DRUŠTVENA MOBILIZACIJA

MOBILIZIMI SOCIAL

SOCIAL MOBILIZATION

Priručnik

Udhëzimet

Guidelines

An EU funde project managed by the European Union Office in Kosovo

Implemented by:

AKTIV

EUROPEAN CENTRE FOR MINORITY ISSUES KOSOVO

DRUŠTVENA MOBILIZACIJA

Ovo izdanje je izradjeno uz pomoć Evropske Unije. Sastav ovog izdanja je isključiva odgovornost "AKTIV-a" i "Evropskog centra za pitanja manjina" i ne može ni u kom pogledu biti uzet za stav Evropske Unije.



Priručnik

Uvod

Uputstvo za Društvenu Mobilizaciju za organizacije civilnog društva (u daljem tekstu Uputstvo) nastalo je kao deo projekta "Jačanje potencijala civilnog sektora na severu Kosovu u mobilizaciji zajednice" podržanog od strane kancelarije Evropske Unije na Kosovu i ima za cilj da organizacijama i pojedincima u civilnom sektoru na severu Kosova pruži konsolidovane informacije o veštinama, tehnikama i metodama mobilizacije zajednice za civilne inicijative. Sa tim ciljem kao imperativom, Uputstvo je napisano na način koji u obzir uzima širi socio-politički kontekst severa Kosova i sadrži adaptirane smernice primenljive u datom okruženju.
Materijali koji su korišćeni u izradi ovog Uputstva uglavnom potiču iz pripremnih dokumenata i prezentacija korišćenih u okviru gore navedenog projekta. Serija treninga kojoj je prisustvovalo 20-tak najagilnijih civilnih organizacija na severu Kosova obradila je sledeće teme:

- Osnove Mobilizacije Zajednice
- Sredstva za Mobilizaciju Zajednice: Mehanizmi za Kampanje: Javne Kampanje i Metod Vrata-do-Vrata
- Sredstva za Mobilizaciju Zajednice: Mehanizmi za dobijanje podrške Zajednice: Peticije i Predlozi
- Društveni Mediji: Jednostavni način mobilizacije.

Svi materijali su dostupni zainteresovanim stranama na web stranice NVO AKTIV-a www.ngoaktiv.org ili putem kontakta office@ngoaktiv.org

Kontekst

Civilni Sektor na severu Kosova i 15 godina po završetku konflikta ostaje u fazi izgradnje, programskog profiliranja i operacione stabilizacije. Formalno ga karakteriše enormno veliki broj nevladinih organizacija koje rade na geografskom području od ne više od 70.000 hiljada ljudi. Takve okolnosti uzrokuju ne samo neminovno dupliciranje civilinih intervencija, što je samo po sebi neafirmativno za reputaciju civilnih organizacija medju zajednicom i civilnim grupama već isto tako, dovode do konkurentnosti i stvaraju atmosferu nepoverenja, nesaradnje medju samim organizacijama što dodatno ublažava, razvodnjava efekte samiih intervencija. Baš je to i čini se glavna karakteristika civilnog društva na severu Kosova. Efekti 15-to godišnjeg delovanja civilnog društva na severu Kosova su skoro nevidiljivi. Tranzicioni procesi u drustvu su i dalje u samom začetku, učešće civilnih organizacija u društvenom životu je marginalno i izolovano a van-institucionalna podrška ranjivim društvenim grupama značajno limitirana u svom dosegu.

Civilno društvo, u zemljama i regionima u razvoju, kakav je i severni deo Kosova, u idealnim situacijama trebalo bi da ima važnu ulogu korektivnog faktora kod pojava institucionalnog medjuprostora ili nedostatka kapaciteta institucija da vrše svoju ulogu, nadgledanja u nadzoru vršenja vlasti, zaštite interesa društvenih grupa i pojedinica, i drugim vaznim društvenim procesima. Zajednički imenitelj ovih različitih uloga je, izmedju ostalog, neohhodnost kreiranja partnerskih odnosa sa zajednicom u kojoj civilni sektor deluje i sa njenim izabranim predstavnicima. Civilni sektor ne može delovati mimo njih niti se zadovoljiti limitiranim opsegom akumuliranih društvenih veza. Čini se da je bas to osnovni problem civilnog sektora na severu Kosova. Finansiran isključivo donacijama medjunarodnih organizacija, povladjujući njihovom diktatu programskim intervencija, civilni sektor je bio primoran da smanji vidljivost svojih operacija, delujući cesto i u potpunoj tajnosti. Razlog tome su bili protivrečni politicki interesi donatorskih agencija sa jedne, i dominatnih političkih struktura na severu Kosova sa druge strane. Delujući u tom medjuprostoru, nevladine organizacije su u najvećem broju slučajeva bile fokusirane samo na puko zadovoljavanje formalnih ugovornih zahteva stavljajuci na stranu postizanje suštinkog uticaja na društvo u svom projektnom radu.

Prateći interese donatorskih agencija, u čijim su projekcijama, prioriteti zajednice često definisani jednostrano, civilno društvo propusta priliku da izgradi poverenje kod zajednice reagujuci na njihove realne i prioritetne potrebe, ujedno propustajući šanse da takvim pristupom izgradi i ojača veštine njihovog identifikovanja.

Ukoliko zele da deluju sa takvih pozicija, organizacije civilnog drustva moraju imati dokazanu sposobnost analize potreba i njihovo prevodjenje u konkretne i održive intervencije. Društvene potrebe variraju i zavise od stepena razvoja društva ali u principu, ne postoji društvo niti zajednica u bilo kom delu sveta u kome je transformacija, proces poboljsanja društvenih kapaciteta i institucionalne odgovornosti okončan. U postkonfliktnim, razvojnim društvimapotrebe su nemerljivo vece i postoje u znatno sirem drustvenom spektru, pa odgovorno delovanje civilnog sektora na njihovom rešavanju u sustini predstavlja proces prioratizacije. Svakako prioritet moraju imati intervencije fokusirane na sistemske propuste u postovanju ljudskih i gradjanskim prava, pojedinaca i grupa. Ovakve intervencije ciljaju pravedno društvo, tj društvenu jednakost na nivou čitave zajednice i nikako nesmeju biti neodržive ili precendentne već moraju insistirati na strukturi, institucionalnoj održivosti i pre svega utemeljenosti u zakonskim propisima. U sledecem stepenu, civilne intervencije se usmeravaju na razvoj društvenih kapaciteta a zatim dolaze i one koje teže usavršavanju postojećih mehanizama u cilju adaptacije na realne društvene potrebe. Iako ekspertiza, neophodna za uspešno delovanje u jednoj od ovih oblasti, u suštini ima svoje posebne karakteristike, zahteve i specifičnosti, postoje više elemenata koje organizacije civilnog društva moraju izgraditi ukoliko žele da deluju u bilo kojoj od njih. To su; interna ekspertiza i institucionalno znanje, partnerski odnosi sa lokalnim i nacionalnim organima vlasti, sposobnost mobilisanja zajednice u cilju preuzimanja vlasnistva nad inicijativa, i tako dalje. Ovaj papir se posebno i iskljucivo bavi veštinama, sredstvima i strategijma drustvene mobilizacije kao jednog od osnovnih faktora kredibilnih i strukturnih civilnih intervencija.

Šta je društvena mobilizacija?

