja nad ženama i decom (emocionalno, fizičko, seksualno i ekonomsko nasilje)
- Osnove feminističke teorije i primena u direktnom radu na polju traume
- Oblast različitosti, razumevanje dinamike opresije, prepoznavanje zločina iz mržnje
- Pomagački rad u društvenom kontekstu, izgrađivanje repertoara/kapaciteta transkulturnih pomagačica
- Emocionalna komponenta i pitanja koja se kod pomagačica otvaraju tokom usvajanja teme seksualnog nasilja i rada u ovoj oblasti
- Seksualno nasilje nad ženama i decom, trauma i seksualna trauma
- Karakteristike i dinamika oporavka u slučajevima seksualnog nasilja
- Pravni aspekt i procesuiranje slučajeva seksualnog nasilja
- Direktan rad: dubinsko razumevanje seksualne traume i oporavka nakon seksualnog nasilja, odnos pomagačica-klijentkinja (uključujući razlike u moći, transfer i kontratransfer, barijere u radu i ograničenja pomagačice), tehnike intervuisanja, terapijska pitanja, individualni i grupni rad (poznavanje grupnodinamičkih procesa, naročito metoda grupe samopomoći), rad sa različitim uzrastnim grupama, i dr.
- Vikarijska trauma i briga pomagačica o svom mentalnom zdravlju
- Druge teme.

Napomena: U okviru našeg identiteta Trening Centra, posedujemo britansku sertifikaciju i akreditaciju za pružanje usluga specijalističkih treninga i sertifikaciju za pružanje usluga supervizije. To je jedan od pravaca u kojem smo se posebno obučavale.

Kompetencije su ključne. Uvek je važno zapitati se: posedujem li najnovija, aktuelna znanja i veštine u oblasti seksualnog nasilja?

Kvalitet rada s klijentkinjama/klijentima nam je najvažniji. Kvalitet svog rada obezbeđujemo putem:

- Intervizije
- Supervizije
- Evidencijom i dokumentovanjem prijavljenih slučajeva
- Analizom koju redovno predstavljamo javnosti u vidu godišnjih i petogodišnjih pregleda.

Superviziju imamo od samog osnivanja, jer je naš stav da se ne može raditi sa osobama koji su preživele traumu bez supervizije. Rad pod supervizijom označava da su predmet supervizije:

- Sadržaj rada na prijavljenim slučajevima (case management), uključujući sačinjavanje plana akcije / koraka u rešavanju slučaja – ali i poseban osrvt na proces same pomagačice koja je stručnjakinja s ličnom predistorijom, ličnim kapacitetom i repertoarom i ličnim stilom rada.

² Svaka od navedenih oblasti sadrži u sebi dugi niz tema; za potrebe ovog teksta, koji je usmeren prevashodno na organizacioni razvoj, oblasti su imenovane na opšti način.

- Organizaciona pitanja – odnosno razvoj specijalizovane, krizne, službe protiv seksualnog nasilja. Razvoj službe je vitalno pitanje kao predmet supervizije, jer odlučujuće utiče na direktni rad na prijavljenim slučajevima (etiku, uslove za rad, linije komunikacije).

U okviru sadržaja rada sa decom/odraslim osobama, neprocenjivo nam je da konstantno preispitujemo:

- Veštine pomagačica
- Konceptualizaciju slučaja
- Profesionalnu ulogu pomagačica i granice ove uloge
- Emocionalnu osjetljivost pomagačice za dete/odraslu osobu koja je preživela seksualno nasilje i za sebe samu
- Samoevaluaciju kao pomagačice

Kome smo ukazale poverenje da nas supervizira?

Nije jednostavno identifikovati kvalitetnu supervizorku za potrebe specijalizovane službe protiv seksualnog nasilja i uspostaviti dugotrajnu saradnju. Integralni deo naše organizacione strukture je:

- a)** Supervizija na dnevnoj osnovi od supervizorke koja je deo *Tima za rad sa decom i odraslim osobama koje su preživele seksualno nasilje*. U našoj organizaciji, deo politike je da na ovom mestu bude osoba koja, pored specijalizovanih znanja u oblasti seksualnog nasilja i sertifikacije kako se radi supervizija, ima ličnu predistoriju seksualnog nasilja.
- b)** Supervizija od strane supervizorke iz strane profesionalne podrške (4 psihoterapeutkinje iz Holandije) kroz sledeće modalitete:
- Timska supervizija u redovnim vremenskim razmacima, jednom u tri meseca u trajanju od tri dana. Uz to, postoji i mogućnost zakazivanja vanrednih termina za Tim i „1 na 1“ supervizijske sesije u slučaju potrebe.
 - *Live* supervizija, koja se metodološki izvodi tako što supervizorka prisustvuje sesiji koju pomagačica iz Tima ima s klijentkinjom i: **a)** nakon sesije pruža povratne informacije pomagačici ili **b)** tokom sesije čini „rez“ i interveniše, nakon čega se sesija uz integriranje sugestije nastavlja. *Live* supervizija iziskuje visok stepen izgrađenog poverenja klijentkinje prema svojoj pomagačici i organizaciji kao celini i unapred izvršenu pripremu svih strana s kristalno jasnim objašnjenjima i instrukcijama da se metod koristi u cilju dubinskog unapređenja kvaliteta rada s klijentkinjama. Jedna od specifičnosti našeg procesa uspostavljenog poverenja jeste da se *live* supervizija najčešće odvijala uz prevođenje sa engleskog i na engleski jezik. Uvek smo već u prijemnom razgovoru s klijentkinjama pružale informaciju da je ITC organizacija u kojoj je jedan od stubova razvoja učenje pomagačica radi unapređivanja direktnog rada i da je moguće da će jedan od procesa učenja možda upravo biti predložen u okviru njihovih sesija psihološkog savetovanja, za šta će klijentkinje samostalno odlučiti žele li dati saglasnost u pisanoj formi.

Za nas u ITC-u je supervizija uvek predstavljala proces neprocenjivog učenja koji je uvek dobrodošao u organizaciji koja je oduvek razvijala kulturu učenja kao svoj prioritet. Naše iskustvo pokazuje da je supervizija snažan vid podrške Timu. To nije kontrola ili nadzor, što je u kulturi naše i istočnoevropskih zemalja utisnuto kao značenje ove reči. Supervizija je pomoći u praćenju kvaliteta rada, savezništvo i pomoći u evaluaciji rada. To je proces koji isključuje mogućnost da supervizorka donosi odluke u organizaciji. Njen interes je da bude korisna pomagačicama u ostvarenju visokog kvaliteta njihovog rada u oblasti traume. Supervizorka je timska radnica s jasnom pomažućom ulogom u Timu.

Evidentiranje slučajeva seksualnog nasilja

Svaki slučaj koji nam je prijavljen onlajn, telefonskim putem ili u okviru susreta uživo („1 na 1“ sesije i grupe podrške) evidentiran je u okviru baze podataka naše službe. Sledeći korak je procena kod kojih slučajeva imamo, za koliko parametara, potpune podatke, imajući u vidu ukupan broj parametara koje pratimo. Značaj baze podataka je u tome da prikupljanje, obrada i analiza podataka slučajeva gde imamo potpune podatke predstavljaju zapravo „izlazak u svet“ dece i osoba koje su preživele seksualno nasilje. Sistematizacija i analitički izveštaj koji izdajemo na godišnjoj i petogodišnjoj osnovi doprinose da svet bolje razume osobe koje izlaze na kraj sa seksualnom traumom.

Svet čine:

- Građanke i građani
- Profesionalna javnost – među kojom je stručna javnost različitih profila direktno odgovorna za sistem zaštite i prevencije – zatim različiti kreatori politika i donosioci odluka (uključujući političare), na kraju i donatori.

Statistički podaci su putokaz za postupanje svake od navedenih ciljnih grupa. <http://incesttraumacentar.org.rs/index.php/statistike/>

Dokumentovanje slučajeva seksualnog nasilja

Slučaj svake osobe koja se обратила ITC-u brižljivo je i detaljno dokumentovan. Svaki dosije uključuje celokupnu dokumentaciju koja se tiče traume i oporavka osobe. Dosiji su pohranjeni van prostorija ITC-a, i ne nalaze se ni u jednom kompjuteru.

Zajedno sa evidentiranjem, dokumentovanjem se izgrađuje materijal koji je bogat resurs. Iz njega se može učiti kako pomagačice pružaju psihološku asistenciju deci i odraslim osobama koje su preživele seksualno nasilje, šta smo naučile o seksualnoj traumi i oporavku.

Napomena: U periodu 1995–2003., nakon celokupnog trajanja našeg Programa traume rata u okviru kojeg smo radile sa decom s ratom zahvaćenih područja bivše Jugoslavije, sakupile smo takođe celokupnu građu dokumentovanjem svakog slučaja.

Izgrađivanje infrastrukture ITC-a kao sistema podrške našem direktnom radu sa decom/odraslim osobama

Nijedna ustanova ili organizacija koja radi u oblasti seksualnog nasilja ne može samostalno da ispunи cilj najboljeg postupanja.

Kako identifikovati pouzdane saveznice/ke (druge ustanove i organizacije i pojedinke/ce)?

Najvažnije je:

1. Pravilno razumeti svoje mesto u sistemu podrške za decu i odrasle osobe koje su preživele seksualno nasilje (primenjeno na ITC, mesto ženske nevladine specijalizovane službe u oblasti seksualnog

nasilja).

2. Istrajno i precizno sprovoditi svoj mandat (ne izlaziti iz mandata (ili ne proširivati mandat) kojim se sprovodi misija organizacije zbog tema koje su u određenom trenutku prioritet, na primer donatora)
3. Izgraditi sopstvenu infrastrukturu koja će olakšati rad pomagačica u organizaciji.

Upućivanje klijentkinja/klijenata drugoj ustanovi, organizaciji i pojedinom stručnom licu zahteva odgovornost. Ne upućujemo klijentkinje/klijente na bilo koju adresu, ako ne znamo od drugih svojih klijentkinja/klijenata kakav je kvalitet rada na tom mestu. Ono što nam kažu klijentkinje/klijenti je najpouzdanija reč.

Drugi pouzdan izvor informacija čine aktivnosti našeg Trening Centra, odnosno činjenica da smo mnogo koleginica i kolega iz različitih sektora upoznale tako što smo ih obučavale ili ih supervizirale, ili im bile korisne u njihovom radu u ulozi savetnica. Ovo je takođe način da upoznate nečije vrednosti i kvalitet rada i odlučite da li biste toj osobi poverile klijentkinju koja se s poverenjem obratila vašoj organizaciji.

Treći izvor ste Vi: zagarantovani minimum je da ne upućujete klijentkinju na mesto gde Vi lično ne biste išli da ste preživeli seksualno nasilje. Ili na mesto gde ne biste odveli svoje dete.

Šta čini uspešnu saradnju?

Tri su uslova:

1. Usklađena, komplementarna, visokostručna znanja u okviru oblasti nasilja nad ženama i decom.
2. Identični stavovi koji odražavaju i zagovaraju najbolji interes žena i dece koji su preživeli nasilje.
3. Kultura komunikacije između državnih ustanova, nevladinih organizacija i privatnog sektora.

Iako to zvuči paradoksalno, upoređenjem ova tri uslova, naše iskustvo pokazuje da je najjednostavnije nadograditi znanja. Teže je izgraditi uspešnu komunikaciju među ustanovama i organizacijama, jer je ona često opterećena uzajamnim predrasudama i dinamikom koju uzrokuje nepisana hijerarhija sektora i profesija. Ipak, najteži, nekad nedostižan zadatak jeste postići suštinski iste stavove koji oslikavaju pravilno razumevanje traume i oporavka i postavljaju ih u društveni kontekst u kojem su centralna pitanja rodne uloge, različitosti i ljudska prava.

Primer Mreže poverenja

ITC je 2001. godine, nakon političkih promena u Republici Srbiji, inicirao osnivanje prvog multidisciplinarnog tima koji je zvaničnim potpisima rukovodećih osoba okupio ključne državne ustanove i nevladine organizacije odgovorne za zaštitu žena i dece od nasilja u porodici i seksualnog nasilja, pod nazivom koji su same ustanove/organizacije smislile: „Mreža poverenja protiv nasilja zasnovanog na rodnoj pripadnosti”. U periodu 2001–2007., ITC je koordinisao ovaj sistem. Ustaljeni naziv bio je *Mreža poverenja*. Činile su ga praktičarke i praktičari zaposleni u okviru specijalizovanih odeljenja za decu i adolescent(kinje) sa tri zdravstvene klinike, dva odeljenja Policijske uprave za Grad Beograd: Odsek za seksualne delikte Odeljenja za krvne i seksualne delikte, kao i Odeljenje za maloletničku delinkvenciju (beogradska policija tada je pokrivala 70% kriminaliteta na području Republike Srbije), svih sedam domova za decu bez roditeljskog staranja na teritoriji Beograda, ženske nevladine organizacije koje su pružale usluge skloništa za zlostavljane žene i one čije su liderke pripadale marginalizovanim društvenim grupama i čije su organizacije radile sa ovim grupama (Romkinje, žene sa invaliditetom i žene lezbejske i biseksualne orijentacije). *Mreža poverenja* je u svom sastavu uspostavila Sekciju zaposlenih u centrima za socijalni rad i Sekciju

tužiteljki/tužilaca. Osnovni uslov za pristupanje *Mreži poverenja* bio je da u okviru svog redovnog posla direktno radite sa decom i/ili odraslim osobama koje su preživele emocionalno, fizičko, seksualno i ekonomsko nasilje. Model rada *Mreže poverenja* ustanavljen je i primenjivan u tri grada: Beograd, Subotica i Kruševac. Nakon 2007. godine *Mreža poverenja* je nastavila da živi svoj život tako što su se međusobne saradnje nastavile kroz zajednički rad na prijavljenim slučajevima. Kad je bilo potrebno, svako je znao kako da pokrene mehanizam postupanja koji je centralno bio usmeren na interes deteta i odrasle osobe koji su izloženi nasilju.

Komplementarni primeri

Mreža poverenja je jedan izvor iz kojeg naš *Tim za rad sa decom i ženama koje su preživele seksualno nasilje* crpi oslonac i do današnjih dana. Uz to, kroz cikluse obučavanja smo uspostavile Sekciju zaposlenih u oblasti mentalnog zdravlja i u okviru nje oformile Direktorijum koleginica i kolega iz državnih ustanova (mahom psihijatrice) i privatnih praksi (mahom psihološkinje). Zajedno smo proučile koju bi tačno uslugu najoptimalnije moglo da pruže u sistemu podrške koji svi mi činimo (npr. prepoznavanje psihopatologije, zbrinjavanje u slučaju kada je neophodna hospitalizacija, teškoće u učenju kod studentske populacije, i dr.) Posebno, imamo stalnu saradnju s ginekološkom ordinacijom u privatnom sektoru gde klijentkinje dobijaju asistenciju kad nam se obraćaju po akutnoj situaciji seksualnog nasilja, a često se u njoj zadržavaju i kasnije u cilju redovnih pregleda. Na kraju, pet advokatskih kancelarija dosad je s nama sarađivalo kako putem usluga pravnog savetovanja i zastupanja klijentkinja u okviru krivičnog postupka, tako i za potrebe ITC-a kao organizacije. Sa svima čija je delatnost u privatnom sektoru sačinjen je dogovor o vrlo povoljnim cenama usluga koje u svim akutnim situacijama snosi ITC. Pored toga, svi koji čine infrastrukturu ITC-a doprinose znatnim brojem volonterskih radnih sati.

Postepenim razvijanjem fokusa na naš identitet Centra za prevenciju seksualnog nasilja, razvijale smo i našu infrastrukturu zaposlenih u obrazovanju koji su postali neprocenjiv resurs intervencije i prevencije seksualnog nasilja u funkciji dece u (pred)školskom sistemu. U 2017. godini, ITC je ovaj resurs promovisao pred Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije pod zvaničnim nazivom *Nacionalna mreža škola i vrtića protiv seksualnog nasilja*.

VIKARIJSKA TRAUMA

Poglavlje o direktnom radu s decom i odraslim osobama koje su preživele trauma nije celovito ukoliko ne ukaže, bar u osnovnim napomenama, na značaj obučenosti članica organizacije na polju vikarijske traume.

Sve pojedinke i organizacije iskazuju hrabrost i odvažnost svojim radom u najboljem interesu dece i odraslih osoba koje su preživele seksualno nasilje. Jednako je s pojedinkama i organizacijama koje rade sa osobama koje imaju ma koje drugo traumatsko iskustvo. Ova odluka predstavlja obavezanost i posvećenost doprinosu na polju traume uprkos uticaju koji ovaj rad može imati na njih u ličnom, fizičkom, emocionalnom i mentalnom pogledu.

Izloženost traumatskom iskustvu drugih ljudi naziva se vikarijska trauma. Vikarijska trauma je sastavni deo profesionalnih izazova na polju pružanja usluga osobama koje izlaze na kraj s traumom. Organizacije mogu izgrađivati spremnost da se suoče s potencijalno negativnim efektima izloženosti traumi tako što će se dubinski informisati o traumi, odnosno posledicama izloženosti traumi.

Neophodno je da organizacija brižljivo i proaktivno radi da razvije strategiju i postigne identitet organizacije informisane o vikarijskoj traumi.

Predlog osnovnih koraka:

1. Procenite svoj sadašnji kapacitet kao organizacije informisane o vikarijskoj traumi.
2. Procenite svoje snage i nedostatke.
3. Napravite listu prioritetnih potreba.
4. Prikupite/izdvojite sredstva za realizaciju ostvarenja izlistanih potreba.

Organizacioni kapacitet u odnosu na vikarijsku traumu meri se kroz pet oblasti zdravlja organizacije koje su bazirane na dokazima:

- Liderstvo i misija
- Rukovođenje i supervizija
- Osnaživanje članica i radno okruženje
- Obuka i profesionalni razvoj
- Zdravlje i dobrobit članica

Odgovoran organizacioni razvoj za organizacije koje su aktivne u oblasti seksualnog nasilja znači da izvršite znatno ulaganje kako biste postigle identitet organizacije informisane o vikarijskoj traumi koja proaktivno preuzima odgovornost za prepoznavanje i izlaženje u susret potrebama svojih članica.

Napomena: Vikarijska trauma je značajna, sveobuhvatna oblast koju je neophodno posebno proučavati i završiti specijalističke treninge koji posebnu pažnju pružaju ovoj temi. Na ovom mestu nije dublje razrađivana, međutim dok čitate celinu ove publikacije, verujemo da ćete prepoznati brojna etička pitanja koja pripadaju navedenim oblastima organizacionog zdravlja.

ZAKLJUČAK

Zaključak je samo jedan. Oporavak nakon seksualne traume je moguć. Organizacije, ustanove i zajednica čine važan faktor koji kvalitetnim radom može doprineti oporavku.

POGLAVLJE 3

POLITIKE I PROCEDURE ORGANIZACIJE

Organizaciona kultura je ogledalo organizacije u kojem se svaka organizacija svakog dana ogleda. Svaka organizaciona kultura vodi se svojim sistemom vrednosti i principima koji ukazuju kako članice koriste autoritet i moć koju imaju. Ona je pokazatelj koliko se bezbedno osećamo u organizaciji i da li je naša organizacija prijateljsko okruženje za sve članice naše organizacije. ITC je u svojoj pionirskoj fazi samoorganizovanja izradio naredne Politike i Procedure i s vremenom ih, ponajviše na osnovu iskustvenog znanja, revidirao ili ponovo izrađivao:

1. Politiku za zaštitu dece
2. Antidiskriminacionu politiku: uključuje i poglavlja o sprečavanju seksualne eksploracije, seksualnog zlostavljanja i seksualnog uzneniranja kao različitih vidova nedozvoljenih seksualnih radnji, koje mogu biti počinjene nad:
 - a) osobama koje se ITC-u obraćaju za pomoć
 - b) članicama organizacije
3. Politiku stvaranja bezbednijih organizacija
4. Politiku bezbednjeg regrutovanja novih članica
5. Politiku linija komunikacije (interne, u okviru organizacije)
6. Politiku brige o sebi kao pomagačicama aktivnim u oblasti seksualnog nasilja
7. Politiku protiv finansiranja i druge podrške terorizmu
8. Politiku protiv pranja novca.

Napomena: U nizu Politika i Procedura koje posedujete u vašoj organizaciji, potrebno je da ovde pridružite i one koje ste izradile u vezi s pandemijom COVID-19, a koje prate novu realnost radnog okruženja i posledice koje ona ima na organizacionu kulturu.

Primer jedne od procedura u okviru Politike stvaranja bezbednijih organizacija

Neophodno je očuvati svesnost da su žene lezbejske/biseksualne/transrodne orientacije društveno ranjiva grupa u odnosu na većinsku. S tim u vezi, očekuje se dodatna briga o svim različostima kao političkoj dimenziji u okviru organizacije da ne postanu predmet ma koje (maskirane) diskriminacije. U ovom kontekstu, važno je i razvijanje i primena procedure kojom se reguliše da članice organizacije koje ostvaruju ljubavni partnerski odnos u cilju efikasnosti procesa rada mogu raditi isključivo u različitim timovima/programima.

ZAKLJUČAK

Sve navedene procedure služe da uspostave organizacionu kulturu i potpomognu organizaciono zdravlje. Funkcija im je i da omoguće da se prepoznaju, spreče ili sankcionisu zloupotrebe. Samo da bi bile napisane, zahtevaju dubok proces unutar organizacije kako bi se istražili internalizovani stavovi, ponašanja, vrednosti i prepoznala organizaciona kultura koja ih može podstići, odnosno onemogućiti.

POGLAVLJE 4

ETIČKO LIDERSTVO

Termin „etičko liderstvo“ odnosi se na lider(k)e koje imaju posebnu obavezu da pokažu posvećenost vrednostima kao što su odgovornost, saosećanje, poštenje, poštovanje i pomaganje drugima, transparentnost i poštovanje etičkih uverenja drugih ljudi.

Uverenje koje pripada pionirskoj fazi samoorganizovanja žena i razumevanja feminizma da ženske organizacije (koje rade na pitanjima nasilja) mogu biti nehijerarhijske organizacione strukture – ili potpora ovom uverenju putem slogana da su „sve žene jednake“ – u praksi najčešće vode neformalnim i netransparentnim hijerarhijama koje mogu naneti ozbiljnu štetu funkcionisanju organizacije i samim članicama. Prednost samoorganizovanja uvek je u tome da imate slobodu da organizaciju uspostavite kako vi verujete da treba, i to je retka privilegija. Istovremeno, dve su strane medalje, jer je uspostavljanje i razvijanje organizacije uvek test demokratičnosti za sve njene članice.

Osnivačice ITC-a su od samog osnivanja donele odluku da organizacija realizuje koncept etičkog liderstva. Odlučile smo da ćemo hijerarhiju iskoristiti da naš timski rad bude što operativniji – efektivan i efikasan. Bilo nam je važno da timske uloge i opisi poslova jasno izraze pravilnu, komplementarnu i efikasnu podelu posla.

Liderstvo smo razumele kao koncept u stvarnosti **moći sa članicama i moći za članice** ITC-a. Uspostavile smo više kontrolnih mehanizama da sprečimo ispoljavanje modela „moći nad“. Tri članice organizacije imale su glavne upravljačke pozicije tokom 28 godina našeg rada. Karakteristično je da je svaku birao Tim, odnosno članice organizacije – nijedna se nije sama prijavila za tu poziciju. Istovremeno, godinama smo u okviru strateškog fokusa na prevenciju kao oblast rada praktikovale model zajedničkog upravljanja profesionalnog osoblja i mladih koji su činili naš Vršnjački tim i vodili naš *Vršnjački klub protiv seksualnog nasilja* (co-management model of staff and youth).

Naše razumevanje uloge liderki je u tome da one nose ideje, promovišu ih, šire, pružaju i primaju originalne ideje u okviru tima organizacije i načine ostvarenja ideja, okupljaju članice tako da čine funkcionalni tim, neguju ih, inspirišu. Ovakvom ostvarivanju uloge liderki pridružile smo decentralizaciju ovlašćenja u više ravni.

Etičko liderstvo je ozbiljan cilj

Kao i svaki drugi oblik samoorganizovanja, ženske organizacije su ranjive za ponavljanje patrijarhalnih obrazaca. Praktično, moć i upravljanje su kategorije o kojima je neophodno učiti. Organizaciono zdravlje je nepregledna, sveobuhvatna, inspirativna tema za učenje.

Vrlo je teško pronaći liderke u ženskim organizacijama čije sveukupno ophođenje može biti uzor. Često je to stoga što se organizacije između sebe nedovoljno poznaju, ili je to „poznavanje“ zapravo opterećeno predrasudama. Na primer, za mlade organizacije pojam *uzora* može biti nejasan i danas.

Rad na razvijanju pozitivne organizacione kulture predstavlja dugoročno ulaganje, brojne nekad veće ili manje intervencije. Zahteva razvijenu osetljivost u pristupu, jer različite oblasti organizacionog razvoja imaju različitu složenost. Osetljivost uključuje razumevanje razlika u moći, rasu, rodnom izražavanju, seksualnoj orientaciji, godinama starosti, radnom/ugovornom statusu, fizičkim i intelektualnim sposobnostima, predrasudama u vezi s različitim identitetima kao što su nacionalna i verska pripadnost, i dr. Ukoliko osetljivost izostane, to može imati

direktne posledice na atmosferu u organizaciji, koliko je u timu razgovor o teškoćama otvoren i da li se pojedinke osećaju bezbedno da saopšte eventualne situacije zloupotrebe moći, odnosno na kakvo postupanje će tada naići. Pri stupanju u neku žensku organizaciju, zatičemo izvesnu organizacionu strukturu, time i svoje mesto u hijerarhiji. S vremenom, iskustveno procenjujemo da li nam sopstveno mesto odgovara, koju stvarnu pozitivnu promenu s tog mesta možemo da učinimo u poslu, kako smo tretirane, koje su nam granice moći, poredimo svoje mesto s drugima.

Mnogo različitih grupnodinamičkih procesa može se otvarati u ženskim organizacijama. Mnogi su pobrojani kasnije kroz Studije slučajeva u okviru ove publikacije (*Poglavlje 9: Radna sveska; Politika i filozofija*). Iako često liderke mogu nametnuti svoj upravljački stil, događa se često i da sama organizacija, odnosno njene članice, učestvuju na način da liderku isključivo prate. Nekada je to zato što u realnosti nemaju dovoljno znanja i iskustva, imaju strah da nije dovoljno dobro to što rade ili što organizacija radi. Drugim rečima, praktično se mogu skrivati od preuzimanja odgovornosti. To ne znači da u određenom trenutku sukoba ili nagomilanih sukoba – iako okupljene oko jedne ideje – neće doći do otežanog koegzistiranja različitih mišljenja, nastanka „klanova”, praktično frakcija koje će se otvoreno ili indirektnim putem boriti za moć.

Često se ostvarenje tendencije „moći nad“ omogući ili olakša time što organizacija nije izradila jasne Politike i Procedure. Iskustvo u organizacijama pokazuje da nije slučajno ukoliko osnovni dokumenti koji regulišu „pravila igre“ nedostaju.

Upravljačka pozicija, odnosno pozicija moći, nije „radno mesto“ u doslovnom smislu te reči. Osoba na upravljačkoj poziciji je članica tima organizacije sa svojim opisom posla. Ima odgovornost o kojoj je u obavezi da posebno brine.

Podsećamo na dva fenomena koja, iskustvo pokazuje, prate život (ženskih) organizacija:

1. Sindrom uljeza (Imposter Syndrome)
2. Sindrom osnivačica (Founders' Syndrome)

PREVENCIJA I UPRAVLJANJE SINDROMOM OSNIVAČICA³

Iskustveno znanje u organizacijama civilnog društva dokazuje da ponašanje upravljačkih struktura, među kojima bi mogle biti osnivačice ili višegodišnje članice na upravljačkim pozicijama, ponekad može predstavljati prepreku razvoju organizacije.

Iskustvo pokazuje da je – za razliku od Sindroma uljeza, kad članice upravljačkih struktura sebe smatraju neuspešnim uprkos dokazima koji navode na suprotan zaključak, te dovode u sumnju sopstvena postignuća i teško im je da veruju sopstvenim instinktima, zbog čega se suočavaju s blokadom u donošenju odluka – Sindrom osnivačica još češća pojava.

Sindrom osnivačica obično sa sobom nosi preterano samopouzdanje osnivačica i višegodišnjih članica upravljačkih struktura, koje imaju previše moći i uticaja na organizaciju. Samo neki od „simptoma“ odnose se na poteškoće u delegiranju dužnosti ili uvođenju promena, ili iskazivanju poverenja u odluke drugih, ili ocenjivanju sopstvenog rada. Može se dogoditi da ne prepoznaju da zapravo koče razvoj organizacije, kad treba da se pomere s liderske pozicije ili da odu iz organizacije. Iskustvo pokazuje da se ne kaže slučajno da rukovodstvo može biti presudno za uspeh ili neuspeh organizacije.

³ *Ovaj deo teksta je adaptacija Guidelines of the Quality System of Internal Governance of the European Women's Network against Sexual Violence, dokumenta koji su izradile autorke ove publikacije.

Oba sindroma treba da budu predmet pažnje upravljačkih struktura i svih članica. Suočavanje sa Sindromom uljeza moguće je tako što će se obezbediti profesionalna i lična podrška i ti problemi se podeliti sa osobom s kojom se zaista može razgovarati, kako bi se uticalo na taj način razmišljanja, ali Sindrom osnivačica može ozbiljno da utiče na zdravlje, kulturu, pa čak i održivost organizacije – ukoliko se pojavi i ostane neprimećen. Umesto toga, potrebno je o njemu otvoreno razgovarati i tretirati ga kao predmet i intervencije i supervizije u organizaciji i njenim upravljačkim strukturama. Nije lako sebi postaviti dijagnozu Sindroma osnivačica, zato što članice upravljačkih struktura mogu biti veoma angažovane i izgubiti predstavu o svom ličnom statusu.

Kako bi se izbegla oba ova fenomena, organizacija treba da primeni strategiju podsticanja novih etičkih liderki i etičkog liderstva. Ključni deo strategije treba da bude izrada Plana sukcesije (šta će se dogoditi jednog dana ukoliko i kada osnivačice i dugogodišnje članice upravljačkih struktura napuste organizaciju). Druga opcija bila bi da se one, na primer, privremeno povuku iz organizacije i odu na zasluženi odmor i shvate da organizacija može da funkcioniše bez njih.

Potencijal i kapacitetete za pozitivnu promenu u organizaciji čine:

- Etičko liderstvo
- Bezbednije regrutovanje novih članica
- Definisanje bezbednijih politika organizacije
- Trening, supervizija i kontinuirani profesionalni razvoj (oblast traume i razvoja organizacije ka održivosti)
- Posebna pažnja koja se posvećuje Sindromu osnivačica (aktivnosti ohrabrvanja, podsticanja i pružanja pomoći novim etičkim liderkama)
- Identitet organizacije informisane o vikarijskoj traumi

Zaključak

Etičko liderstvo je izbor ITC-a i o njemu stalno i uporno učimo, jer nam je vrednost međusobnog poštovanja unutar organizacije neprocenjiva. Prepoznajemo je kao osnovno tlo pod nogama zdravog organizacionog razvoja.