Društvena mobilizacija se u teoriji definiše na različite načine uglavnom u zavisnosti od toga u kom području se primenjuje, ali svaka definicija podrazumeva mobilizaciju kao dinamični proces koji uključuje planirane akcije kojima se želi dopreti do ključnog dela populacije/drustvene grupe, uticati na njihovo uključivanje u ciljane intervencije, i njihovo osposobljavanje da ih izvedu na pravilan način. Različiti oblici mobilizacije društva su skoro svakodnevna pojava a potreba za njom postoji skoro u svim socio-političkim delatnostima jednog društva: počev od političkog delovanja, civilnih intervencija, zdravstvenog i obrazovnog rada, humanitarnih incijativa, svakodnevnih napora za poboljšanje uslova života pojedinaca ili grupa i slično. Cilj društvene mobilizacije je akumulacija kolektivnih napora na kreiranju okruženja koje će rezulturati pozitivnim promenama, ponašanjima koji donose željene društvene promene. Proces podrazumeva uključivanje uticajnih grupa ili indvidualaca (formalnih ili neformalnih lidera) koji će imati direktne koristi od ciljanih društvenih promena. Zbog svega toga proces je zasnovan na lokalnim interesima i energiji i kao takav osposobljava stanovništvo za postizanje željenih promena ali i osigurava lokalno vlasništvo nad procesom, što dalje doprinosi većoj održivosti i optimalnom rezultatu.

> Društvena mobilizacija je proces planirananja akcija kojima se želi dopreti do kljucnog dela populacije/drustvene grupe, uticati na njihovo ukljucivanje u ciljane intervencije, i njihovo osposobljavanje da ih izvedu na pravilan nacin.

Iz ovoga se vidi da je društvena mobilizacija metod za podsticanje aktivizma širih društvenih grupa za rešavanje problema na nivou zajednice. Neželjena stanja na koja se želi uticati su najčešće proizvod višestrukih i oprečnih društvenih interesa ili deficijanecija, pa tako i sam proces, ukoliko je suštinski pravilno koncipiran, podrazumeva prevazilaženje pojedinačnih ili grupnih interesa kako bi se odredili zajednički ciljevi i uspostavio aktivni process donošenja odluka uz učešće različitih interesnih grupa. Stoga ovakav proces, uvek i neophodno započinje društvenim dijalogom u kojem se postavljaju jasni okviri delovanja, željeni efekti, podela uloga i odgovornosti pa i način donošenja odluka.

Inicijatori ovakvih inicijativa mogu biti i pojedinci, društvene grupe, civilne organizacije, javne ustanove pa i državni organi. Za potrebe ovog Uputstva fokus će se dati na pitanja upotrebe i koncipiranja akcija društvene mobilizacije u radu civilnih organizacija.

Društvena mobilizacija kao proces, uvek i neophodno započinje društvenim dijalogom u kojem se postavljaju jasni okviri delovanja, željeni efekti, podela uloga i odgovornosti pa i način donošenja odluka.

Inicijative civilnih organizacija, asocijacija i pojedinaca angažovanih u nevladinom sektoru, su u najvećem broju slučajeva razvojnog karaktera i kao takve podrazumevanju društveni koncenzus i angažovanja društvenih pod-grupa kao nosioca ili direktnih učesnika u tom procesu. Pošto se napori na polju mobilizacije raznovrsnih društvenih aktera uvek suočavaju sa kompleksnim unutar-društvenim odnosima, medjusobno prepletenim interesima, različitim vidjenjima željenih promena, sam napor na mobilisanju zajednice mora biti vešto i pažljivo isplaniran, realno koncipiran i pravilno vodjen. Mobilisanje društvenih grupa je stoga strukturni process koji zahteva ekspertizu njenih inicijatora, značajne analitičke i druge resurse.

Neki od najvažnijih resursa koji će se analizirati u ovom uputstvu su:

- Liderstvo
- Organizacioni kapacitet
- Komunikacioni kanali i njihovo korišćenje (Mediji, drustvene mreze, i metode direktne komunikacije)
- Sposobnost Analize i Mobilisanje resursa

Mobilisanje društvenih grupa je stoga strukturni proces koji zahteva ekspertizu njenih inicijatora.



Liderstvo (Lidership)

Postoji mnoštvo različitih definicija šta je liderstvo i svaka delimično odgovara na zahteve definisanja ovog kompleksnog procesa. Možda je naiuopštenija pa tako i najprigodnija ona koju je dao M. Chemers po kome je liderstvo proces društvenog uticaja u kome osoba (ili organizacija) može angažovati pomoć i podršku ostalih članova zajednice u postizanju zajedničkog cilja[1]. Sa perspektive mobilizacije zajednice liderstvo (vodjstvo) predstavlja prihvatanje odgovornosti za iniciranje procesa od šireg drustvenog značaja kroz mobilisanje, uključivanje i jačanje uloge različitih društvenih grupa. Izvor takve odgovornosti može ležati u institucionalnom mandatu ili pak društveno odgovornom poimanju uloge pojedinaca ili grupa u zajednici. Dok je izvor, motiv, inicijaranja ovakvih intervencija od velikog značaja po sam process socijalne mobilizacije (društveno odgovorni entuzijam je moćni motivator za druge), od primarnog značaja je takodje i ekspertiza, stručnost i znanje u oblasti u kojoj se intervencija dogadja kao i priznati kapacitet lidera u zajednici, tačnije ciljnoj grupi. Koliko god je ova pozicija kod pojedinaca ili organizacija podvrgnuta subjektivnoj percepciji trećih lica, i može nedostajati na samom početku procesa, znanje, sturkturni i pravilni način vodjenja ovakih inicijativa se brzo prepoznaju i priznaju, pa se taj kapacitet može izgradi u samom procesu društvenih promena.

> Sa perspektive mobilizacije zajednice liderstvo (vodjstvo) predstavlja prihvatanje odgovornosti za iniciranje procesa od šireg drustvenog značaja kroz mobilisanje, uključivanje i jačanje uloge različitih društvenih grupa

[1] Chemers M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Veštine koje jedan lider bilo to pojedinac ili organizacija, moraju posedovati u mobilisanju zajednice oko zajedničkog cilja(eva) su mnogostruke i u principu ne razlikuju se u mnogome od veština koje su neophodne za uspešno vodjenje inicijativa u drugim društvenim procesima. Odlikuju ih odlučnost, spremnost preuzimanja odgovornosti, kontrola procesa sa većim brojem aktera, i mnoštvo drugih bihejvioralnih i tehničkih veština. Vrednost liderskih veština postaje realna tek kada se uspešnim kombinovanjem primeni u kvalitativnoj kontroli i sprovodjenju ciljanih procesa. Pošto ovo uputstvo ima za cilj da ponudi praktične smernice za uspešno vodjenje inicijativa mobilizacije društva, fokusiraće sa baš na takve kvalitativne okvire liderskog umeća umesto prostog listanja veština i teorijske analize njihovog značenja.

Šta je jedan lider mora da radi kako bi uspešno mobilisao zajednicu za postizanje zajedničkog cilja?

- Mora da ima viziju zeljenih promena i procesa koji vodi do njih
- Mora imati sposobnost motivacije i inspirisanja ljudi
- Mora imati sposobnost kontrole i transformacije procesa u samom toku njegovog trajanja
- Sposobnost prepoznavanja raznovrsnosti tehničkih znanja brojnih aktera i njihovo ukomponovanje u proces koji sluzi cilju
- Mora imati temeljno tehničko znanje o procesima koje vodi



Vizija

U smislu iniciranja promena u zajednici, što je i osnovna svrha ovog Uputstva, vizija predstavlja kontekstualnu percepciju novostvorenih društvenih kapaciteta od strane pojedinca ili grupe ljudi organizovanih oko zajedničkog cilja. Aspiracije, željena promena, potrebe, prepreke, kritične tačke, održivost rešenja, i tako dalje, sve su to esencijalni elementi validne vizije društvenih promena. Ukoliko pak, želimo da prioratizujemo njene elemente svakako treba početi od njene utemeljnosti. Utemeljenost vizije promena je principijalno njen suštinski i realni kvalitet.

Ona pretpostavlja analizu potreba u procesu postizanja promena uz postojeće društvene kapacitete. Utemeljnost vizije znači da ona predvidja realne i ostvarljive promene u datom društvenom okviru i samo takva vizija ima kapacitet da oko sebe okupi relevantne društvene aktere. Granice ostvarljivog se takodje moraju definisati na realan način i u multilateralnom maniru uz korišćenje svih raspoloživih društvenih kapaciteta i raznovrsnosti ekspertize.

> Vizija mora biti zasnovana na realnim i ostvarljivim promenama u društvu.

Vizija društvenih promena, takodje, konceptualizije i sam proces koji vodi do njih. Metodološki okvir u kreiranju procesa koji dovodi do željenih promena mora delovati u datim pravno-administrativnim okvirima kako bi bio održiv, mora predvidjati substancijalnu društvenu mobilizaciju, mora postaviti principe inkluzivnosti društvenih aktera i aplikaciju kvalitativnih principa mulitaleralnih društvenih procesa (transparenstnost, podela uloga, podela informacija itd).

Jasna i otvorena komunikacija vizije je takodje njen važan element jer takav pristup povećava verovatnoću društvene mobilizacije neophodne za njeno ostvarivanje. Predstavljanje, komunikacija vizije u procesu društvene mobilizacije mora biti **efikasna**- tj strukturno koncipirana, **nedvosmislena**- preciznim formulacijama mora smanjiti prostor za pogrešne ili različite interpetacije, **činjenična**- biti zasnovana na prihvaćenim, utvrdjenim činjeničnim stanjima i **deterministička** – da istovremeno i objašnjava i predvidja tok, rezultat, krajnje stanje.



Motivacije i inspirisanja

Društvene promene nastaju onda kada pojedinci, društvene grupe, nosioci vlasti i drugi kolektivni društveni entiteti prepoznaju vrednost, korektivni kapacitet, ili pak subjektivnu korist inicijativa te ih prihvataju kao svoje i iniciraju proces transformacije društvenih kapaciteta. To znači da je bitan element liderstva upravo sposobnost predstavljanja ciljeva, procesa i ciljanih vrednosti različitim

društvenim grupama te njihove regrutovanje za zajednička činjenja/akcije usmerene ka postizanju tog cilja. Drugim rečima, lider mora biti u stanju da inspiriše i motiviše različite društvene aktere da rade zajedno na istom cilju. Svaka zajednica je naravno satkana od mnoštva uočljivih ili prikrivenih društvenih veza, interesa čije ignorisanje ili nedovoljno poznavanje uvek preti da uspori ili neutrališe sam proces društvenih promena. Zbog toga je neophodno da nosioc inicijative, lider, ima sposobnost da analizira kompleksne društvene odnose u okviru kojih se promene dešavaju te da tek u takvom kontekstu inicira proces mobilizacije različitih društvenih aktera. Takav pristup pretpostavlja fleksibilne i adaptirane metode regrutovanja od jedne do druge instance. Ono što jednoj društvenoj grupi, kategoriji, može da predstavlja motiv da se priključi procesu iniciranja promena, drugoj može delovati nedovoljno ili pak neubedljivo za pristupanje cilju.

> Lider mora biti u stanju da inspiriše i motiviše različite društvene aktere da rade zajedno na istom cilju.



Kontrola i transformacija

Kao što je već u nekoliko navrata naglašeno, proces društvenih promena je kompleksan i multilateralan, odnosno zahteva korišćenje višestrukih društvenih kapaciteta. Zbog toga nosioci inicijative (lideri) moraju predvideti sistem za njeno društveno validiranje kroz komunikaciju sa nosiocima tehničke ekspertize jednog ili više sastavnih elemenata intervencije u celini. Ukoliko je već podvrgnuta tom procesu, inicijativa mora predvidjati i prostor za njeno korigovanje u toku samog procesa izvodjenja. Društvene intervencije su retko unilateralne. U najvećem broju slučajeva predvidjaju nužnost kohezivnog delovanja dva ili više aktera, instanci generisanog znanja i ekspertize. Zbog toga je njeno korigovanje, usavršavanje ne samo poželjno nego i nužno. Nosioc inicijative u tom procesu ima za zadatak da omogući takav sistem ali istovremeno kontroliše da proces njene validacije obogati a ne naruši njenu krajnju društvenu vrednost. Samo takvim odnosom prema partnerima i intervenciji, isto kao i sa samim iniciranjem društvene

intervencije, nosioc inicijative preuzima odgovornost za celukupan proces, što je i preduslov bilo kakve društvene promene.

Iz ovoga se vidi da je sam proces društvenih intervencija jako kompleksan (pod uslovom da je pravilno koncipiran) pa je za nosioca inicijative bitno da ima razvijene takozvane "markere progresa" tj razvijene indikatore progresa razvijene prema osnovnim metodološkim smernicama strukturne implementacije društvenih intervencija. U tabeli dole, dati su osnovni i najbitniji markeri progresa za različite faze procesa:

Metodološke smernice	Markeri Progresa
Procena potreba	**Analiza konteksta, konsultacije sa ciljnim grupama, Identifkovanje problema, postavljanje vizije društvenih promena**
Kreiranje Intervencije	**Postavljanje ciljeva, identifikovanje metodologije, identifikovanje postojećih društvenih kapaciteta**
Socijalna Mobilizacija	**Regrutovanje društvenih grupa, validacija intervencije, inkorporisanje vanjske ekspertize**
Generisanje kapaciteta	**kreiranje novih vrednosti, njihovo inkorporisanje u postojeću strukturu društvenih aktera, odredjivanje okvira za aplikaciju novonastalih kapaciteta**
Primena novih vrednosti	**Kontrola kvaliteta, analiza efekata i rezultata, analiza procesa i identifikovanje preporuka**



Raznovrsnost društvenih kapaciteta

Sposobnost prepoznavanja raznovrsnosti tehničkih znanja brojnih aktera i njihovo ukomponovanje u proces koji služi cilju je imperativ nosioca društvenih promena. Već ć smo rekli da usled kompleksnosti društvenih odnosa, isprepletenosti uloga i interesa, postizanje ovakvog "funkcionalnog i produktivnog balansa" nije nimalo lak zadatak. Okvir za podelu društvenih uloga bez ikakve sumnje treba biti većć dodeljena uloga (mandanta odgovornost) društvenim

institucijama ili pojedincima u okviru koje je već generisan odredjeni nivo tehničke ekspertize. Pažljivom analizom tih kapaciteta, nosioc incijative može odrediti okvir za njihovo uključivanje u društvenu intervenciju vodeći pritom računa i o deficitu ekspertize koje može postojati kod odredjenih instanci. Zbog toga se i ovaj process treba postaviti kao dvosmerni tj treba predvideti korišćenje postojećih kapacieta i njihovu dalju izgradnju, dopunu ili poboljšanje. Zadatak nosioca inicijative je da u samom procesu planiranja, dizajniranja društvene intervencije, u inkluzivnom maniru, precizno odredi ovaj element, tačnije, kakvi su društveni kapaciteti neophodni za postizanje željenih promena, koji od njih već postoje, i koje je dodatne kapacitete potrebni stvoriti (nadograditi).