POGLAVLJE 5

POVEZIVANJE S RELEVANTNIM RESURSIMA

Različiti su resursi koji doprinose da organizacija ohrabri svoje članice i ojača kvalitet svog rada, i istovremeno umanji stres. Na osnovu iskustva ovo su naše preporuke.

1. **Lični resursi:** kako biste opisale svoj lični sistem podrške, koji je vaš omiljeni način provođenja privatnog vremena, koje osobe čine vaš sistem podrške?
2. **Organizacioni resursi:** svakodnevna intervizija, redovna klinička supervizija (case management) i supervizija u cilju razvoja službe (service development), odnosno unapređenje organizacionog razvoja, studijske posete i drugi vidovi profesionalnih razmena. Brigao članicama organizacije putem: osiguranog slobodnogvremena,redovnihodmora,nagrađivanjazakvalitetanrad,organizovanogvremenazajačanje timske kohezije (preporuka jedaje to van prostorija organizacije), plaćena i organizovana briga o sebi, i dr.
Napomena: Pronaći kvalitetnu supervizorku u oblasti seksualnog nasilja nije jednostavan zadatak, a bez kvalitetne supervizije se ne sme raditi. Model supervizijskog rada je neophodno brižljivo organizovati tako da kontinuirano podiže nivo poverenja u organizaciji. ITC je imao privilegiju da su četiri psihoterapeutkinje iz Holandije supervizirale naš rad: sadržaj u oblasti seksualne traume i organizaciona pitanja.
3. **Samoedukacija:** pobrinite se da vam je dostupna najnovija stručna literatura, te audio i video materijal, a u cilju stalnog stručnog usavršavanja, upoznavanja najnovijih perspektiva, najnovijih znanja u oblasti seksualnog nasilja.
4. **Edukacija:** kontinuirano tragajte za kvalitetnim izvorima obučavanja i uopšte učenja, upoznajte koleginice i kolege iz međunarodne profesionalne zajednice od kojih možete u kontinuitetu učiti i povežite se sa njima. **Aktuelno i ažurirano znanje je od ključne važnosti.**
5. **Zajednica:** uvezanost u zajednicu je od vanredne važnosti i uključuje lokalni, nacionalni, regionalni i međunarodni nivo. Zajednica je osnovno ogledalo stvarnosti i, za organizaciju, njenog tla pod nogama. Srž povezivanja čini uključivanje osoba koje su preživele seksualno nasilje u okviru različitih identiteta, na primer u ulozi nositeljki identifikacije potreba, planiranja, dizajniranja programa, izvođenja programskih aktivnosti (na primer Nacionalne kampanje), evaluacije.
6. **Mreže:** uključenost u (onlajn) razmene stručnih grupa, u aktivističke koalicije/pokrete – na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i/ili međunarodnom nivou. Izgrađivanje savezništava je negujuće. Pronađite, u vrednosnom i profesionalnom pogledu, istomišljenice/ke, jer je i to deo brige o sebi. Mreže u jednom svom delu mogu imati i funkciju sistema podrške u kojem sa koleginicama razmenjujete na koji način svaka izlazi na kraj sa složenošću svakodnevnog suočavanja sa iskustvima seksualnog nasilja, odnosno emocionalnom komponentom našeg posla.
7. **Monitoring i evaluacija:** predstavljaju dva pomažuća mehanizma ogledanja u vezi s napretkom i kvalitetom svog rada. Naša preporuka je da se u okviru supervizije dizajnira interni model monitoringa i evaluacije koji važi za vašu organizaciju (tailor-made) u pogledu sadržaja rada i organizacionog razvoja. Čim je proces dizajniranja internog modela ostvaren tako što u njemu svoj doprinos aktivno pružaju sve članice, njegovo sprovođenje će biti olakšano, jer je već ostvaren osećaj „vlasništva“ u odnosu na svaki korak koji će slediti. Time se od samog početka postavlja i odgovornost svih članica.

POGLAVLJE 6

POLITIKA I REZILIJENCIJA

Politiku organizacije smatramo ključnom za njeno delovanje. Nekad pomislimo da smo „najviše“ vremena tokom ovih 28 godina rada provele u promišljanju da prepoznamo o čemu je u datoј situaciji reč i kako da postupimo, da smo ogromno vreme provele u donošenju odluka. Ali odluke zapravo sve kažu o vama. Odluke su sve.

Jedinstveni stavovi u okviru organizacije nakon promišljanja i diskusija su neophodni. Stavovi čine identitet organizacije, oni su vaša javnost – i kad ih javno pokažete, ali i kad to ne učinite.

Ključne reči koje čine identitet ITC-a su „koncentrat“ koji smeta nedemokratskoj državi i javnosti. To su: ženska, nevladina organizacija, seksualno nasilje, seksualno zlostavljanje dece, suočavanje s prošlošću, LGBT+ ljudska prava, seksualno zlostavljanje dece unutar Srpske pravoslavne crkve.

Otvarele smo nove perspektive i tabue unutar tabua. Analizirale smo trendove u oblasti seksualnog nasilja u Republici Srbiji i o njima govorile javno. Odgovor države i pojedinih retrogradnih snaga prečesto je bio strategija (dakle ne slučajno) osporavanja i atakovanja na samoorganizovanje žena koje beleže javni rad u svojim sjedinjenim identitetima stručnjakinja i aktivistkinja. Mizoginija, jednom rečju.

Naš rad je u društvenom kontekstu, i svojom politikom iskazale smo stav:

- Nezavisne ženske nevladine specijalizovane službe u oblasti seksualnog nasilja.
- Protiv seksualnog nasilja – kroz savezništvo sa osobama koje imaju iskustvo seksualnog nasilja i prijavljivanje počinilaca seksualnog nasilja, pružanje profesionalnog mišljenja ITC-a za potrebe krivičnog postupka i istrajno pojavljivanje na sudu u okviru krivičnog postupka u svojstvu svedokinja-ekspertkinje po osnovu direktnog rada sa detetom/odraslom osobom.
- Protiv rata, učešćem u antiratnom pokretu u Srbiji oformljenom kao odgovor na ratove '90-ih na prostoru bivše Jugoslavije, u kojima je Republika Srbija bila agresor.
- Za suočavanje s prošlošću koje označava validaciju iskustava žrtava ratova na prostoru bivše Jugoslavije svih nacionalnosti i veroispovesti i osudu genocida u Srebrenici (Bosna i Hercegovina), počinjenih ratnih zločina i ratnih zločinaca svih nacionalnosti i veroispovesti, uključujući srpske.
- Oduvek se javno zalažemo za LGBT+ ljudska prava, što zajedno sa suočavanjem s prošlošću u Srbiji na najdirektniji način testira demokratičnost društva.
- Javno govorimo o postojanju seksualnog zlostavljanja dece unutar Srpske pravoslavne crkve.
- Stavove u vezi sa ulogom Srbije u ratovima na prostorima bivše Jugoslavije, određenje za suočavanje sa prošlošću i zalaganje za LGBT+ ljudska prava oduvek javno saopštavamo u svim redovnim komunikacijama ka spoljnem svetu. Samo jedan od primera: ITC je dosad obučavao više od 12.000 koleginica i kolega iz državnih ustanova i nevladinih organizacija, i na svakom uvodnom predstavljanju ITC-a odmah saopštavamo ovo svoje određenje, koje čini deo našeg identiteta.
- Pošto je jedan deo naše ekspertize u oblasti traume kod dece, godine 1995. stavile smo je na raspolaganje deci koja su preživela traumu rata u ratovima u Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj kroz naš Program traume rata koji je u ITC-u postojao do 2003. godine.
- U vreme rata na Kosovu donele smo odluku da će naši resursi ići izbegloj deci romske nacionalnosti i njihovim majkama, te smo, zajedno s liderkom prve romske ženske nevladine organizacije u našoj zemlji, koja se

pridružila našem Timu kao stalna članica, radile sa albanskim Romima koji su u stanju akutne traume došli u beogradска lokalna romska naselja. Rad sa lokalnim i izbeglim romskom decom i ženama odvijao se svake nedelje do 2003. god.

- Uspostavile i vodile prve grupe samopomoći/podrške u Republici Srbiji za decu, adolescentkinje i žene koje su preživele seksualno nasilje.
- Uspostavile i vodile prve grupe podrške u Republici Srbiji za žene koje su preživele nasilje u partnerskom odnosu.
- Naše krizna linija je uspela nekoliko godina da radi 24h (a pre i posle tog perioda uobičajeno radno vreme tokom dana).
- Uradile prvu Nacionalnu studiju o društvenom problemu seksualnog zlostavljanja dece u Republici Srbiji. Na reprezentativnom uzorku osnovnih i srednjih škola, Nacionalna studija je do danas jedini primer otvaranja države da prekine tabu o rasprostranjenosti seksualnog zlostavljanja dece. Do danas, druga Nacionalna studija nije sprovedena. Uvek se tabu o različitim društvenim temama najbolje čuva time što se ne znaju precizne brojke.
- Napisale zasad u našoj zemlji jedinu strategiju prevencije seksualnog zlostavljanja dece: Strategiju u obrazovanju za sprečavanje seksualnog zlostavljanja dece u Republici Srbiji, usvojenu od Vlade Republike Srbije (namenjena primeni od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije).
- Ostvarile direktnu saradnju sa srodnim ženskim organizacijama na prostoru bivše Jugoslavije koje dele iste vrednosti. Saradnja putem specijalističkih treninga i supervizije u izvođenju ITC-a, kao i Konferencije koja je predstavljala stručnu razmenu.
- Pružile konkretan doprinos osnivanju i obučavanju prvi ženskih nevladinih organizacija u našoj zemlji, koje su osnovale i vodile žene iz marginalizovanih društvenih grupa za žene iz marginalizovanih društvenih grupa (Romkinje, žene sa invaliditetom, lezbejke i biseksualne žene).
- Za potrebe prve ženske nevladine organizacije u našoj zemlji čija su misija lezbejska ljudska prava, u prostorijama ITC-a smo uspostavile i tokom pet godina vodile prvo savetovalište za lezbejke i biseksualne žene.
- Prve otvorile temu pritiska na seksualni identitet u okviru ženskih nevladinih organizacija.
- Prve otvorile temu nasilja u lezbejskim partnerskim odnosima.
- Prve otvorile temu seksualnog zlostavljanja dece od strane pomagača (zaposlenih u vaspitno-obrazovnim ustanovama, ustanovama socijalne zaštite, i dr.).
- Prve otvorile temu seksualnog nasilja u sportu, gde su počinjeni treneri i drugi zaposleni u sportu.
- Prve otvorile temu braniteljki ljudskih prava koje su aktivne u oblasti seksualnog nasilja.
- **Ostvarile dve sistemske inicijative ITC-a:**
 1. Ukipanje zastarevanja seksualnih delikata počinjenih nad decom – istorijska zakonodavna promena izglasana u Parlamentu Srbije, čime je tada, u aprilu 2013, Republika Srbija postala druga zemlja u Evropi (nakon Velike Britanije) koja zakonski prepoznaje dugotrajan efekat traume kod deteta.
 2. Uvođenje učenja o temi seksualnog nasilja u nacionalni kurikulum vrtića, osnovnih i srednjih škola u Republici Srbiji. Zabeležena je značajna reakcija klerikalnih, ultradesničarskih snaga na ovo sistemsko rešenje i slabost države Srbije u povlačenju pred ovim retrogradnim snagama. Obrazovni paketi za učenje o temi seksualnog nasilja su dostupni kao besplatno sredstvo za rad svakom zaposlenom u obrazovanju za korišćenje u vrtićima i nastavi.
- Mediji su glavni po snazi edukatori, iako bi trebalo da je to sistem obrazovanja. U okviru odnosa s javnošću i u saradnji s medijima, vodimo se svojom „belom” i „crnom” listom medija. Kriterijum je vrednosni sistem koji zagovaraju, a on određuje etiku i istinitost izveštavanja. Pored toga, ne gostujemo u emisijama koje su

koncipirane kao „za” i „protiv”, jer smatramo da se o zagarantovanim ljudskim pravima ne može na taj način razgovarati. Isto važi za bilo koji drugu formu javnih nastupa, odnosno javnih događaja.

- Mediji su (kao i policija, tužilaštvo i sud, zdravstvene, socijalne i obrazovne ustanove) sila i instrument moći koji nosi odgovornost sprečavanja retrumatizacije žrtve. Održale smo znatan broj specijalističkih treninga za predstavnice/ke medija da bi razumeli:
 - a) Kako etički izveštavati o temi seksualnog nasilja.
 - b) Kako izbeći zamke (senzacionalizam vs. poverljivost)
 - c) Zašto je za pomagač(ic)e važno korespondirati sa stanovišta šire slike mizognije u Srbiji i njenih opresivnih zakonitosti.
- Praktikovale smo model zajedničkog upravljanja organizacijom od strane profesionalnog osoblja ITC-a i mladih koji su vodili naš Vršnjački tim i prvi Vršnjački klub protiv seksualnog nasilja u našoj zemlji.
- Obučile prvi tim nastavnica i nastavnika koji mogu na redovnom času fizičkog vaspitanja da predaju samoodbranu u slučaju seksualnog napada.
- Prve otvorile temu: majka-ćerka incest.
- Prve povezale umetnost i temu seksualnog nasilja i pokazale kako se film, muzika, izložba i video igra mogu koristiti kao instrument javnog zagovaranja u oblasti seksualnog nasilja.

Napomena: Na mnogim navedenim temama do danas nažalost niko drugi nije radio u našoj zemlji.

Naše iskustvo pokazuje:

- Najvažniji je integritet organizacije angažovane protiv seksualnog nasilja.
- Da se seksualnost i seksualno nasilje koriste u napadima na progresivne društvene snage, braniteljke ženskih ljudskih prava.
- Izloženost strukturalnom nasilju kad javno zagovarate ljudska prava i ukazujete da je seksualno nasilje najčešće instrument kontrole nad detetom i ženom u porodici. Strukturalno nasilje je negativan, nasilan tretman kojem državne institucije podvrgavaju glasnice nepopularnih društvenih tema.
- Od samog osnivanja ITC-a, naši statistički podaci izrađeni po osnovu slučajeva prijavljenih našoj službi jedini su reprezentativni podaci na teritoriji Srbije, pored podataka policije. Uvršćeni su u više nacionalnih dokumenata prema kojima su se u različitim periodima izrađivale javne politike. Kada se želi prikazati da seksualno nasilje u Republici Srbiji ne postoji, različiti akteri posežu za zloupotrebu statističkih podataka ITC-a i napadima na njihovu tačnost i reprezentativnost. Ovo su najčešće činili režimski mediji za potrebe dnevne politike, ali i narodni poslanici desno orijentisanih političkih partija.
- Da će vas lično koštati i da je cena visoka kad:
 - a) Zastupate u krivičnom postupku decu i odrasle osobe koje su preživele seksualno nasilje
 - b) Zastupate u medijima decu i odrasle osobe koje su preživele seksualno nasilje
 - c) Kad ostvarite opipljiv uticaj na menjanje obrazovnog sistema⁴ u interesu dece i odraslih osoba koje su preživele seksualno nasilje.
- U okviru našeg učešća u krivičnom postupku za slučajeve seksualnog nasilja beležimo:
 - a) Od svih aktera krivičnog postupka, počev od policije, tužilaštva, suda, ali i medija, neophodno je uvažavanje pomagač(ic)a koje vrše zakonsku obavezu prijavljivanja krivičnih dela iz oblasti seksualnih delikata, izdaju

⁴ Pogledati detaljnije ovde: Advocacy and Lobbying Pack: Use your authority and support the return of the Educational Packs for learning on Child Sexual Abuse in Serbia (2020©Incest Trauma Center – Belgrade, Serbia)

pisano profesionalno mišljenje o traumi kod deteta za potrebe suda tokom krivičnog postupka i odgovorno ga, po zakonu, zastupaju kroz lično pojavljivanje na sudu.