Znanje i razumevanje procesa

Lider, nosioc izgradnje društvenih kapacietata mora imati temeljno tehničko znanje o procesima koje vodi. Njihovo puno razumevanje, detaljni uvid u društvene deficite, kao i detaljna percepcija ciljanog stanju su pre svega i nužna pretpostavka uspešnog koncipiranja društvenih potreba, a kasnije i vodjenja strukturnog procesa koji na te potrebe treba odgovoriti. Takav kapacitet, lider može izrgaditi na više načina; dugotrajnim delovanjem i radom, tj specijalizacijom u odredjenoj oblasti, kroz ekstenzivnu saradnju sa partnerima na nivou zajednice, upoznavanjem sa preovladjujucim trendovima i inovativnim pristupima na regionalnom ili medjunarodnom nivou, prihvatanjem i adaptacijom rešenja primenjenih u društvima sa jednakim ili sličnim akumuliranim kapacitetima ili preovladjujućim deficitima i slično. Dok je sa jedne strane akumulacija znanja relativno jasno koncipiran proces, razumevanje procesa društvenih promena je abstraktan pojam. On predvjidja razumevanje tendencija, procesa, pojava u širem društvenom spektru kao i sposobnost analize njihovog medjusobnog uticaja, komplementarnosti ili ekskluzije. Do njega se i dolazi u jednom dužem

Lider, nosioc izgradnje društvenih kapacietata mora imati temeljno tehničko znanje o procesima koje vodi.

procesu koji podrazumeva (ali nije limitiran na) društveni aktivizam, diskusije, analize, procene, istraživanja, induktivnih ili deduktivnih metoda utvrdjivanja kauzalnih društvenih pojava, i generalno aktivnim učešćem u društvenom životu u zajednici. Procesi, čije razumevanje i gradi ovaj kapacitet se takodjje dešavaju na širem društvenom spektru; ekonomski, socio-politički, edukativni, kulturološki, verski itd.. Ovaj kapacitet podrazumeva sposobnost analize, predvidjanja ili utvrdjivanja, realnih društvenih okvira u kojima se promene iniciraju i kao takav omogućava adaptirane ili kontrolisane pristupe u iniciranju društvenih promena.



Organizacioni kapacitet

Bez obzira da li se radi o incijativama na mobilizaciji zajednice, implementaciji projekata ili nekim drugim programskim aktivnostima, nosioc inicijative, organizacija, moraju posedovati kapacitet za strukturno vodjenje programa/akcije. U pitanju je mulitlateralni proces koji zahteva koordinirane timske napore, jasno identifikovane odgovornsti svakog dela tima, dokazanu sposobnost vodjenja, prioratizacije i koordinacije i mnogo drugih elemenata.

Nosioc inicijative, organizacija, moraju posedovati kapacitet za strukturno vodjenje programa/akcije.

Postoji više elemenata koji ulaze u sastav analize organizacionog kapaciteta jedne civilne inicijative (organizacije). Za potrebe ovog Uputstva analiziracemo ih u kontekstu zahteva društvene mobilizacije. U tom smislu, organizacije civilnog društva lli druge inicijative moraju imati sledeće kapacitete:

- Operacije i Menadžement
- Polituku razvoja ljudskih resursa
- Finansijski menadžment
- Spoljni odnosi



Operacije i Menadžment

Ovaj element organizacione strukture odnosi se one kapacitete organizacije koji su neophodni za nesmetano i efikasno implementiranje aktivnosti. Za tako nešto, neophodno je da organizacija poseduje (usvoji) i implementira funkcionalne standardne operacione procedure i politike (dizajniranje intervencija, procena troškova, kreiranje implementacionog plana, procedure i strategiju regrutovanja projektnog tima i eksternih konslutanata, korišćenja resursa organizacije, sistem za procenu i evaluaciju aktivnosti, projekata i programa itd). Proces donošenja odluka je takodje jako važan za svakodnevne operacije jedne organizacije. Neohpodno je da takav proces bude inkluzivan (koristi insitucionalne kapacitete sa više instanci), jasno deifnisan (jasna podela odgovornosti) i transparentan. Pored toga neophodno je da organizacija demonstrira efikasno korišćenje informacionih alata i sistema, koji u znatnoj meri pojednostavljuju administraciju aktivnosti, njihovo praćenje, racionalizuju resurse i obezbedjuju internu efikasnost.

Isto tako, organizacija civilnog društva mora imati efikasne strategije za implementaciju aktivnosti, koje su realne jer uzimaju u obzir lokalne karakteristike društva u kojima se implementiraju, realnu procenu sopstvenih resursa i potreba za eksternim konsultantskim uslugama i tako dalje.

Neophodno je da organizacija demonstrira efikasno korišćenje informacionih alata i sistema, koji u znatnoj meri pojednostavljuju administraciju aktivnosti, njihovo praćenje, racionalizuju resurse i obezbedjuju internu efikasnost.



Politika razvoja ljudkih resursa

Kreiranje tima, korišćenje njihove ekspertize, akumulacija veština i znanja u timu, kao i interni odnosi i procedure u njihovom menadžmentu su bitni elementi koji odredjuju kapaciete jedne organizacije pa sa kao takve ne smeju prepustiti nasumičnoj i stihijskoj dinamici. Struktura ljudi, eksperata koji su anagažovani u jednoj organizaciji, pre svega treba biti komplementarna sa srednjoročnom (I čak dugoročnom) vizijom i strategijom organizacije tačnije programskim oblastima u kojoj deluje kao i reflektovati one elemente koji se prostiru kroz više ili sve programske pravca, a socijalna mobilizacija je zasigurno jedan od njih. Broj ljudi zaposlenih u organizaciji, njihova ekspertiza, broj stažista, volontera, i slično mora odgovarati zahtevima implementacije programa postavljenih od same organizacije. Isti je slučaj sa strukturom osoblja organizacije. Osim toga što ona mora biti jasna i transparentna (Bord Direktora, Izvršni Odbor, Programski Menadžeri, Administracija i Finansije itd) njihov izbor mora biti zasnovan za dogoročnim potrebama organizacije, njenom vizijom, unapred odredjenim programskim ciljevima itd).

Sastav ljudskih resursa istovremeno šalje i sliku o organizaciji, vrednostima na kojima je zasnovana pa tako i struktura ljudskih odnosa mora reflekovati principe diverziteta i jednakosti. To se odnosi na rodnu jednakost, etničku pripadnost, religiju, radnu sposobnost itd. Procedure moraju sadržati mehanizme kojima se osigurava primena ovih principa u procesu regrutovanja. Ovakav sastav organizacije otvara mogućnosti mobilizacije širokog spektra društvenih grupa jer i njihov diverzitet, interesi i karakteristike, reflekovan u samoj organizaciji. Isto tako interna pravila koja se odnose na ljudske resurse, kao na primer "pravila službe" (code of conduct) moraju biti prilagodjena i reflekovati prava i specifične potrebe kadra organizacije.

Struktura ljudi, eksperata koji su anagažovani u jednoj organizaciji, pre svega treba biti komplementarna sa srednjoročnom (i čak dugoročnom) vizijom i strategijom organizacije.

Organizacija, tačnije njeni lideri moraju voditi računa o potrebama za usavršavanjem veština i znanja zaposlenih i u tom smislu postoji izvesna sloboda tj prostor da se u dugoročnom maniru razvija kapacitet organizacije u oblasti mobilizacije zajednice. Plan usavršavanja na nivou organizacije tako može predvidjati strukturni plan treninga i usavršavanja u efikasnoj komunikaciji, eksternim odnosima, izveštavanju, korišćenju socijalnih medija, regrutovanju volontera, inkluzivnom planiranju i mnoštvu drugih veština neophodnih za uspešnu mobilizaciju zajednice. Poželjno je čak i takav program povezati sa politikom napredovanja u karijeri koja vaša organizacija nudi kako bi dodatno motivisalo osoblje da uzme učešće u programu generisanja veština socijalne mobilizacije.