- b) Akteri koji učestvuju u krivičnom postupku dužni su da prepoznaju sopstvene otpore u usvajanju teme seksualnog nasilja i prekinu sa svojim predrasudama opterećenim ponašanjem koje ugrožava dete i odraslu osobu koja je preživela seksualno nasilje. Duboko ukorenjeni, internalizovani, stavovi protiv dobrobiti deteta/odrasle osobe nisu dopušteni u intervenciji na ovom polju. Time institucija i pojedinke/ci koji su u njoj zaposleni ne predstavljaju zaštitu, već su ugrožavajući.
- c) Prisutan je rizik uspostavljanja analogije izmedju položaja žrtve seksualnog nasilja i položaja pomagač(ic) a onda kada procedura krivičnog gonjenja nije uređena i ne sprovodi se prijateljski po žrtvu. Pomagačice su tada prinuđene da samostalno osmišljavaju kako da se suprotstave strukturalnom nasilju.
- d) „Curenje“ u javnost informacija kroz medije o toku postupka i identitetu aktera postupka. Ostaje na tome da niko nije odgovoran i kažnjen za dodatni strah u detetu i odrasloj osobi koji su preživeli seksualno nasilje i za činjenicu koliko dodatnih sati psihološkog savetovanja i dodatne pripreme za sud je potrebno uložiti da se osoba iz opravdanog straha ne povuče iz postupka.
- e) Odbijen svaki, redak, pokušaj mešanja u nezavisnost rada ITC-a u vidu uticanja na profesionalno mišljenje koje dajemo za potrebe krivičnog postupka, najpre od strane osoba koje se nalaze na uticajnim položajima u različitim sferama života, uključujući i osobe iz dnevne politike u Srbiji. **Činjenica da su pokušaji bili retki uverila nas je da smo izgradile ugled ITC-a koji je svakoga odvratio čak i od pomisli da pokuša da utiče.**
- f) Dugogodišnje iskustvo u radu budi sumnju na uvezanost pojedinih sudske veštak sa pojedinim advokatskim kancelarijama koje najčešće zastupaju poznate pojedince iz kriminogene sredine ili pojedince poznate u javnosti po svom položaju. Sumnja na uvezanost proističe iz redovnih mišljenja pojedinih, jednih istih, sudske veštak koja idu u prilog optuženom na način da direktno osporavaju, iskazuju nepoverenje, u iskaz deteta/odrasle osobe koja je preživela seksualno nasilje.
- g) Izloženost⁵ pomagačice koja je ekspertkinja-svedokinja na sudu konstantnim napadima branioca optuženog u sudnici, a na ulici direktno od optuženog.

Doživele smo:

- h) „Proveru“ od zaposlenih u policiji tako što nam je rečeno „da postoji novac osobe iz kriminogene sredine i da ga iskoristimo za otvaranje skloništa za zlostavljane žene i decu“. Odgovorile smo da se niko nikad više nama ne obrati za sličnu stvar.
- i) Doživele smo niz informativnih razgovora vođenih sa zaposlenima u BIA (tada Državne bezbednosti), koji su se odvijali u prostorijama ITC-a i van njih, s ciljem da nas zastraše i prekinu naš društveni angažman. Naravno da ga nikad nismo ni umanjile ni prestale.
- j) Od '90-ih godina prošlog veka do danas, više je konkretnih pokazatelja da državni organi prisluškuju telefone osnivačica. Svaki fizički prekinut razgovor od strane 'operatera' odmah novouspostavljenim pozivom nastavimo na isti način kao do tada.

Zaključak

Politika ITC-a je isključiva i jasna u tome da označava praktičnu primenu nacionalnog i međunarodnog zakonodavstva u svim sferama života, kao i aktivne mehanizme nadzora primene. Da bi život svih nas bio bezbedan. To predstavlja zajednički imenilac za sve što smo uradile.

⁵ Pogledati detaljnije ovde: Survey Report: Social Position, Experiences and Strengths of the Women Human Rights Defenders Active in the Field of Sexual Violence (2021©Incest Trauma Center – Belgrade, Serbia)

POGLAVLJE 7

ODNOS OKRUŽENJA PREMA ŽENSKOJ ORGANIZACIJI KOJA IMA JASNU MISIJU I NEZAVISNU POLITIKU

Iskustvo ITC-a je da smo izvodile programske aktivnosti koje su zapravo bile ispred svog vremena, ne samo u našoj zemlji već i na Balkanu. U izvesnim aspektima tako je ostalo do danas. Naučile smo:

- Svi akteri na koje smo u svom radu nailazile uvek su poštovali stručnost ITC-a. Stručnost u oblasti seksualne traume i oporavka otvarala je sva vrata.
- Građanke i građani su uvek pravilno razumeli ključne poruke naših aktivnosti. O tome svedoči poverenje dece i odraslih osoba koje su nam se obraćale da bi radile na oporavku (u proseku 6 prijavljenih slučajeva seksualnog nasilja nedeljno tokom 28 godina rada) i hiljade građanki i građana koji su uzeli učešće u našim preventivnim aktivnostima.
- Nekada je stručnoj javnosti bilo potrebno vreme da razume ključne poruke naših aktivnosti. Držali su se svojih pozicija moći, a bez dovoljno znanja u oblasti seksualnog nasilja. To im je uzimalo dragoceno vreme, zatvarali su se kao sistem. Primer: kada je ITC otvarao temu seksualnog zlostavljanja dece od strane pomagača (vaspitača u domovima za decu bez roditeljskog staranja, zaposlenih u ustanovama gde su deca sa invaliditetom na trajnom smeštaju, i dr.).
- Okruženje je često opterećeno opštim predrasudama prema ženskim nevladinim organizacijama (nekompetentne, šire bauk feminizma, aktivistkinje ne mogu biti i stručnjakinje, imaju mnogo novca iz inostranstva, strane špijunke/plaćenice, protiv porodice su, i dr.). U slučaju kada su akteri u zajednici imali konkretna iskustva u kontaktu sa ženskim organizacijama kojima (nekada opravdano) nisu bili zadovoljni, ovo je zahtevalo naše dodatno ulaganje kako bismo iskristalisale svoju poziciju po osnovu ekspertize i direktnog iskustva u radu kao praktičarki. I u ovim situacijama, naučile smo da vrata otvaraju profesionalne kompetencije i to što smo praktičarke u svom poslu. Kad publika kojoj se obraćate ima izvesne ambivalencije i dileme, ključ je „zasuci rukave i pokaži šta znaš”.
- Zato što biramo ko nas finansira, ne postoji mogućnost da bilo ko utiče na našu nezavisnost. Biramo obraćanje donatorima koji poštuju autonomiju partnerskih organizacija. To znači da imate manje novca (u našem slučaju, ostale smo niskobudžetska organizacija), koji nije dovoljan za sve što je potrebno u radu, ali omogućava nezavisnost. Najčešći povratni komentar koji smo imale jeste da je nezamislivo koliko smo mnogo postigle spram ograničene količine sredstava kojom raspolažemo.

Kada uspostavljamo i pratimo saradnje i partnerstva, činimo to iz dve ravni: lično, kao osobe, i kao organizacija. Jer na kraju svega, osobe su te koje treba da sarađuju.

Pitanja koja sebi postavljamo imaju sledeći fokus:

- Saradnja i izgrađivanje vizije
 - Saradnja predstavlja interakciju specifičnih znanja.
 - Širenje saradnje u mrežu, u čemu je podrška mreže za nas?
 - Autentično partnerstvo zapravo uzrokuje fenomen „podizanja sistema”.
 - Kako će okruženje da reaguje na „podizanje sistema”? Šta mu je potrebno da ga podrži?
 - Pouzdati se u dobrobiti saradnje: prenos znanja, veština i iskustava, podrška i pomoć, susret zakona sa institucijama/organizacijama koje ga primenjuju.
 - Državne ustanove i nevladine organizacije: od saradnje do autentičnog partnerstva.
 - Susret kompetentnih osoba oko istog cilja

- Multidisciplinarnost: znamo li dobro svoje mesto?
- Očekivati preplavljujuće podizanje svesti, procesuiranje novih stečenih znanja i spoznaja
- Efekat: doživljaj „buđenja postojećeg sistema“
- Osećanje nade izrasta iz ujedinjenosti.
- Otvara se šire polje pomoći.
- Snažna promena u razumevanju sveta oko sebe.
- Povišena svesnost o svom unutrašnjem procesu.
- Svest o prerekama na koje drugi u sistemu nailaze.
- Ogledalo svoje efikasnosti.
- Mreža čini posao jednostavnijim.
- Kroz mrežu se osećate efikasnijom kao pojedinka koja radi svoj posao (ovaj efekat se može odraziti i na vas kao timsku radnicu u svojoj organizaciji).
- Uvećano samopouzdanje.

Prepreke:

- Nepoverenje u odnosu na međusobne razlike, koje se tiču na primer profesija, gde ko radi i političkih stavova.
- Rivalstvo između različitih profesija, institucija i organizacija, političkih backgrounda, a što je primenljivo ne samo između državnih ustanova i nevladinih organizacija već i među ustanovama unutar državnog/javnog sektora i među organizacijama unutar nevladinog sektora.
- Lična motivacija i motivacija ustanove/organizacije može da se promeni i to otvara sledeće pitanje: kako uspostaviti i održati ravnotežu između lične i institucionalne dobroti, s jedne strane, i dobroti mreže ili partnerstva kao celine, s druge strane.
- Neophodan konsenzus, na primer u vezi sa stavovima koji se tiču vrednosnog sistema, politike, filozofije, i uz to kako će se odvijati proces odlučivanja.
- Jaz koji je utemeljen tokom duge istorije (ne)saradnji potrebno je premostiti i na ovaj jaz stalno obraćati pažnju u procesu. Nije jednostavno uskladiti sve složene razlike.

Napomena: Prikaz se može provući kroz prizmu saradnje bilo koje grupe ustanova/organizacija i proveriti ima li značajnih razlika u ključnim pitanjima koja sebi postavljamo tokom saradnje i u iskustvu u vezi s potencijalnim prerekama. Dakle, prikaz može biti koristan i za saradnje koje nisu isključivo između državnih ustanova i nevladinih organizacija. Njegova najveća korisnost je u tome da podstakne žive diskusije, promišljanja i analize unutar vaše organizacije.

Ženske organizacije i lojalnost prema njima

Lojalnost drugim ženskim organizacijama sprečavala nas je da javno iznosimo prepreke koje su nam postavljale druge ženske organizacije. Vodile smo se time da je važno ne pojačavati ranjivost već marginalizovanog dela društva. Sarađujući sa ženskim organizacijama u Zapadnoj Evropi, naučile smo da je i ovo fenomen o kojem treba javno govoriti da bismo inicirale pozitivne promene.

Doživele smo:

- „Obeležavanje teritorija”: „one rade samo sa decom“.

- Širenje negativnih glasina da smo prestale s radom: „zatvorile su se”, „ne rade više direktno s klijentima”, „zatvorile su se nakon nasilja koje su doživele”.
- „Imaju ogromne plate.”
- Atakovanje na nezavisnost: „Blisko sarađuju s državom, dobijaju grantove na konkursima”.
- Preduzimanje aktivnosti u cilju ograničavanja pristupa donatorima. Ovo je bilo moguće postići s donatorima čije je osoblje u izvesnoj meri privatizovalo svoje odnose sa pojedinim članicama ženskih organizacija.
- I možemo verovati da postoji još toga.

Za gotovo sve navedene stavke, informacije smo primile od naših klijentkinja koje su se ITC-u obraćale da bi radile na seksualnoj traumi. Informacije su im date pre nego što su došle kod nas, kad su se javljale drugim organizacijama za pomoć. Nikada, u okviru širenja glasina, nije osporavana naša stručnost. Fenomen širenja netačnih i negativnih glasina treba posmatrati naročito u kontekstu činjenice da se ITC tokom poslednjih dvadeset godina postepeno udaljavao od ženskih organizacija do mere punog izostanka komunikacije i zajedničkih aktivnosti, što je slučaj poslednjih trinaest godina. Čak i uz naše jasno distanciranje, širenje negativnih glasina kao sredstvo nanošenja štete nije uminulo.

Razlozi udaljavanja leže u tome da u odnosu na niz organizacija nismo više prepoznavale da delimo isti sistem vrednosti. Jedan od važnih segmenata odnosi se na politiku nepoštujućeg, negativnog tretmana žena u ženskom pokretu – bilo unutar njihovih organizacija ili unutar ženskog pokreta uopšte – a od strane centara moći koji postoje u okviru pokreta, te time u ovom segmentu uzimaju ulogu negativnih uzora. Za nas to nije bio feminizam koji ITC razvija i zagovara. U vezi sa ovim višegodišnjim procesom, posvetile smo vreme u redovnim supervizijama. Rad se ticao gubitka i procesa žaljenja, jer je ženski pokret trebalo da bude prirodno mesto naše organizacije.

Ponekad smo unutar ITC-a imale diskusije da li su nam s vremenom postale u većoj meri saveznice ljudskopravaške (mešovite) organizacije zbog česte podrške koju dajemo po osnovu zajedničke politike. Ova hipoteza ostaje nepotvrđena, jer je ipak nedovoljno naše stvarno poznavanje ljudskopravaških organizacija kao organizacionih celina sa svojom organizacionom kulturom.

Šta mi prepoznajemo kao uzroke nefer utakmice?

- Uspeh se ne prašta (zavist, ljubomora).
- Uvek smo javno i jasno iznosile svoj sistem vrednosti i bile mu dosledne.
- Rivalstvo iskazano kroz nelojalnu konkurenciju (nefer utakmica, protivna dobrim poslovnim običajima)
- I kad uočavaju nepravilnosti, manje ženske organizacije nemaju jak glas da ga podignu kad zavise od finansijski stabilnih ženskih organizacija (kroz novac, informacije, uključenost bar u neki deo tekućih aktivnosti, i dr.) – drugim rečima, nezameranje centrima moći ili pak deljenje istih vrednosti s njima.

Zaključak

Politika ITC-a je oduvek bila ista prema svim potencijalnim, aktuelnim, nekadašnjim saradničkim ustanovama/organizacijama, bez obzira na to pripadaju li javnom, privatnom ili nevladinom sektoru. Kad prepoznamo da saradnja nema pozitivnu prognozu, kažemo otvoreno svoj stav i u kratkom roku se „evakuišemo”. Naš način je povlačenje bez rasprave, jer imamo ograničen kapacitet kao organizacija (10 članica s punim ili delimičnim radnim satima) i nemamo mogućnosti da trošimo svoje vreme i snage na (potencijalne) sukobe. Kapacitet koji imamo usmeravamo na zdrave sredine sa zdravom komunikacijom.

POGLAVLJE 8

ODNOS DONATORSKIH ORGANIZACIJA PREMA ŽENSKOJ ORGANIZACIJI SA JASNOM MISIJOM I NEZAVISNOM POLITIKOM

Primer pozitivnog pristupa donatora koji se može primeniti i na oblast seksualnog nasilja

Jedina domaća ženska fondacija u našoj zemlji, Rekonstrukcija Ženski fond, u okviru donatorske grupe čijem smo sastanku prisustvovalo insistirala je na sledećem:

- Kako donatori dolaze do *grassroot* ženskih organizacija i kako uključuju ove organizacije?
- Kako donatori stvarno obezbeđuju da dođu do *grassroot* ženskih organizacija?
- Koga podržavaju? Kako urade mapiranje koje su organizacije kredibilne, dobro rade i stvarno imaju rezultate?
- Kako konkretno donatori podržavaju ženske organizacije, a da to nije samo finansijski?
- Da li svi donatori imaju budžetsku liniju koja se odnosi na ženska ljudska prava i prava deteta?
- Kako donatori definišu prioritete, kako procenjuju šta je prioritet za ženske organizacije?
- Kako donatori iskazuju interesovanje za konstruktivni feedback ženskih organizacija?
- Postoji li zaista donatorska zajednica ili postoji samo grupa donatora? Šta to znači za ženske organizacije?
- Da li se redovno održavaju koordinacijski sastanci donatorskih organizacija?
- Šta sve uključuje odgovornost donatora?
- S kojim izazovima se susreću donatori i na koji način ih komuniciraju sa ženskim *grassroot* organizacijama?