Finansijski menadžment

Interna politika upravljanja resursima (finansijski menadžment) u ovom kontekstu za zadatak ima da razvije jasne i efikasne procedure koje omogućavaju njihovo nesmetano korišćenje. Cilj je da same finansijske procedure nisu prepreka efikasnoj implementaciji aktivnosti i inicijativa već njihov komplementarni element. Takve procedure moraju obezbediti kontrolisano i namensko korišćenje sredstava, sadržati alate za efikasni monitoring, i interne procedure koje doprinose kvalitetu intervencija (npr. omogućavaju da se prvenstvo u sistemu prikupljanja i evaluacije ponuda daje ponudjačima usluga koji imaju dokazani kvalitet i ekspertizu u željenoj oblasti a ne isključivo najnižu cenu usluga ili slično). Inkorporiranje ovih standarda u finansijski menadžment je limitirano diskreciono pravo jer civilni sektor uglavnom operiše u uslovima poslovanja unapred definisanim od strane fiskalnih vlasti zemlje u kojoj rade. Ali uvek kada je to moguće, prostor koji postoji treba iskoristiti da se postigne inkorporisanje ovih smernica u interne finansijske politike organizacije.



Spoljni odnosi

Odnosi, komukacija i koordinacija aktivnosti jedne organizacije sa njenim partnerima u zajednici moraju biti koncipirani na dugoročnim, partnerskim osnovama i negovani u strukturnom maniru bez obzira da li trenutno postoje resursi za implementaciju aktivnosti. Često se dešava da organizacije svoje odnose sa akterima u zajednici, ciljinim grupama i slično zasnivaju isključivo na postojanju finansiranih programskih aktivnosti. Nije neophodno naglastiti da takav pristup nije ispravan. Organizacije, incijative moraju delovati na principima socijalne odgovornosti a ona podrazumeva i negovanje odnosa sa lokalnim partnerima, aktivnu koordinaciju i čvrsto postavljenje principe zajedničkog delovanja. Najstrutkurniji način da se to postigne je putem generisanja strateških partnerstava koji podrazumevaju obostranu podršku, odredjenei zajedničke ciljeve, kanale komunikacije i koordinacije, definisan sistem donošenja odluka i slično. Što su više ti odnosi formalizovani to je manji prostor za eventualne razlike u vidjenju takvih partnerstava, čime i takvi odnosi postaju čvršći.

Osim strateških partnerstva postoji i drugi oblici formalizovanih vidova saradnje izmedju civilnog sektora i lokalnih partnera; takozvani sporazumi o saradnji (MoU), raznovrsni ugovori o zajedničkom delovanju i slično.

Organizacije, incijative moraju delovati na principima socijalne odgovornosti a ona podrazumeva i negovanje odnosa sa lokalnim partnerima, aktivnu koordinaciju i čvrsto postavljenje principe zajedničkog delovanja.



Komunikacioni kanali i njihovo korišćenje (Mediji, drustvene mreze, i metode direktne komunikacije)

Kao što smo već naglasili komunikacija jedne organizacije ili inicijative sa društvenim akterima, ciljnim grupama i javnim mnjenjem mora biti dobro organizovani i konzistentni proces. Da bi se to postiglo neophodno je da organizacija kreira i održava ažurnim komunikacione kanale ili prakse deljenja informacija i transparentnog poslovanja. U modernom svetu, uloga tradicionalnih medija postaje sve manja, i internet portali i društvene mreže pruzimaju primat kao vodeći mediji u komunikaciji na nivou društvenih aktera. S'toga je za jednu organizaciju civilnog društva neophodno da održava komunikaciju putem više kanala, ne isključujući pritom značaj i prednosti koje donosi direktna komunikacija za zajednicom ili ciljnim grupama.

Korišćenje medija u mobilizaciji zajednice (radio, televizija, pisana štampa) je metod masovne komunikacije koji omogućava prenošenje informacija širem krugu ljudi, često i van zajednice u kojoj deluje i radi nosioc inicijative. Prednost ovakve vrste komunikacije pored masovnosti leži i u prenesenoj kredibilnosti medija, čija reputacija (u slučaju da je afirmativna) može doprineti i jačanju značaja, pozitivne percepcije inicijative od strane zajednice pa samim tim i većem odzivu. Pored svojih prednosti, korišćenje tradicionalnih medija pokazuje niz mana koji mogu biti od presudnog značaja za izbor od strane civilne organizacije ili inicijative. To je su pre svega povećani troškovi. Tradicionalni medji su sve više komercijalne prirode pa će i njihovo korišćenje u mobilizaciji zajednice uglavnom iziskivati veća sredstva. Pored toga, klasični mediji onemogućavaju interaktivnu komunikaciju sa ciljanom grupom jer deluju kao jednosmerni.

Interaktivnost komunikacije, uporedo sa personalizacijom predstavlja glavnu prednost direktnih metoda komunikacije sa zajednicom. Postoji više metoda i alata kojima se direktna komunikacija može postići: to su ulične kampanje, kampanje vrata-do-vrata, učešće na javnim debatama, okruglim stolovima, masovnim akcijama i slično. Takve metode uglavnom zahtevaju značajne ljudske resurse i imaju limitirani doseg. S druge strane pogodnosti koje pružaju društvene mreže u komunikaciji sa zajednicom iil ciljnim grupama, kao i njihov rastući značaj u modernom svetu čine ih važnim alatom svake organizacije ili inicijative, pa ce tako i fokus ovog dela Uputstva biti na korišćenju društvenih mreža u procesu komunikacije i mobilizacije zajednice.

Korišćenje medija u mobilizaciji zajednice (radio, televizija, pisana štampa) je metod masovne komunikacije koji omogućava prenošenje informacija širem krugu ljudi, često i van zajednice u kojoj deluje i radi nosioc inicijative.



Društvene mreže u mobilizaciji zajednice

Društvene mreže su web platforme za razmenu informacija preko individualnih ili kolektivnih naloga (grupe, inicijative, organizacije, mreže itd). Broja korisnika najpopularnijih društvenih mreža u svetu se meri milijardama, pa ne čudi da su te platforme u kratkom periodu postale novi medij, moćno sredstvo za prenošenje informacija, mobilizaciju ljudi za odredjene ciljeve pa čak i platforme preko kojih su se koordinirale značajne političke revolucije (Arapsko proleće). Uporedo sa rastom i evolucijom socijalnih modija koji u zadnjih 5 godina doživljavaju ekspanziju, rastao je i menjao se njihov uticaj na društva u celom svetu pa danas imaju nemerljivu moć uticaja na javnost i mišljenje bez obzira da li se radi o kulturi, proizvodima, političkim i socijalnim pitanjima ili slično. Socijalne impikacije koje društvene mreže imaju na ljudsku percepciju su značajne i to je potkrepljeno brojnim studijama koje zaključuju da su one vidjene kao kredibilno i kompetentno sredstvo komunikacije i socijalne interakcije koje je istovremeno

široko rasprostranjeno i dostupno pa tako i prigodno za prenošenje infomracije u socijalnom sferi. Njihov značaj ogleda se u njihovom kapacitetu da skoro bez troškova poveće obične ljude a da to može videti ceo svet. Društvene mreže i platforme poput Facebook-a, Twitter-a, YouTube i slično su definitivno omogućili da se čuju individualni glasovi koji se na drugi način ne bi čuli. Ljudi se njima dobili veći pristup informacijama, više šansi da uzmu učešće u javnim diskusijama a samim tim se i otvorio prostor za učešće u kolektivnim akcijama. Tradicionalni metodi mobilizacije zajednice su bili fokusirani na vibrantna socijalna okruženja, kao što su Univerziteti, tradicionalni mediji, grupni sastanci, javna okupljanja itd. Društvene mreže su zamenile takve tradicionalne mobilizacione metode, i postale novi alat za koordinaciju zajednice, pokreta, inicijativa. Internet i socijalne mreže su promenile svet, postali su životna činjenica, skoro pa i neophodnost. Njih koristi i učestvuje u njihovoj dinamici veliki deo populacije, gradjani, nevladine organizacije, aktivisti, vlade itd.