U svom iskustvu, nailazile smo na sledeće situacije.

Studija slučaja 1: Seksualno nasilje nije prioritet niti popularna tema za donatore.

Iskustvo ITC-a pokazuje da je oblast seksualnog nasilja, svakako nedovoljno finansirana oblast i da nije prioritet donatora. Iskustvo govori da to nije „popularna“ tema za finansiranje ili neku drugu vrstu podrške. Od strane međunarodnih donatora, najčešće se tretira kao unutrašnje pitanje države koja je dužna da društveni problem nasilja nad ženama i decom rešava iz sopstvenih fondova. Šta ako živate i radite u nedemokratskim zemljama koje ovo finansiranje ne prihvataju kao svoju odgovornost?

Važno je razmotriti postoje li i koje su strategije donatora da uključe konstruktivne sugestije ženskih organizacija aktivnih u oblasti seksualnog nasilja koje imaju u vezi sa aktuelnim i budućim programima. Da li je ovo moguće, ili je samo neka vrsta „puste želje“? Ako ste član/ica donatorske zajednice, da li prepoznajete da je u vašoj moći da skrenete pažnju na ovu temu u okviru donatorske zajednice i u svojoj donatorskoj organizaciji? Ovo je svakako jedan od fokusa zagovaranja koje je važno da sprovode ženske organizacije aktivne u oblasti seksualnog nasilja.

Studija slučaja 2: Postoje organizacije koje umeju da smisle originalna sistemska rešenja.

Zavisno od politike, znanja, veština i iskustva organizacije, projektne ideje su originalne, inovativne – ili se „recikliraju” stare, već praktikovane ideje. Kriza koja se tiče novih projektnih ideja prvenstveno je na strani organizacija koje, ako imaju dobro poznavanje oblasti u kojoj rade, treba da su u mogućnosti da ponude nova i sistemski rešenja. Neophodno je da sva rešenja uključe i kritičku analizu zasnovanu na dokazima, primenjeno na oblast traume i oporavka.

„Opet neko pronalazi toplu vodu, svet počinje od njih...”, često se može, opravdano, čuti od ženskih organizacija koje su u našoj zemlji započele organizovan rad u oblasti nasilja nad ženama i decom pre više od trideset godina. Država nema dugu istoriju rada u ovoj oblasti, još manje istoriju autentičnih napora. Uvodi medicinski model u oblasti ponuđenih rešenja za seksualno nasilje, kao pilot-projekte, koji nastanu i... Praksa na strani donatora koja uzrokuje sistemske teškoće sastoji se u podržavanju projektnih ideja koje u vremenski prepoznatljivim ciklusima (na svakih nekoliko godina) iz početka kreću bavljenjem, posebno, temom seksualnog zlostavljanja dece. Nije mnogo drugačije ni u temi nasilja nad ženama. Na primer, svedokinje smo neuvažavanja rezultata ženskih organizacija koje su spremne da se njihovi opipljivi pozitivni rezultati primene na sistemskom nivou. Umesto toga, više puta su „isti novci” dati za trijadu državne institucije-izabrani medij(i)-izbrane GONGO (skraćenica za fenomen vladine (državne) nevladine organizacije, jedne ili više), i uvek su u pitanju znatne sume. Postavlja se pitanje na osnovu koje procene potreba se ovako postupa i u čemu se ogleda interes, jer ovo nije interes dece i odraslih osoba koje su preživele nasilje. Odgovornost je na strani svih u trijadi i donatora koji donosi odluku na šta se troše sredstva.

U skladu sa svojom istorijom, politikom i rezilijencijom, nismo posmatračice, već pitamo da li je interes održavanje *statusa quo*, stagnacija teme kroz decenije? Da dugo, dugo tema ostane tabu, skrivena, nerešena. Jer u oblasti seksualnog zlostavljanja dece u našoj zemlji davno se već moglo uraditi sistemski mnogo više. Jednako u okviru prevencije i u okviru intervencije. Mogućnosti, naročito novčanih je bilo.

Recikliranje u oblasti nasilja nad ženama i decom ni sada ne prestaje. Donatori su odgovorni da razviju drugačiji pristup, način razmišljanja, plan.

Studija slučaja 3: Nije sve isključivo u finansijskoj podršci, već u široj slici za održivost.

Najčešći fokus koji donatori prepoznavaju jeste finansijska podrška kao glavni vid pomoći. Finansijska podrška je, opravdano, svakako fokus i na strani organizacija. Bez konkretnog novca teško se može nešto značajno promeniti.

Međutim, otvaraju se i sledeća pitanja:

- Da li su donatori prepoznali druge načine podrške?
- Ako jesu, u kojoj meri?
- Da li druge načine podrške cene – i donator (da ih uvrsti kao moguće) i organizacija (da pravilno razumeju značaj, ili se „računa” samo direktno dobiti novac)?
- Koji su to drugi konkretni i opipljivi načini podrške koji mogu koristiti ženskim organizacijama koje su aktivne u oblasti seksualnog nasilja?

Napomena:

- ITC je imao privilegiju da je tokom prvih 13 godina svog rada od donatorske organizacije „Mala sirena” registrovane u Holandiji, imao obezbeđenu holandsku profesionalnu podršku od ukupno osam stručnjakinja/stručnjaka u oblasti traume. U redovnim vremenskim intervalima (svaka 2–3 meseca) obučavali su ITC i naše

partnerske organizacije u serijama specijalističkih treninga, kao i supervizirali ITC.

- Global Fund for Children, USA, za svoje partnerske organizacije koje su na kraju dugogodišnjeg finansiranja, predviđa mogućnost Sustainability Award. Ovo je priznanje za koje postoji prilika da organizacija samostalno smisli i predstavi donatoru njenu namenu. Na primer, ITC je uložio sredstva u tehničku opremu za svoj Trening Centar, kao i u profesionalno usavršavanje članica organizacije, među kojima je bilo i usavršavanje u oblasti supervizije. Obe aktivnosti, supervizija i specijalistički treninzi, dugoročno doprinose diversifikaciji fondova donoseći ITC-u samofinansiranje i na taj način pomažu održivost.

Studija slučaja 4: Biti ženska organizacija aktivna u oblasti seksualnog nasilja je različitost.

Biti aktivna organizacija u oblasti seksualnog nasilja dugi niz godina visok je cilj u našim društвима. Nije isto ostvarivati identitet ženske organizacije i mešovite organizacije. Nije isto biti braniteljka ljudskih prava žena i dece, i biti branitelj ljudskih prava. Moć u društvu je različita, a društvo ima različit, manje podržavajući, tretman ženskih organizacija, gde su aktivne braniteljke ljudskih prava žena i dece koji su preživeli seksualno nasilje. Donatori su deo društva koje nosi odgovornost da prepozna ovu različitost i izbegne repeticiju marginalizacije.

Studija slučaja 5: Nepoštovanje autonomije i ekspertize ženske organizacije.

Doživele smo:

- a) Izričit zahtev donatorske organizacije usred odvijanja projekta da u specijalistički trening za pripadnice/ke policije budu uključene zaposlene iz centara za socijalni rad, uz objašnjenje „da i one treba da uče“ (bez uzimanja u obzir na koji način će, na primer, pridruživanje nove ciljne grupe uticati na otvorenost u radu primarne ciljne grupe obučavanja koja ima svoje specifičnosti). **Odbile smo uslovljavanje.**
- b) Tokom pregleda da li je pravilno prikazana vidljivost finansijskog doprinosu donatora, donator nije odobrio video spot u okviru **Kampanje protiv seksualnog zlostavljanja dece** reagujući na statističke podatke navedene u spotu, a odnose se na rasprostranjenost pojave u svetu. Reagovanje je bilo sledeće: „U Srbiji će nastati panika, uklonite ove podatke“. Ovo se dogodilo nakon što smo u našoj zemlji već niz godina u javnosti citirale podatke o prevalenci na svetskom nivou i objavljuvale redovne godišnje podatke ITC-a na osnovu prijavljenih slučajeva našoj službi. **Ovo je bio razlog da smo raskinule trogodišnji ugovor.**
- c) O atakovanju na autonomiju pogledati i u Predgovoru (*Dosije ITC*).

Studija slučaja 6: Čuveni “disclaimer”.

Prisustvovale smo javnom događaju potpisivanja novih ugovora za partnerske organizacije u okviru jednog konkursa. Donatorska organizacija se odlučila da prikaže pozitivne primere rezultata iz prethodnog ciklusa na način da je jedna organizacija prikazala video materijal koji je izradila. U okviru kratkog filma, prepoznale smo da je glavni lik filma serijski počinilac seksualnog zlostavljanja dece u kolektivnom centru za migrante. Ovo je tada bio aktuelni slučaj ITC-a. Obavestile smo donatora da nije uputno ovaj film dalje prikazivati i distribuirati.

Zaključak

Sve gore navedeno donatorske organizacije mogu razumeti i kao vid procene potreba za ženske organizacije u oblasti (seksualnog) nasilja.

RADNA SVESKA

POGLAVLJE 9: RADNA SVEŠKA

POLITIKA I FILOZOFIJA ORGANIZACIJE

Organizaciona filozofija opisuje kako kao organizacija radite, kako funkcionišete, šta nudite i kako ste organizovane u ispunjenju svojih ciljeva. Misija organizacije i organizaciona filozofija dva su dragocena instrumenta koji se koriste tokom procesa planiranja programskih aktivnosti. I vaša organizaciona filozofija je integralni deo politike koju predstavljate.

Ženske organizacije (i generalno, nevladine organizacije) imaju privilegiju i odgovornost da definišu sopstvena pravila kako će se organizovati. Osnivačice ITC-a su od svog priključenja beogradskom SOS telefonu, davne 1993. godine, naglašavale da je neizmerno važno ulagati u organizacioni razvoj, prevashodno u učenje o organizacionom razvoju. Otkad smo osnovale ITC, u januaru 1994., pa do danas, ruku pod ruku sa sadržajem rada na seksualnoj traumi, organizacioni razvoj je ostao naš fokus.

Ovo poglavlje oslikava prevashodno naše iskustvo asistencije drugim ženskim nevladinim organizacijama u okviru grupnodinamičkih procesa, za potrebe organizacionog razvoja. S većinom pitanja smo se sretale i mi same u ITC-u izgrađujući svoju organizaciju. Kako bismo izbegle ispisivanje „formule” kako rešavati izvesne situacije isključivo u skladu s našim iskustvom razvijanja organizacije, u redovima koji slede strukturiraćemo šta smo naučile iz pružanja asistencije drugim organizacijama.

Situacije su stvarne i predstavile smo ih u formi Studija slučajeva (ukupno 26), kako bismo naglasile različita grupnodinamička pitanja koja čine život organizacije. Lista situacija svakako nije iscrpena, ovo su samo neke koje se često javljaju. U svakoj situaciji je navedeno koja su se ključna etička pitanja otvarala u razgovoru u organizacijama, a u onim grupnim procesima koji su rezultovali prepoznavanjem sugestija, preporuka i naučenih lekcija, i one su zabeležene. Lista etičkih pitanja ovim takođe nije iscrpena. Iako su postale značajan faktor, prepoznaćete da smo se ovom prilikom odlučile da ne analiziramo uticaj društvenih mreža na dinamiku organizacija. Budite slobodne da se latite ovog aspekta u svojim razgovorima.

Bez obzira na to da li je vaša organizacija u pionirskoj ili drugoj fazi organizacionog razvoja (pri čemu dužina postojanja organizacije ne mora biti potvrda njene razvijenosti u pozitivnom smislu), stvaranje efektivne organizacione kulture zahteva brižljivo promišljanje i donošenje odluka u vezi s nizom etičkih pitanja. Nikad nije kasno napraviti potpuni zaokret u vezi s mogućim negativnim trendovima.

Poglavlje ima format *Radne sveske* jer želimo da olakšamo promišljanje koje imate dok ovo čitate, kao i kad otvorite žive diskusije u svojim organizacijama. Izbegnite pružanje politički korektnih odgovora. Za odgovorima tragate zbog sebe. Želimo da vam *Radna sveska* bude inspiracija da otvorite nove perspektive svog razvoja.

Studija slučaja 1:**Moć u organizaciji, njena raspodela i odlučivanje**

- a) Ko kreira politiku organizacije? Ko donosi odluke? Kojim procedurama je to određeno? Da li se procedure dosledno i doslovno poštuju?

- b) Koliko se puta dosad menjala osoba koja vodi organizaciju? Na koji način? Ko ju je nasledio?

- c) Ako se osoba koja vodi organizaciju nije dosad menjala, šta mislite zašto je tako?

- d) Koliko članica je na upravljačkim pozicijama u organizaciji (na svakodnevnoj osnovi, dok se odvija svakodnevni timski rad)? Misli se na voditeljice programa, timova, i dr. Kako su izabrane i koliko dugo su na tim pozicijama?

- e) Na koji način se dosad u organizaciji učilo o organizacionom razvoju? Ko je donosio ovu odluku i na koji način?

- f) Koliko članica se poznae odranije? Odakle se poznaju, na koji način? Koliko članica organizacije su tokom angažmana u organizaciji izgradile privatni odnos, pored profesionalnog? Koliko ne? Da li se otvoreno razgovara na timskim sastancima o tome kako privatni odnosi utiču na profesionalno odvijanje posla? Da li se otvoreno razgovara kako brinuti o profesionalnim odnosima tamo gde su isprepleteni s privatnim odnosima? Da li se razgovara o tome kako sprečiti ili izbeći nepotizam? Šta mislite, da li je cilj u vašoj organizaciji da nepotizam ne postoji?

- g) Ko donosi odluke ko će postati članica organizacije? Ko odlučuje ko će se zaposliti? Na koji način se ove odluke donose? Kada su odluke jednostavne, a kada su teške?
- h) Ko piše projekte? Ko govori engleski ili neki drugi strani jezik? Ko putuje i gde (domaća, međunarodna putovanja)? Ko donosi ove odluke?
- i) Koja članica ili članice su zadužene za komunikaciju s međunarodnim donatorima/organizacijama? Koja je zadužena za domaće?
- j) Kako se određuje šta je sadržaj projekta, kako izgleda taj proces? Kako se odlučuje na kom projektu će koja članica raditi? Ko o ovim pitanjima zaista odlučuje?
- k) Ako organizacija održava tribine, okrugle stolove, edukacije i druge javne događaje, koliko osoba čini „lice organizacije” u javnosti? Ko o tome odlučuje? Na koji način?
- l) Ko govori u ime organizacije u medijima? Ko se za koji sadržaj pojavljuje u medijima? Ko o tome odlučuje? Na koji način?
- m) Ko raspolaže novcem? Ko donosi odluke o novcu? Ko fizički raspolaže njime?

- n) Ko ide na ulične akcije? Ko odlučuje koje će akcije biti podržane (na ulici, u onlajn setingu, i dr.)?
- o) Da li postoji jedna, dve ili tri osobe čije se ime ponovilo više od tri puta u odgovorima na prethodna pitanja? Ako postoji, kako vi razumete tu činjenicu? Kako razumete uticaj te činjenice na atmosferu u organizaciji?
- p) Za svaku stavku a–o postavite sledeće pitanje: Koji je stepen zadovoljstva odlukama među članicama organizacije? Ako ne znate, kako ćete saznati i kada?

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 2:**Motivisanost za rad u organizaciji**

- a) Izuzetno je težak zadatak pronaći zaposlene, volonterke i spoljne saradnice koje mogu pouzdano i kvalitetno da rade u oblasti (seksualnog) nasilja, da hoće da uče i žele da ostanu u toj oblasti i organizaciji.
- b) Ključni su sistem vrednosti i lojalnost. Nekada se razlika u motivisanosti uočava i zavisno od toga da li su članice ušle u organizaciju nakon što su dugo godina volontirale, ili putem konkursa.
- c) U organizacijama najčešće treba mnogo raditi. Nisu sve članice spremne na to.
- d) Retko se neko odlučuje da radi u oblasti seksualnog nasilja. Još ređe da kad dođe i ostane. Posao je težak i složen. Treba slušati u višegodišnjem kontinuitetu koncentrovano iskustva seksualnog nasilja. Može biti ugrožena i lična bezbednost članica.
- e) Žene u ženske organizacije dolaze u različitim periodima svog života kada su im na različite načine poređani životni prioriteti. Prioriteti im se menjaju i tokom angažmana u organizaciji.
- f) Nekada motivaciju čini lična predistorija (seksualnog) nasilja. Mnogo rada na procesu oporavka često čini ove članice najboljim resursima u organizaciji. Zauzvrat, rad u organizaciji ovog tipa može umnogome pospešiti oporavak.
- g) Nekada dolazak u organizaciju predstavlja potrebu da članica radi na svom iskustvu (seksualnog) nasilja. U osnovi se to može prepoznati kao pozitivan korak, ali sve dok ne usporava ili ne zaustavlja proces rada. U organizaciji je cilj da se uradi posao i istovremeno brine o članicama. Međutim, kada se zaposlite, organizacija ne sme postati grupa samopomoći, osim ako to nije njen osnovni mandat (postoje ženske organizacije tog tipa). U tom slučaju, za rad na ličnoj predistoriji nasilja važno je potražiti stručnu psihološku pomoć van svog radnog okruženja. Nekada će upravo organizacija dati najbolju preporuku gde to može biti.
- h) Postoje članice organizacije koje imaju ličnu predistoriju (seksualnog) nasilja, ali nisu spremne da rade na svom iskustvu. Kad nastanu teškoće u timskom radu, nije jednostavno raščlaniti u tim situacijama šta od nekonstruktivnih ponašanja potiče iz predistorije, a šta pripada osobi – nezavisno od njene predistorije. Svakako, nema tog razloga zbog kojeg bi bilo dozvoljeno nekonstruktivno ponašanje u organizaciji. Nekada to postane vidljivo kada je članici delegirana moć koju koristi na neprimeren način. Nekada se beleži i fenomen članica koje kao „sateliti” žele da budu blizu organizaciji ili u organizaciji koja radi u oblasti nasilja, a nemaju spremnosti da rade na sopstvenom iskustvu nasilja. Kao „lepk” tu ostaju, može biti da doprinose organizaciji u nekom nenametljivom statusu, te da odloženo ili kad-tad manifestuju nekonstruktivno ponašanje.
- i) Nekada članice osećaju da ne napreduju na ličnom i profesionalnom planu, odnosno kao da stagniraju u rastu. Mogu zbog toga osećati zasićenost, razočaranje. Mogu stremiti ostvarenju svoje karijere u drugaćijem okruženju nego što je to ženska nevladina organizacija (možda u nekom drugom sektoru).
- j) Nekada se potcene mesto i značaj nečijeg privatnog života u odnosu na profesionalni, i razviju se neadekvatna, visoka očekivanja.
- k) Šta kad je članici organizacija ceo njen život i identitet? Neguje li svoje privatno vreme i ostvarenje u privatnom životu? Polaže li „veće pravo” na organizaciju? „Veće pravo” na njene rezultate?
- l) Nekada u ženskim organizacijama pojedine članice imaju pristup upravljačkim pozicijama i moći svojim

realnim kapacitetom ni na jednom drugom radnom mestu van organizacije u realnosti ne bi stekle. To može biti snažna motivacija za ostanak u organizaciji, ali ne znači automatski da je uvek postupanje s moći na demokratičan način. Umesto da je koristi kao „moć za“ i „moć sa“ ciljnim grupama organizacije i/ili članicama organizacije, može se dogoditi da je upotrebljava kao „moć nad“ ciljnim grupama organizacije i/ili članicama organizacije.

- m) Važno je smisljati različite načine motivisanja članica (nagrade, pogodnosti u skladu s mogućnostima i dobrim poznavanjem tima).
- n) Izgradite takvu organizacionu kulturu gde će članice uvek u razgovorima osećati da postoji „unutrašnje dopuštenje“ organizacije da članice smeju otići iz nje, a da to nije podstaknuto sukobom, već zato što članice možda u datom trenutku na drugačiji način postavljaju životne prioritete. Uspostavite klimu u kojoj se na odlaske u cilju ličnog rasta pozitivno gleda.
- o) Važno je za svaku članicu ponaosob da u redovnim vremenskim razmacima prati i meri svoju ličnu motivaciju. To može biti putem vrlo jednostavnog prikaza. Na primer, iskoristite koordinatni sistem u kojem horizontalna osa prikazuje godine od trenutka kad ste došli u organizaciju do danas. Vertikalna osa prikazuje od 0 do 10 skalu vaše motivacije kroz navedene godine. Nakon što ucrtate kako se kretala vaša motivacija, u tačkama gde beležite uspone i padove, naznačite koji su to za vas bili važni događaji za koje smatrate da su uticali pozitivno ili negativno. Nastavite redovno da pratite svoju motivaciju. Saopštite je u timu i pozovite i druge članice da to bude tema zajedničke razmene.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 3:**Kada se osoba koja je ranije bila klijentkinja organizacije prijavi za rad u organizaciji**

- a) Neke organizacije imaju misiju da okupljaju upravo osobe koje su preživele (seksualno) nasilje. One vode organizaciju i učestvuju u njenom radu. Ovakvo samoorganizovanje predstavlja specijalan, dragocen, jedinstven resurs. Ako vaša organizacija nije zasnovana na ovom modelu, neophodno je postupati vrlo pažljivo. Ovo je važno pitanje koje nakon žive diskusije i dogovora u organizaciji postaje deo vaših Politika i Procedura.
- b) Nakon administrativne provere da li kvalifikacije osobe odgovaraju uslovima raspisanog konkursa, neophodno je razgovarati o obostranim očekivanjima. Direktno otvoriti temu na koji način prethodni status može uticati na rad i saradnju. Apliciranje za angažman u organizaciji može biti, na primer, refleksija pozitivnog iskustva klijentkinje u psihološkom savetovanju (to je njeno iskustvo sa organizacijom). Međutim, važno je razgovarati da radno okruženje nosi generalno drugačiju dinamiku, uključujući susret sa odvijanjem dinamike moći u organizaciji.
- c) Nekada način uključenja u organizaciju za nekadašnje klijentkinje može biti volontersko učešće u kampanji protiv (seksualnog) nasilja. Naravno, drugačije je ako se zvanično prijavila za plaćen posao.
- d) Izuzetna pažljivost je važna u ovoj situaciji kako bi se izbeglo ma kakvo povređivanje nekadašnje klijentkinje.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 4:**Građanska opcija vs. nacionalna**

- a) Tokom '90-ih godina prošlog veka, kada je nastajao veći broj ženskih organizacija u našoj zemlji, one su u okviru građanskog određenja i mirovnog pokreta zajedno ustale protiv ratova u bivšoj Jugoslaviji i to ih je povezivalo.
- b) Iako ni tada nisu bukvalno sve članice organizacija imale javno građansko određenje, nakon političkih promena 2000. godine otvorilo se jasnije da i u okviru ženskih organizacija postoji građanska opcija vs. nacionalna.
- c) Postalo je vidljivije raslojavanje. Nisu sve organizacije javno za proces suočavanja s prošlošću, ne zalažu se sve javno za LGBT+ ljudska prava, ne podižu javno glas protiv crkve koja svojim najavama ugrožava ženska ljudska prava, prava deteta, prava LGBT+ osoba. Radi finansiranja, prilaze svojim lokalnim samoupravama, gde najčešće na izborima nisu vlast osvojile građanske opcije. Novac može nositi obavezu pravljenja ustupaka u odnosu na politiku organizacije.
- d) Još neki kompromisi se prave. Menja se jezik kojim se ukazuje na nasilje, „prilagođava se”. Odustaje se na neko vreme od termina „muško nasilje nad ženama”, i ono postaje „rodno zasnovano nasilje” (što opštoj javnosti, čiju svest prevashodno treba podizati, nije termin posebno jasnog značenja), ili samo „nasilje nad ženama”. Poslednjih godina je upravo termin „nad” uklonjen i zamjenjen za „prema”, iako u stručnoj terminologiji u oblasti razumevanja zakonitosti opresije postoje termini „moć za” i „moć sa” (kao pozitivno ispoljavanje) i „moć nad” (kao negativno, nasilno) – dok tzv. moć prema ne postoji (iz toga izvedenica „nasilje prema ženama”). Ali sve su ovo primetna ublažavanja jasnosti poruka koje pojedine ženske organizacije zagovaraju. Slučaj je i da ovaj jezik ublažavanja više odgovara državi, te ga preuzima.
- e) Nisu brojne ženske organizacije koje podižu glas protiv huligana, desničara, vlasti kada krše ljudska prava. Patrijarhalni obrazac samocenzure.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 5:**Odnos prema dnevnoj politici**

- a) Izazove postavlja država, namenski, jer joj ne odgovaraju jak ženski pokret, jak nevladin sektor. Odgovor ženskih organizacija na to je različit. Zavisno od politike organizacija, razlikuju se bliskost i udaljenost od države.
- b) Jedno je saradnja javnog i nevladinog sektora za ostvarenje najboljeg interesa društveno marginalizovanih grupa, čija su ljudska prava misija nevladinih organizacija.
- c) Drugo se tiče davanja važnosti svojoj organizaciji kroz iluziju uticaja na visoku politiku, a blago rečeno nastaje konfuzija šta su konkretni rezultati toga.
- d) Zabeležena su i zapošljavanja članica ženskih organizacija u državnim institucijama sa objašnjenjem da je cilj uticati da se tamo sprovodi feministička politika, a u stvari država principijelno nije zainteresovana za feminističku politiku.
- e) Trend povezivanja s političkim partijama takođe je otvarao fenomen građanske spram nacionalne opcije.
- f) Trend podrške određenoj političkoj opciji dok izlazi u susret očekivanjima, najčešće „sitnim milostima”. Ili, „na vreme” skrenuti pažnju na sebe političkoj opciji koja će možda doći na vlast.
- g) Gore navedene varijacije c-f se podvode pod „pravo i slobodu različitih mišljenja”, a to su u biti suprotni stavovi, suprotne vrednosti.
- h) Navedena određenja organizacija šalju snažnu poruku svim članicama u organizaciji. Iako se često kaže da ženske organizacije nastoje da uspostave koncept moći drugačije od patrijarhalne, često neke od ovih glavnih poruka promovišu „moćne žene”, što drugima ostavlja kao izvore: želja da budeš blizu centru moći, strah, sužen prostor da izraziš drugačije mišljenje, nekada samo ličnu dobit, kriticizam, i dr.

Primer: U našoj zemlji i regionu zemalja bivše Jugoslavije, 2021. godine su izrazito snažno odjeknule ispovesti odvažnih žena koje su preživele seksualno nasilje i o tome progovorile u okviru vrlo eksponiranih krivičnih postupaka, dok su hiljade žena to učinile putem društvenih mreža. Imamo i primer u našoj zemlji da je jedna organizacija osnovana s ciljem da bude pomoć ženama sa iskustvom seksualnog uznemiravanja na radnom mestu. U samoorganizovanju koje ima za cilj pružanje pomoći drugima, lično iskustvo nažalost nije dovoljno, tako da je pred ovom organizacijom mnogo učenja kako uspostaviti i razviti odgovornu organizaciju. Tokom trajanja sudskog postupka protiv počinioca (političara) koji je dugotrajnim seksualnim uznemiravanjem ugrožavao osnivačicu organizacije dok je radila u lokalnoj samoupravi, njen advokat je bio funkcioner jedne političke stranke koji se dotad godinama pojavljivao kao advokat optuženih za seksualno zlostavljanje dece. On je ponižavao članicu naše organizacije koja se u ime ITC-a pojavljuje u okviru krivičnog postupka da u svojstvu svedokinja-ekspertkinje zastupa profesionalno mišljenje našeg Tima nakon pružene psihološke asistencije detetu koje je preživelo seksualno nasilje. Politička stranka pomenutog advokata je kroz ovaj slučaj poznat javnosti dobila na publicitetu.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 6:**Etika unutar etike**

- a) Feminizam je „kišobran”/ zajednički imenilac ovog etičkog pitanja.
- b) Javno izjašnjavanje da li si feministkinja/ feministička organizacija – da ili ne?
- Da li je to za vas pitanje „konteksta”?
 - Koja su očekivanja organizacije od članica?
 - Da li svakom donatoru u komunikaciji saopštite da ste feministička organizacija? Ili niste, pa i ne saopštavate?
- c) Feminizam i različitosti.
- Da li zaista imate članice organizacije koje su žene sa invaliditetom, Romkinje, LBT+, i druge žene iz različitih marginalizovanih grupa, i na kojim su pozicijama u organizaciji?
 - Ako vašu organizaciju vode upravo žene iz navedenih grupa i organizacija je posvećena radu s navedenim grupama, da li u vašoj organizaciji ima žena iz dominantne društvene grupe i na kojim su pozicijama?
 - Verujete li da je feministkinja osoba koja je desničarka i zagovara različite -izme (nacionalizam, fašizam, ksenofobiju, mizoginiju, homofobiju, i dr.)? Da li su to iste vrednosti?
- d) Mizoginija unutar ženskih organizacija.
- Organizacije nisu imune, jer često zavise od patrijarhalnog obrasca liderstva.
 - Mogući pritisak na seksualni identitet (iako su u društvu najčešće diskriminisane žene koje nisu heteroseksualne, u organizacijama nekada biti strejt nije „in”)
 - Druge zloupotrebe i ponižavanja.

Studija slučaja 7:**Novac**

a) Šta novac unosi u organizaciju?:

- Unutar organizacije
- U komunikaciji sa spoljnim svetom.

b) Neke moguće posledice:

- Da li je organizacija otvorena za nove članice?
- Da li se slobodno formira tim za realizaciju svake (plaćene) aktivnosti/projekta, svaka članica može u njemu da učestvuje ako poseduje znanje i iskustvo za njegovo sprovođenje?
- Da li sve članice organizacije imaju pristup svim informacijama u vezi s novcem?
- Da li sve članice organizacije znaju ko odlučuje o novcu, ko ima fizički pristup novcu i koliko i na koji način je taj proces za njih otvoren?