Karakteristike društvenih mreža u socijalnom mobilizaciji

Revolucija koju su socijalni mediji inicirali sferi socijalne mobilizacije u svojoj osnovi sadrži jednu vrednost koja nije bila svojstvena tradiocionalnim metodama a to je brzina i interaktivnost. Platforme poput Facebook ili Tvitera mogu doseći do miliona ljudi širom sveta u realnom vremenu, dok se stvari dešavaju. Brzina širenja informacija i njena rezistentnost tradicionalnim metodama filtracije/cenzure tj njihove (tendenciozne) interpretacije (najčešće preko državnih medija) dodatno pomažu validaciji društvenih mreža kao izvora informacija. Mobilizacija zajednice putem društvenih mreža predstavlja inicijativu sa definisanim pravilima, merljivim parametrima uspeha, mnošto "alata" koji stoje na raspolaganju, i definisanim principima i pravilima izvodjenja. Kada je u pitanju mobilizacija gradjana putem društvenih mreža, najpre je bitno utvrditi ko je ciljna grupa koja se mobiliše, kao i koji su potencijalni interesi i motivacije te ciljne grupe za uključivanje u rešavanje odredjenog problema - ovo podrazumeva već jasno definisan problem kojim se mobilizacija bavi. Kada je ovo definisano, pristupa se osmišljavanju online

strategije – koje su to poruke i oblik sadržaja koji će ostvariti najveću vidljivost na društvenim mrežama i pokrenuti najveći broj ljudi da se aktivno uključi u incijativu. U skladu sa ovom odlukom definisaće se slike, posteri, video klipovi i drugi sadržaji koje će organizatori sami izradjivati i/ili pronalaziti već izradjene sadržaje u mreži.

Princip promocije putem društvenih mreža počiva na znatno drugačijim principima od promocije putem klasičnih medija (gostovanje u TV emisijama itd.):

1. izrada sadržaja ne zahteva visok nivo kvaliteta produkcije ili veštine u kreiranju sadržaja. Glavni adut su emocija i poruka sadržani u snimku, što zavisi od kreativnosti autora sadržaja. Mobilni telefon je sve što je neophodno za pravljenje snimka koji potencijalno mogu pogledati milioni ljudi.
2. Moguće je i neophodno je obraćati se jasno definisanoj ciljnoj grupi, a ne široj populaciji. Ako se dovoljno mobiliše odredjena ciljna grupa, inicijativa će postati i šire vidljiva.
3. Značajna promocija je moguća bez korišćenja novčanih sredstava, već putem jasno osmišljene i ciljane kampanje – učesnici kampanje treba da u pravo vreme i na prava mesta podele sadržaj, kako bi ciljnoj grupi on bio što vidljiviji.

SAVETI!

Grupa saveta koja sledi govori o tome kako koristiti društvene mreže za socijalnu mobilizaciju ili incijaciju socijalnih promena. Pre svega potrebno vam je imate **nalog, pratioce, izgradjeno poverenje i kredibilnost i sposobnost komunikacije na engleskom jeziku**

Savet 1 Budite autentični

Čak i kada postavljate postove u ime vaše organizacije, grupe ili slično, uvek ih postavljate kao Vi, individua. Žargon koji liči na reklame ill marketing odvlači pažnju pratioca i negativno utiče na vaš kredibilitet. Zaradite poverenje pratioca tako što ćete postavljati precizne i iskrene tvitove.

Savet 2: Ažurirajte vaš status često

Time ćete širite svest o cilju za koji se zalažete i širiti krug angažovani pratioca i volontera. Delite reakcije na vesti koje se tiču vašeg cilja, pitajte pratioce za njihovo mišljenje, postavljate linkovi i delite postove drugih ljudi. Kreirajte razgovore i veze sa vašim pratiocima tako što ćete odgovarati na njihove postove sa jednakm entuzijazom koji priželjkujete za vas post.

Savet 3:organizujte vaše postove korišćenjem opcije hashtag "#"

Tako ćete omogućiti lakše identifikovanje postova koji se odnose na odredjenu temu. Dodelite reč ili frazu koja se odnosi na vašu inicijativu i ispred nje ukucajte simbole "hashtag". Ostali korisnici onda, lako mogu da potraže postove koji se odnose na tu temu i koriste isti hashtag kada o tome diskutuju doprinoseći na taj način širem dosegu vaše poruke. Pri tome morate voditi računa na se ovakav sistem grupisanja (hashtags) ne koristi isuvise često inače rizikujete da ugrozite korisnost i zanimljivost svojih postova ili počnete da odajete utisak da je u pitanju marketinški trik.

Savet 4: Kada se proširi vest o vašoj inicijativi, cilju ili dogadjaju *obavestite o tome vaše pratioce u realnom vremenu i pozovite ih na delovanje,* bilo da je to prisustvovanje dogadjaju, potpisivanje peticije, ili slično. Objavljivanje vremena i mesta dogadjaja može biti efikasan način da se jako brzo mobiliše veća grupa ljudi. Kako bi ojačali osećaj solidarnosti tražite od vaših pratioca da zamene svoju lokaciju ili profilnu sliku vašom.

Savet 5: Iskoristite pogodnosti koje društvene mreže pružaju za trenutno širenje informacija.

Kada se dogadja nešto što je od značaja za vašu inicijativu ili cilj, vesti sa lica mesta, trenutne informacije mogu obezbediti važne informacije ljudima u blizini, regionu ili čak i šire i dokumentovati realniju sliku o tome šta se stvarno dogadja.

Savet 6: Postavljate postove na više jezika posebno ako je verovatno da vas na vašem jeziku neće razumeti mediji ili pratioci iz inostranstva. Razmislite o prevodjenju ili re-postovanju što je više kredibilnih postova kako bi proširili doseg vaše ideje i regrutovali podršku van vaše zajednice.

Osnove vodjenje kampanje mobilizacije putem Facebooka

Facebook je društvena mreža sa najvećim brojem korisnika u Srbiji, naročito kod mladih, i zato predstavlja značajan resurs za mobilizaciju za društvene akcije. Da bi kampanja na Facebooku bila što uspešnija, neophodno je upoznati se sa mogućnostima koje pruža.

Facebook Page (stranica) predstavlja „zvaničnu" stranicu odredjene firme, organizacije ili projekta. Na ovom mestu primat imaju postovi koje postavlja vlasnik profila (dakle, manje su vidljivi tudji postovi). Stranica pruža mogućnost reklamiranja, to jest podizanja vidljivosti posta – za relativno mala sredstva moguće je prikazati post hiljadama ljudi koji nisu asocirani sa stranicom. S druge strane, izazov kod korišćenja ovakve stranice je što postove koji nisu plaćeni vidi samo mali procenat čak i onih koji prate stranicu. Stranica zato prvenstveno služi za deljenje značajnijih, zvaničnijih informacija i dogadjaja usmerenih ka široj populaciji. Takodje, poželjno je slike sa dogadjaja postavljati na Stranicu, budući da su tada vidljive i na profilima "označenih" (tagged) ljudi (za razliku od kačenja fotografija na grupu, u kojem slučaju se one ne vide na profilima).