Studija slučaja 8:**Vizija i analitički kapacitet**

- a) Tokom života svaka od nas nauči strategije koje nam pomažu u teškim vremenima. Ali može se pokazati da one nisu dovoljne, jer nas iskustvo rada u ženskim organizacijama upućuje da moramo nastaviti da razvijamo i uključujemo raznovrsne strategije kako bismo se zaista uhvatile ukoštac s neizvesnošću i često naglim i neočekivanim promenama.
- b) Da li pravilno razumete značaj planiranja? A važnost dugoročnog planiranja?
- c) Umete li da vidite širu sliku?
- d) Umete li da razmišljate nekonvencionalno?
- e) U okviru vašeg Strateškog plana, postoje li individualni razvojni planovi za članice organizacije koji precizno podupiru ciljeve dugoročne strategije?
- f) Kako sada vidim svoju organizaciju?
- g) Koji je moj konkretan doprinos organizaciji?
- h) Moj doprinos timskom radu:
- Moje jake strane
 - Šta je važno da unapredim kod sebe u timskom radu?
- i) Kako procenujem sadašnji trenutak u organizaciji? **Analizirajte.**
- j) Jake strane moje organizacije. **Analizirajte.**

k) Šta su teškoće u organizaciji:

- Kako se uobičajeno rešavaju?
- Sugestije: „Kad bi me neko pitao, ja bih teškoće rešila...” (kako?)

l) Moj individualni razvojni plan:

- U čemu želim da se profesionalno usavršavam?
- Šta mi je za to potrebno?
- Kako će se postarati da se to ostvari (navesti konkretnе korake i vremenski okvir)?

m) Pitanje za sve članice organizacije:

- Ko će u okviru svog individualnog razvojnog plana učiti o organizacionom razvoju i vođenju organizacije?
- Imate li mogućnost da koristite sopstvene resurse, da to bude više članica iz organizacije koje razumeju politiku i filozofiju organizacije, principe samoorganizovanja žena, temu koja predstavlja misiju organizacije?
- Ili je neophodno zaposliti nekoga ko će doći kao nova osoba čiji su domen rada ljudski resursi?

n) Vizija organizacije za X godina (zavisno od godina iskustva u radu organizacije i faze organizacionog razvoja, definišite za koliko tačno godina realno možete da izrazite Viziju)

- Koje programe će organizacija imati? Provera realiteta šta kapacitet organizacije može da iznese. [Analizirajte.](#)
- Moje mesto
- Kako voditi organizaciju? [Analizirajte.](#)
- Zamke koje želimo da izbegnemo. [Analizirajte.](#)
- Razmišljati uvek šta sve može da donese ovaj proces. [Analizirajte.](#)

Studija slučaja 9:**Šta je kvalitetan akcioni plan (nivo organizacije)?**

- a) Definisati Viziju koju organizacija želi da postigne u sopstvenom razvoju u narednih X godina, držeći se precizno mandata organizacije.
- b) Izraditi Strateški plan na period kraći od označenog u definisanju Vizije.
- c) Dostaviti svima u organizaciji aktuelne opise posla svih članica kako bi zajednički procenile da li odgovaraju Viziji i Strateškom planu i podupiru ih.
- d) Ukoliko je potrebno, revidirati zatečene opise poslova. U procesu, radi šire slike, konsultovati CV-je svih članica.
- e) Novi opisi poslova treba da sadrže i individualne razvojne planove kako bi se znalo u kojim će se oblastima svaka članica razvijati kako bi kvalitetno ispunila ciljeve svog opisa posla, ali i doprinela razvoju organizacije u cilju ostvarenja Vizije.
- f) Proveriti da li postoje sve potrebne Politike i Procedure organizacije.
- g) Izraditi nedostajuće politike i procedure. Ostaviti prostor da će biti dopunjavane u skladu sa novim spoznajama iz života organizacije.
- h) Razvijanje mehanizma/modela merenja efikasnosti/učinka/rezultata rada članica:
 - Mehanizam/model je neophodno uneti u sistematizaciju radnih mesta.
 - Mehanizam/model je neophodno da uključi odgovarajuće mere u slučaju nedovoljne efikasnosti u radu i/ili prekršaja nastalih tokom rada.
- i) Za svaku stavku a–h definisati vremenski okvir realizacije. Rokovi treba da su realistični, međutim svako odlaganje postavlja pitanje posvećenosti i iskrene namere da se postigne pozitivna organizaciona promena. Proces nije jednostavan, ali može dovesti do znatnih poboljšanja u organizaciji. Time što sve članice u njemu učestvuju, dobijaju mogućnost izražavanja svog mišljenja i odlučivanja, te time svaka članica uspostavlja osećaj "vlasništva" nad ovim procesom što kasnije pospešuje primenu svega zajednički dogovorenog.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 10:**Šta je kvalitetan akcioni plan (nivo programa)?**

- a) Tim Programa koji beleži teškoće ili stagnaciju treba da pozove pomoć spolja u cilju sprovođenja procene/evaluacije (zavisno od razvojnog nivoa organizacije i Programa i potreba) kao početni korak.
- b) Rezultate procene/evaluacije analizirati u okviru Tima Programa i u diskusiju pozvati i pojedine druge članice organizacije.
- c) Tim Programa treba da dostavi u pisanoj formi listu predloga za inoviranje i poboljšanje Programa i rada.
- d) Na listi prioriteta je:
 - neophodno hitno prikupiti sredstva za studijsku posetu relevantnoj sroдnoj organizaciji u inostranstvu, tokom koje će se steći najnovija znanja o tome na koji način je organizovan Program sroдan onom koji organizacija razvija i to iskoristiti kao primer validacije i poboljšanja rada. „Otvoriti prozor u svet“, ne izolovati se i ne vrteti se u krug sa svojim iskustvom, jer to može pojačati frustraciju.
 - neophodno hitno započeti dugoročno planiranje kadrova sa akcentom na prepoznavanje i selekciju kvalitetnog kadra.
- e) Za svaku stavku a–d definisati vremenski okvir realizacije. Utvrditi okvir realno i redovno pratiti ostvarivanje.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 11:

Saradnje i partnerstva

Studija slučaja 12:**Uzor ženske organizacije**

a) Identifikacija s modelima ženskih organizacija koji su vam poznati.

b) Koliko je organizacija čije funkcionisanje zaista dobro poznajete?

c) Da li su organizacije otvorene da pokažu kako iznutra funkcionišu?

d) Ako jesu, šta ste iz tih saznanja naučile? **Analizirajte.**

e) Ako nisu, šta mislite zašto je tako? **Analizirajte.**

f) Opišite na kakav uzor ženske organizacije biste se vi ugledale.

g) Šta je vašoj organizaciji potrebno da postanete kao opisani uzor?

h) Šta ćete konkretno učiniti da to postignete i kada?

Studija slučaja 13:**Odlasci članica iz organizacije**

- a) Šta odlasci govore o nama kao organizaciji? **Analizirajte.**

- b) Šta govore o liderstvu?

- c) Kako se u organizaciji doživljava takav ishod?

- d) Kako se doživljava gubitak?

- e) Na koji način se radi u timu na gubitku?

- f) **Paziti na domino efekat: novi odlasci, novi konflikti.**

- g) Povremeno raditi redovnu procenu analizu i stanja i potreba. Nakon kriznih situacija, to je neophodno. Proceniti gde su se osećale posledice krizne situacije. Kriza može biti u odnosu na sadržaj rada i/ili organizaciona pitanja. Može biti da je jedan aspekt uticao na drugi. Često je situacija nakon sukoba rešiva kroz izradu serije procedura i druge preporučene korake.

- h) Šta je naučeno iz sukoba? Ukoliko je komunikacija dobra, sagledaće se naučene lekcije. Nekada se pokaže da je dobro što se situacija dogodila u datom trenutku, jer je to prilika da se uvedu pozitivne promene. Nekada je konkretna nastala situacija potvrda da je problem predubok.

- i) Nekada nije preporučljivo organizovati nove i nove sesije na kojima će se uzastopno razgovarati o situaciji sukoba. Umesto toga, može biti da je vreme za izradu novih politika i procedura zasnovanih na ovom iskustvu.

Neke moguće posledice:

- a) narušeno poverenje među članicama organizacije
- b) može biti da se radi o neblagovremenom rešavanju teškoća, odnosno predugom čekanju, a što može usloviti da se komunikaciji pristupa „u rukavicama“, ad hoc odlukama ili naglim/prenagljenim rezovima, i zbog toga je neophodno u okviru procedura organizacije ustanoviti rokove za rešavanje teškoća (primer: 4 nedelje, ne duže)
- c) podeljenost članica – u nedostatku drugih veština izlaženja na kraj sa sukobom, dogodi se zauzimanje „strana“, bonding ili grupisanje uslovljeno situacijom
- d) otvaranje dileme da li je ma koja pojedinačna članica važnija od organizacije vs. da li je dobrobit organizacije uvek iznad interesa pojedinih članica
- e) podeljenost u vezi sa ulogom i načinom učešća članice/članica koje su radile na rešavanju teškoća
- f) paralisanost teškoćom i stalno „recikliranje teškoće“
- g) izbor pravca kojim će se nastaviti izraz je zrelosti organizacije da razume teškoću i njene sposobnosti da je ostavi iza sebe i da članice aktivno doprinose procesu koji sledi
- h) sve članice organizacije imaju sada mogućnost da pomognu da se napravi pozitivna promena i vreme će pokazati da li će ovu šansu iskoristiti.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 14:**Izmene u timu i organizovana primopredaja posla**

- a) Potrebno je organizovati primopredaju posla kad dolazi nova članica na mesto stare.
- b) U čemu se konkretno sastoji odgovornost odlazeće članice da adekvatno zaokruži svoj posao u okviru organizacije pre odlaska?
- c) Kako se nova članica uvodi u posao?
- d) Koja su očekivanja od nje i u kom vremenskom okviru?
- e) Neophodno je imati precizan opis posla nove članice (koji ne znači da je u formatu koji je dat na raspisanom konkursu za radno mesto, već detaljan i komplementaran sa svim drugim opisima poslova članica).
- f) Ko prati napredak nove članice? To je posao za jednu osobu koja je zadužena za kontinuitet primopredaje, uvođenja u posao, praćenja, pomoći novoj članici i izveštavanja o njenom napretku.

Studija slučaja 15:**Hijerarhija i demokratija**

- a) Hijerarhija u cilju efektivne i efikasne operacionalizacije posla može biti deo demokratskog radnog okruženja. Međutim, nekada sprovođenje hijerarhije u praksi stane na put demokratiji.
- b) Neke moguće posledice:
- paralisanost komunikacije (privremena ili trajna);
 - netraženje pomoći uopšte ili netraženje pomoći na vreme;
 - članice organizacije imaju različit lični odnos prema moći, autoritetu;
 - članice imaju različit kapacitet konceptualizacije, odnosno može se dogoditi da neke prepoznaju šta je teškoča, a neke ne;
 - članice imaju različit kapacitet kontekstualizacije, odnosno može se dogoditi da neke mogu da sagledaju širu sliku i konkretnu teškoću stave u pravilan kontekst, a neke ne;
 - zloupotrebe u okviru organizacije.
- c) Poverenje se trajno narušava ma kojom izjavom da ne verujete nekome s kim radite, naročito kada to dođe od osobe koja vodi organizaciju ili je na drugoj poziciji moći.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 16:**Komunikacija u organizaciji**

- a) Neophodna izrada procedure o komunikaciji u organizaciji.
 - razvijanje i primena procedure koja se tiče informisanosti članica, volonterki i spoljnih saradnica ko, kada, na koji način i šta tačno treba da ima od informacija o situaciji kad postoje teškoće;
 - posebna pažnja na definisanju linije komunikacije članica prema osobama koje su na upravljačkim pozicijama;
 - postavljanje Dijagrama komunikacije na vidno mesto.
- b) Redovno održavanje sastanaka celog tima organizacije i timskih sastanaka u okviru pojedinih programa.
- c) Zaustavljanje prakse neformalne komunikacije/širenja tračeva. Tračevi, ili takozvane podzemne komunikacije, nanose direktnu štetu i očekuje se da se svaka članica suzdrži od njih i na redovnim timskim sastancima otvoreno komunicira. Lična je odgovornost svake članice kako komunicira i da ne učestvuje i usprotivi se tračevima i drugim štetnim komunikacijama.
- d) Unapređivanje redovne svakodnevne komunikacije putem biltena između timova/programa (primer: obaveza dostavljanja pisane informacije o minimum jednom postignutom rezultatu svakog dana od strane svakog tima/programa). Važno je da odmah započne uspostavljanje komunikacije biltenom.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 17:**Isprepletenost ličnog i profesionalnog nivoa odnosa među članicama organizacije**

- a) U organizacijama koje imaju društvenu misiju važno je pravilno i dubinsko poznavanje konteksta u kojem se delatnost vrši. Isprepletenost ova dva nivoa često utiče pozitivno, a može biti i suprotno.
- b) Među članicama postoji posvećenost „menjanju sveta“, i u tom procesu je uobičajeno da se formiraju izuzetno bliski, intenzivni odnosi da bi se misija ispunila – zato je važno organizovati učenje kako sa ovim fenomenom izlaziti na kraj, kao i uneti temu redovno u superviziju.
- c) Isprepletenost ličnog i profesionalnog razvoja članica.
- d) Filozofija „nismo firma, mi smo za žene i decu, to je naš način života, pripadnost“. **Analizirajte.**

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 18:

Granice

Kad kvalitet i rezultati rada nisu pozitivni:

- a) „Ovo je tvoj problem, a ovo je problem organizacije“.
- b) Nekad se mora reći „moraš ići iz organizacije“.
- c) Zamka „sve smo jednake“, a nismo – svaka ima svoj opis posla i ličnu odgovornost.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 19:**Pridržavamo planetu, srušiće se ako je baš mi ne pridržimo (1)**

- a) (Prekomerno) opterećenje poslom i rizik od umora, i onih članica koje su na upravljačkim pozicijama i koje nisu, „stalno jurimo-žurimo“, preuzimanje previše odgovornosti, realno ogroman obim posla. Faktori mogu biti: specifična tema na kojoj organizacija radi, psihološko savetovanje i težina intervencije kod traume iziskuje dodatni psihički napor na strani članica organizacije, društvene okolnosti koje ne pomažu – raditi u političkom kontekstu s feminističkim sistemom vrednosti, konkursi/finansiranje, projekti...
- b) Rizik za vikarijsku traumu.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 20:**Pridržavamo planetu da se ne sruši (2)**

- a) Neophodno je da sebi damo unutrašnje dopuštenje da je u redu da smanjimo broj programa ili obim unutar pojedinih programa i postavimo uži fokus rada kako bi svi programi bili ujednačeni u svom visokom kvalitetu.
- b) Precizno, koji je mandat vaše organizacije?
- c) Šta kao organizacija želite da postignete u narednih godinu, tri i pet?

- d) Koji obim aktivnosti je realno izvodljiv za organizaciju? Detaljna i brižljiva procena sopstvenog kapaciteta.
- Analizirajte.
- e) Koliko posebnih programa / programskih celina je u vašoj organizaciji realno izvoditi u dugom periodu? Koja programska celina je prioritet? Koliko ukupno programskih celina organizacija sme da dopusti sebi, a da se može sa sigurnošću tvrditi da je sačuvala fokus? **Analizirajte.**
- f) Posle, na primer, 25 godina postojanja organizacije, kako izbeći identitet tromog dinosaurusa?
- g) Organizacija treba da je funkcionalna celina, operativna. Orientisanost na misiju, što znači programski način razmišljanja, pomaže strukturiranju svakodnevnih zadataka. Orientisanost na zadatke i njihovo ispunjavanje može usitnjavati sliku, iscrpljivati dok se šira slika sasvim ne izgubi. Primarna orientacija na zadatke kao da su oni glavni zahtev može nekada zavesti u doživljaj organizacije koja je uspešna kompanija, jer „završava zadatke“. Umesto toga, važno je stalno sagledavati širu, veliku sliku i analizirati je da bi se pronašao dobar balans između orientacije na sprovođenje misije/programa i orientacije na proces. Kad se orientišete na proces, prepoznaćete da je neophodno organizovano voditi računa o grupnoj atmosferi bez koje nema kvalitetnog rada ni pozitivnih rezultata.