Facebook Group (grupa) predstavlja stranicu na kojoj se okupljaju ljudi koji dele zajedničko interesovanje: alumniji odredjenog fakulteta, aktivisti na projektu itd. Grupe su izuzetno korisne za redovno obaveštavanje, efektnu komunikaciju i koordinaciju izmedju svih članova grupe, budući da svako ko je član grupe dobija obaveštenje o svakoj aktivnosti u grupi. Isto tako, u grupu je moguće direktno dodavati ljude, za razliku od Facebook Page na koji se ljudi mogu pozvati, ali je na njima da li žele da mu pristupe.

Facebook event (dogadjaj) je poseban, relativno privremeni vid stranice namenjen za promovisanje odredjenog dogadjaja. Prednost korišćenja dogadjaja je to što ljudima pruža jasne informacije o tome gde i kada se nalazi dogadjaj (često uključujući i mapu lokacije itd.), te pruža mogućnost zvanja velikog broja ljudi na isti. Svako ko je naveo da će prisustvovati dogadjaju će takodje sat vremena pred početak dobiti podsetnik da dogadjaj kreće. Nakon dogadjaja, ova stranica je još neko vreme prisutna, te pruža mogućnost za dodatno reklamiranje odredjene aktivnosti, s time što vremenom ona prestaje da bude vidljiva. Dogadjaj je dobro praviti preko grupe ili stranice sa velikim brojem članova, da bi oni automatski bili pozvani na dogadjaj.

U zavisnosti od cilja koji nosioc inicijative želi postići, kampanja mobilisanja zajednice preko društvenih mreža koristi jedan ili kombinaciju više gore navedenim metoda. Nezavisno od toga, informacije koje se prenose moraju biti jasno kreirane, usmerene ka definisanoj ciljnoj grupi, predstavljene sa sentimentom koji karakteriše tu ciljnu grupu ili inicijativu i tako dalje.

S obzirom na to da je Facebook masivna platoforma, sa mnoštvom informacija koje se smenjuju iz minuta u minut, neophodno je i voditi računa o održavanju postova vidljim sa ciljnu grupu u situacijama kada kampanje duži vremenski period. To se postiže takoznavnim "odrzavanjem posta aktivnim" tačnije, re-postovanjem, komentarisanjem, korišćenjem opcije "Like" ili deljenjem posta. U takvim sitacijama, ciljna grupa označena u inicijativi dobija mogućnost konstantnog ažuriranja informacija ali se i time značajno širi krug ljudi koji je u mogućnosti da uoči postavljene informacije zbog metode progresivnog deljenja (npr like ili share ili komentar jedne osobe može uočiti širi krug njegovih prijatelja koji inače nije bio u stanju da ih vidi).

Ostale društvene mreže

Iako postoji mnoštvo mreža, i pre svega rastući broj profesionalnih ili ciljnih oblika digitalnog umrežavanja, Facebook ostaje najrasprostranjenija i u kontekstu korisnosti za civilno društvo na severu Kosova, najprigodnija digitalna platforma za podelu informacije. Pored toga postoje i nekoliko drugih mreža čiji broj korisnika raste ili je već na nivou da se njihovo korišćenje ne može zanemariti u naporima da se postigne široki doseg informacija podeljenih na društveni mrežama. Mreže poput Twittera ili Instagrma nisu primarni oblik komunikacije širih

društvnenih grupa ali jesu korisno sredstvo za upotpunjavanje inicijativa koje eksploatišu društvene mreže za informisanje ili mobilizaciju zajednice.



Twitter

Twitter je besplatna on-line društvena mreža i mikro-blog usluga koja omogućava svojim korisnicima da šalju svoje i čitaju tudje mikro-tekstualne poruke takozvane "tvitove". U svom osnovnom značenju "tvitovi" su tekstualne poruke sa ne više od 140 znakova (slova, simbola itd). Poruke se objavljuju na korisnikovom profilu te isporučuju drugim korisnicima koji su se prijavili da ih dobijaju. Ovakav sistem implicira napor nocioca inicijative da poveća broj prijava za svoje tvitove kako bi povećao doseg svojih postova i time efikasnost korišćenja Twittera kao sredstva za mobilizaciju. Preporučuje se zbog toga, da napor za povećanje broja prijava bude strukturni dugoročni cilj, pre nego neka vrsta ad-hoc inicijative. Inicijativa povečanja broja prijava za praćenje postova na Twitteru treba biti usmerena ka dugoročnim ciljnim grupama nosioca inicijativa (mladi, studenti, ili druge ciljne grupe) kako bi se time akumulirao resurs za kasniju eksploataciju u procesu njihove mobilizacije za odredjene incicijative.

Od marta 2009 godine Twitter je zabeležio značajan rast popularnosti u svetu. Često se opisuje kao "internet sms" u tom smislu da platforma pruža mogućnost korisnicima da šalju ili primaju nove unose pomoću raznih alata tako, da često nije ni potrebno koristiti orginalni sajt. Ova fleksibilnost je omogućila platformi da dobije veću popularnost nego što bi verovatno to bio slučaj da su korisnici primorani da posećuju orginalni sajt.

Tvitovi mogu da sadrže oznake (tags) sastavljene od pojma sa prefiksom # (hashtag) npr #Mitrovica i na taj način omoguće pronalaženje tekstova na odredjenu temu jednostavnim traženjem upotrebljene oznake. Znak @ ispred korisničkog imena (poput @korisničko_ime) koristi se za upućivanje replike odredjenom korisniku ili više njih. Takve poruke se i dalje mogu videti kao i ostali

tvitovi ali se smatraju direktnom replikom korisniku čije je ime ili nadimak naveden.

Tviter se koristio i koristi se za mnoštvo svrha, oblasti i ciljeva. Svoju upotrebnu vrednost u socijalnom mobilizaciji pokazao je tokom takozvanih " Twitter revolucija" , Egipat 2011 godine, protesti u Tunisu 2010 /2011 godine, gradjanskih protesta u Moldaviji 2009 godine ili izborne protest u Iranu 2009 godine. Potencijal Twittera u kontekstu regiona na koji se odnosi ovo Uputstvo, tačnije severa Kosovo je u njegovoj dopunskoj vrednosti inicijativama koje se primarno vode preko Facebook-a. Njihovim korišćenjem može su proširiti doseg inicijativa i informacija koje se pružaju preko društvenih mreža na dodatne pojedince ili grupe koje primarno koriste ovu platformu. Pored toga, ova platforma je izuzetno popularna kod tzv. blogera, tj nezavisnih analitičara, kritičara li socijalnih aktivista sa već izgradjenim značajnim opsegom društvenih veza. Njihovim uključivanje ne samo da progresivno raste broj ljudi do koji dopiru informacije već inicijative dobijaju na kredibilnosti i nivou društvene solidarnosti.

Ostale platforme koje se mogu koristiti u procesu socijalne mobilizacije su Instagram, Youtube, različite webblogovi i slično.



Sposobnost Analize i Mobilisanje resursa

Svaka aktivnost, inicijativa ili program mobilizacije zajednice zahteva i resurse, iako je u suštini zasnovan na društvenoj odgovornosti i principima aktivizma. Zbog toga je sposobnost generisanja fondova (resursa) kao i njihov adekvatni menadžment jedan od važnih elemenata organizacionog kapaciteta organizacije.