Odgovoran organizacioni razvoj uključuje brigu o misiji/programu i procesu interpersonalnih odnosa, koji moraju biti u dobroj ravnoteži, pri čemu posvećivanje pažnje interpersonalnim odnosima svakako ne sme postati samo sebi svrha.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 21:**Još jednom o planeti (3)**

- a) Preopterećenost poslom guši inovativnost u radu i uzrokuje odlaske iz organizacije („iako se često žale da je previše posla, to postaje deo izbora i deo identiteta, uvećava važnost osoba koje su „stalno zauzete“ i donosi drugu sekundarnu dobit“).
- b) Izrada individualnih razvojnih planova za svaku zaposlenu, njihovo usklađivanje s Vizijom i potrebama organizacije i postupanje u skladu s razvojnim planovima.
- c) Ulaganje napora u prikupljanje sredstava u kratkom i dugom roku u cilju otvaranja novih radnih mesta (traganje za opcijama razmišljanjem van uobičajenih okvira).
- d) Osmišljavanje načina motivisanja članica koji direktno odgovaraju na saopšteni problem preopterećenosti (drugim rečima, to znači da povećanje plate, na primer, ne rešava saopšteni problem).

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 22:**Organizovana briga o članicama organizacije**

- a) Izloženost članica u zajednici.
- Stepen izloženosti.
 - Mogući rizici zbog aktivizma, teme koju organizacija zagovara.

b) Postoji li ugroženost članica organizacije zbog aktivnosti organizacije?

c) Da li se u organizaciji otvoreno govori o ugroženosti?

d) Smete li da pokažete strah? **Analizirajte.**

e) Ko brine o ugroženim (i svim) članicama?

f) Na koji način je organizovana briga o članicama?

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 23:**Doba pandemije COVID-19
i međusobno upoznavanje članica organizacije iz novog ugla**

- a) Lični odnos prema bolesti i prema zaraznoj bolesti. Lični načini izlaženja na kraj sa zaraznom bolešću pandemijskih razmera. Pandemija je novo životno iskustvo za većinu nas.
- b) Postupanje u krizi. **Analizirajte.**
- c) Pandemija utiče na ogoljavanje ličnih stavova. Odnos prema vakcinaciji je samo jedna tema.
- d) Poverenje u organizaciji. **Analizirajte.**
- e) Neophodno konstantno razgovarati, prepoznavati i imenovati atmosferu u grupi.
Podsetnik: organizacija u doba krize može imati karakteristike grupe samopomoći.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 24:

Autonomija organizacije pred donatorima

Neophodno je:

- a) Stalno raditi na diversifikaciji izvora finansiranja u cilju očuvanja filozofije i politike organizacije.
- b) Ostvariti kontinuitet finansiranja iz različitih izvora, jer taj status pruža mogućnosti i postavlja granice pojedinačnim donatorima.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 25:**Celoživotno učenje**

- a) Organizacioni razvoj je oblast koju je neophodno učiti. Nije dovoljno samo iskustveno znanje.
- b) Urgentno organizovati pohađanje **kvalitetnih** edukativnih programa s temom liderstva. To nije tema samo za članice na upravljačkim pozicijama, pružite svim članicama šansu da uče. Time se može promeniti dinamika u grupi, razumevanjem da sve članice nose odgovornost za organizacionu klimu. Kad sve imaju veći stepen znanja o upravljanju, upravljanje se demistifikuje. Takođe se pruža šansa da se neke članice dodatno zainteresuju za nastavak učenja u oblasti ljudskih resursa, da počnu da preuzimaju inicijative na različite načine.
- c) Posebnu pažnju obratiti na nove članice i organizovati kako će učiti o feminističkom pristupu radu sa ženama i decom.
- d) Organizovanje studijskih poseta srodnim organizacijama u zemlji i inostranstvu u cilju sticanja uvida o aktualnim standardima rada, inovacijama u srodnim programima i razmene iskustava. Bez ovakvih mogućnosti nema dubinskog napretka.
- e) Sadržaje naučene kroz edukaciju i/ili samoedukaciju neophodno je redovno predstavljati svim članicama na timskim sastancima (ne „čuvati“ za sebe).
- f) Organizovati posebno vreme za izgradnju i podizanje kapaciteta članica u nizu redovnih aktivnosti koje podstiču koheziju tima u cilju kontinuiranog razvijanja poverenja i kolegijalnosti.

Vaša razmišljanja, predlozi:

Studija slučaja 26:**Projekcija svetle budućnosti**

Predlažemo vam da izradite projekciju, sliku budućnosti svoje organizacije. To može biti za period od, na primer, narednih pet godina, ali svakako vi procenite u odnosu na godine iskustva u radu vaše organizacije u kojoj ste fazi organizacionog razvoja.

Izbegnite pružanje politički korektnih odgovora. Za odgovorima tragate zbog sebe.

1. Ljudski resursi u vašoj organizaciji.

- Konkurentnost na tržištu: scena na kojoj se nalaze i deluju ženske organizacije ima u velikoj meri tržišne uslove. **Analizirajte.**
- Kako privući članice: koji profil je organizaciji potreban?
- Kvantitet i kvalitet: koliko je realno članica organizacije i kojih profila potrebno da bi se izneo posao?
- Podrška porodice i prijatelj(ic)a: imate li je i u kojoj meri?
- Kada je podrške bilo više, ranije ili sada?
- Da li više podrške očekujete ubuduće?
- Profesionalno usavršavanje unutar vaše organizacije. **Analizirajte.**
- Grupna dinamika, atmosfera u organizaciji, interpersonalni odnosi. **Analizirajte.**
- Odlasci članica i šta oni govore o organizaciji. **Analizirajte.**
- Kako zadržati članice?

2. Politika vaše ženske organizacije. **Analizirajte** u čemu se sve ogleda vaša politika i koji je odgovor zajednice na nju.

- Društveno pitanje kojim se bavite. **Analizirajte** sve što se pojavi unutar vaše diskusije.
- Odnos vaše organizacije prema državi, lokalnoj vlasti. **Analizirajte**.
- Odnos sa drugim ženskim organizacijama. **Analizirajte**.
- Povezanost politike vaše organizacije sa održivošću organizacije: koja politika „pomaže“ ili „odmaže“ održivosti?

3. Novac

- Koja je vaša dugoročna strategija finansiranja organizacije?
- Izvori finansiranja. **Analizirajte**.
- Diversifikacija fondova: od koga primate novac? **Analizirajte** sve što se pojavi unutar vaše diskusije.

- Komponenta samofinansiranja: koja znanja i veštine posedujete, a da vam mogu pomoći u postizanju održivosti organizacije i većoj nezavisnosti? Postoji li usluga koju možete pružati, a da je u skladu s vrednostima i politikom organizacije možete naplatiti i time povećati svoju konkurentnost na tržištu?
- Donatorski kontekst: koliko ga poznajete, imate li pristup relevantnim informacijama i od čega to zavisi?
Analizirajte sve što se pojavi unutar vaše diskusije.
- Zavisnost od donatora: „vreme između dva projekta”.
- Sopstveni poslovni prostor: ako ga nemate, kako doći do vlasništva?

4. Slika vaše organizacije u javnosti.

- **Analizirajte** sadašnju sliku.
- Artikulišite kakvu sliku želite da imate u javnosti.
- Koja je konkretno vaša strategija da tu sliku postignete?

5. Povezanost sa ženskim pokretom.

- Da li ste sada deo ženskog pokreta?
- Svesne smo da postoje brojne diskusije: „pokret” kao apstraktna, nekad i nepopularna reč, da li je u našoj zemlji (ikada) samoorganizovanje postiglo nivo pokreta, da li o pokretu razmišljate na nivou naše zemlje, regionalno, na međunarodnom nivou...

- Ako kolokvijalno usvojimo taj termin:
 - Po vašem mišljenju, šta je sada potrebno (u) ženskom pokretu?
 - Održivost, svakako, ali šta još?
 - Da li su organizacije prioritet sebi ili im je prioritet pokret?
 - Kakav ženski pokret želite u budućnosti da biste bile njegov deo?
 - Da li će vaša organizacija doprinositi **razvoju** pokreta ili ne (pri čemu se ovde ne misli na učešće u akcijama koje organizuju ženske organizacije)?
 - Kome je pokret prioritet?

Predlog je da **vežbu** koja sledi uradi najpre svaka članica organizacije za sebe, da zapiše odgovore, pa da se zatim u grupi diskutuju odgovori koji mogu voditi zajedničkom stavu organizacije (a možda i ne, zavisno koliko se iskustva i stavovi približe).

- a) Koliko ćeš ti lično imati godina 2022. i 2025. god.?
- b) Očekuješ li da ćeš 2025. god. imati jednako kao sada, više ili manje podrške bliskih osoba za svoj angažman u organizaciji?
- c) Koliko će tvoja ženska organizacija imati godina 2022. i 2025. god.?
- d) Po tvom mišljenju, da li će ženske organizacije u našoj zemlji biti uzajamno bliskije ili udaljenije? Iznesite svoje mišljenje i procenu najpre za 2022., a zatim i za 2025. godinu. Navedi razloge za svoje mišljenje.
- e) Koji interes spaja ženske organizacije? U 2022. godini? U budućnosti (2025.)?
- f) Šta očekuješ od ženskih organizacija u 2025. godini?
- g) Očekuješ li da 2025. godine i dalje budeš aktivna u svojoj organizaciji?

Pomoćna pitanja olakšavaju razmatranje gore navedenih oblasti (1–5):

- a) Ponuda vaše organizacije u aktuelnom trenutku za:
 - građanke i građane (a šta su njihova očekivanja od vaše organizacije?)
 - stručnu javnost, uključujući donosioce odluka, odnosno kreatore politika (a šta su njihova očekivanja od vaše organizacije?)
 - donatorsku zajednicu (šta donosite donatorskoj zajednici, a šta su njena očekivanja od vaše organizacije?)
- b) Koju politiku očekuju gore navedene tri ciljne grupe od vaše organizacije? **Analizirajte.**
- c) Koliko je vaša organizacija zadovoljna time ko predstavlja ženske organizacije u javnosti (misli se na „lica ženskih organizacija” na osnovu kojih javnost formira mišljenje o radu ženskih organizacija)?

d) Imate li vi svoj uzor ženske organizacije, primer za ugled?

- Ako imate, koji su kriterijumi doprineli da postane vaš uzor?
- Ako nemate, šta mislite zašto je tako?

e) Koju od gore navedenih oblasti smatrati najvažnijom za vašu organizaciju i zašto?

- Ljudski resursi
- Politika organizacije
- Novac
- Slika vaše organizacije u javnosti
- Povezanost sa ženskim pokretom
- (budite slobodne da dodate jednu ili više oblasti koju na sistemskom nivou prepoznajete kao resurs za svoju organizaciju, a nije već zastupljena ni kao podtema unutar oblasti koje su navedene)

f) Kojoj od navedenih oblasti kao organizacija posvećujete najviše vremena?

g) Šta je vašoj organizaciji najteže? (Odgovor se može odnositi na navedene oblasti i/ili sadržati nešto drugo).

Zaključak

Proces rada tokom ispunjavanja *Radne sveske* može pokazati da nije jednostavno vizualizirati budućnost svoje organizacije. Nekada nije jednostavno suočiti se sa sadašnjim stanjem u organizaciji, jer može ukazivati na određene propuste u prošlosti ili sadašnjosti. Često se događa da ovde predložene teme organizacije nisu ovako razmatrale, potpuno svesno, jer ih možda nisu prepoznavale. Ovo je prilika da im se zajednički posvetimo i da im se stalno vraćamo, kako bismo prepoznale o čemu treba dodatno organizovano učiti da bi se postiglo poboljšanje.

Profesionalno usavršavanje je ključ razvoja ženskih organizacija. Podstiče da organizacije sebi odaju priznanje za izvanrednost i da ih zajednica prepozna i prizna. Za pojedine podteme o kojima se ovde govorilo, članice nekada nisu bile svesne njihovog uticaja na život ženskih organizacija (da su deo biznis kulture, takmičenja na tržištu na kojem je neophodno biti konkurentan, ostvarivanje samofinansiranja primenjeno na ženske organizacije, i dr.).

Kao najveća potreba u organizacijama najčešće se pokaže upravo učenje i vežbanje. Nije jednostavno sagledati širu sliku, postići introspekciju, samoanalizu, kritičku analizu, te činiti to uz punu svest i uvažavanje različitosti koje su deo identiteta vaše organizacije. Izvori učenja mogu biti i organizacije iz drugih zemalja sa čijim ste radom pravilno upoznate i čiji rad cenite. Utoliko će i uspešnost vaše misije biti veća, naročito u vezi s promenom stavova ciljnih grupa kojima se obraćate – a postizanje promene stavova najčešći je deo misije svih ženskih organizacija aktivnih u oblasti (seksualnog) nasilja.

Možda će u ovoj publikaciji delovati kao da je sve u procesu jer možda baš tako i jeste. Kad jedne od drugih učimo, to je ona dodata vrednost. Učenje stimuliše i konstruktivno traganje za mestom ženske organizacije u društvu i reduciranje rizika da organizacija zapadne u izolovanost, sekundarnu dobit, i dr. Najvažnija naučena lekcija koju smo želele da podelimo s vama jeste koliko je važno ne zatvoriti se kad postoje teškoće. Naprotiv, rešenje je otvoriti se i potražiti pomoć koja može doći spolja za zajedničko razmišljanje.

LITERATURA

- www.incesttraumacentar.org.rs and www.ijasamuztebe.org.rs .
- 2021©Incest Trauma Center – Belgrade; Survey Report: Social Position, Experiences and Strengths of the Women Human Rights Defenders Active in the Field of Sexual Violence.
- 2021©European Women’s Network against Sexual Violence; Guidelines for Quality System of Internal Governance.
- <https://ovc.ojp.gov/program/vtt/introduction> Office for Victims of Crime of U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs.
- 2020©Incest Trauma Center – Belgrade; Advocacy and Lobbying Pack: Use your authority and support the return of the Educational Packs for learning on Child Sexual Abuse in Serbia.
- 2019©JDI: The Massachusetts Coalition against Sexual Assault and Domestic Violence; Meeting the Needs of Survivors and Communities Through Organizational Development: A Review of Capacity Building Resources and Opportunities for Sexual and Domestic Violence Programs in Massachusetts, US.
- 2017©Incest Trauma Center – Belgrade; Meeting International Standard of Competency in Child Protection Training; For Trainers Active in the Field of Sexual Assault.
- 2016©Ohio Alliance to End Sexual Violence; Core Standards for Rape Crisis Programs in Ohio, revised edition.
- 2016©National Children’s Alliance, US; Snapshot 2017: Advocacy, Efficacy and Funding of CACs.
- 2012©National Sexual Assault Coalition Resource Sharing Project; Core Services and Characteristics of Rape Crisis Centers: A Review of State Service Standards, second edition.
- 2009©Incest Trauma Center – Belgrade; Movie “Have I Told You I’ve Been Abused” (93 min.)
<https://www.youtube.com/watch?v=ULjqZ7-n51s>
- 2010©Peter Honey Publications; The Learning Styles Questionnaire, 40-item version.
- 1994©The Western Regional Children’s Advocacy Center, US; Organizational Development for CACs.
- 1994©National Network of Children’s Advocacy Centers, US; A Guidebook to Establishing a Children’s Advocacy Center Program, Best Practices, second edition.

We Can Do It!



www.incesttraumacentar.org.rs

www.ijasamuztebe.org.rs

www.reactagainstsexualviolence.org

www.reactagainstsexualviolence.org/regionalna-novinarska-mreza/

www.facebook.com/europeanwomensnetwork/

www.instagram.com/react_against_sexual_violence/

Incest Trauma Centar - Beograd

E-mail: itcentar@EUnet.rs



www.incesttraumacentar.org.rs



EU TECHNICAL ASSISTANCE
TO CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS
IN THE WESTERN BALKANS AND TURKEY



REKONSTRUKCIJA
ŽENSKI FOND