Uspešnost u generisanju resursa je u suštini odraz adekvatnosti komunikacione politike organizacije. Ukoliko se tom izazovu pristupi strukturno, tačnije definišu se principi eksterne komunikacije koji postoje realno i nezavisno od procesa apliciranja ili lobiranja za fondove, utoliko će postojati veće šanse da su ideje,inicijative i intervencije za koje se traže sredstva, već poznate instancama kod kojih se lobira. Takav sistem takodjje pokazuje konzistentnost organizacije u programskim inicijativama i demonstrira generisanu ekspertizu i samim tim povećava verovatnoću osiguravanja podrške. Zbog toga, politka javnih informacija organizacije mora biti pažljivo isplanirana, komunikacioni kanali kreirani, a javne informacije jasne i precizne. U današnjim uslovima, organizacije ili incijative moraju imati web stranicu, naloge na društvenim mrežama i razvijene i negovane odnose sa lokalnim medijima kao i jasno politiku kakve informacije se dele sa javnosti, i kakve se ideje na taj način komuniciraju.

Analiza potreba

Resursi koji su neophodni za implementaciju civilnih inicijativa uglavnom postoje i u samoj zajednici (insitucionalna podrška, ljudi i inicijative) i nisu nužno vezani za finansijsku podršku donatora. Njihova identifikacija vezana je za proces analize problema, identifikacije uloga različitih aktera, analize njihovih interesa, i lobiranja za njihovo učešće. Da bi se to postiglo analiza problema kojem se pristupa mora biti metodična i realna praksa koja rezultira razumevanjem realnih problema i potreba u društvu i procesa koji su doveli do takvih društvenih deficijencija. Postavljanje problema u osnovi predstavlja identifikovanje razlike izmedju realno postojećeg stanja sa jedne i željenog stanja sa druge strane. Da bi se do toga došlo neophodno je iz ove jednačine ukloniti varijabilu koju čine različita vidjenja problema od strane društvenih aktera čija je mobilizacija neophodna za njegovo strukturno rešavanje. To znači da je neophodno da se u saradnji sa njima (partnerima) usaglasi definicija/suština problema te se u sistematskom procesu identifikuju koreni (uzroci) koji su ga prouzrokovali. Po postizanju takvog koncenzusa, pristupa se identifikovanju mera koje će umanjiti ili rešiti problem. Takve mere time postaju **okvir za delovanje" i** identifikaciju akcija tj aktivnosti koje će samostalno ali i kao proces doprineti otklanjanju te društvene deficijencije. Dijagram neophodnih koraka u procesu rešavanja problema dat je dole:

Rešavanje problema



Postoji mnoštvo dostupne literature o ovoj problematici, te je moguće da se do dubljih saznanja o ovom procesu dodje i preko samostalnih istraživačkih napora.

This publication has been produced with the assistance of the European Union.
The contents of this publication are the sole responsibility of "AKTIV" and
"European center for minority issues" and can in no way be taken to reflect
the views of the European Union.



MOBILIZIMI SOCIAL

Udhëzimet

Hyrje

Udhëzimi për Mobilizimin Shoqëror të organizatave të shoqëris civile (në tekstin e mëtejm Udhëzim),rezultoi si pjesë e projektit Përforcimi i potencijalit të komunitetit në sektorin civil në pjesën veriore të Kosovës, përkrahur nga nga ana e zyres së Bashkimi Evropjan në Kosovë dhe ka për qëllim që organizatave dhe individëve në sektorin civil në pjesën veriore të Kosovës të ofroi informacione të konsoliduara për shkathtësit, teknikat dhe për metodat e mobilizimit të komunitetit për iniciativa civile. Me këtë qëllim si imperativ, Udhëzimi është shkruar duke pasur parasysh kontekstin e gjërë socio-politik të veriut të Kosovës dhe përmban udhëzime të aplikueshme në këtë mjedis.

Materijalet që janë shfrytëzuar për përpilimin e këtij Udhëzimi, rrjedhin kryesisht nga dokumentet të përgatitura dhe prezentimet të shfrytëzuara në kuadër të projektit të përmendur më lartë. Në ciklin e trajnimeve, ku morrën pjesë 20 pjesëtar të shoqërive civile më agile në veriun e Kosovës u trajtuan këto tema:

- Bazat e Mobilizimit të komunitetit,

- Mjetet për Mobilizimin e komunitetit. Mehanizmat për fushata. Fushatat publike dhe metoda derë për derë,

- Mjetet për Mobilizimin e komunitetit.Mehanizmat për përfitimin e mbështetjës së komunitetit :Peticonet dhe Propozimet,

- Medijat shoqërore. Mënyra e thjesht e mobilizimit.

Të interesuarëve të gjitha materijalet janë në disponim në web faqen NVO AKTIV-a www.ngoaktiv.org ose perms kontaktit office@ngoaktiv.org

Konteksti

Sektori civil në veri të Kosovës edhe pas 15 viteve, akoma është në fazën e profilimit programor dhe stabilizimit operacional. Formalisht karakterizohet me numërin enorm të madhë të organizatave joqeveritare të cilat veprojnë në hapsirën gjeografike jo më shumë se 70 mijë njerëz. Rrethanat të tilla kushtëzojnë jo vetëm dublifikimin në intevenimin e organizatave civile, që vetë vetiu është jo afirmativ për reputacionin e organizatave dhe grupeve civile por njëherit edhe çon deri te konkurrueshmëria dhe krijon atmosferë të mosbesimit, mungesën e bashkëpunimit mes organizatave dhe që lehtësont mëtej hollimin e efekteve të intervenimit. Mu kjo është karakteristika kryesore e shoqëris civile në veriun e Kosovës. Efektet 15 vjeçare të veprimtarisë së shoqërive civile janë pothuaj se të padukshme. Proceset e tranzicionit të grupeve shoqërore akoma janë fillestare dhe të izoluara kurse përkrahja jashtë institucionale të grupeve të prekura janë të kufizuara në veprimet e tyre.

Shoqëria civile në vendet e rajonit në zhvillim, siç është veriu i Kosovës, në kushte ideale do të duhej të ketë rolë të rëndësishëm i faktorit korektiv në dukurit ndërhapsinore institucionale ose në mungesë të kapaciteteve institucionale të kryej rolin e saj të vëzhguesit dhe mbikëqyrësit të ushtrimit të pushtetit, të mbrotjë së interesave të grupeve shoqërore dhe të individëve si dhe të proceseve të tjera të rëndësishme. Emërtimi i përbashkët të këtyre roleve të ndryshme është, pos tjerash, domosdoshmëria e krijimit të marrëdhënive të partneritetit kreativ me komunitetit në të cilin sektori civil vepron me përfaqësuesit të zgjedhur të saj. Sektori civil nuk mund të veproi qetë e as të kënaqet me kufizimin e limituar të lidhjeve shoqërore të akumuluara. Supozohet se kjo është problem themelor i sektorit civil në veri të Kosovës. Të financuara ekskluzivisht nga donacionet e organizatave ndërkombëtare duke u nënshtruar intervenimeve programore, sektori civil ka qenë i detyruar të zvogloi dukshëm operacionet e saja, duke vepruar shpesh në mënyrë plotësisht sekrete. Arsyrat për këtë kanë qenë interesat politike kundërthënse të agjensive donatore në njerën anë, dhe strukturave dominante politike në veriun e Kosovës në anën tjetër. Duke vepruar në këtë hapsirë,

organizatat joqeveritare në të shumtën e rastave gjatë punës në projekte, kanë qenë të fokusuara vetëm për të përmbushur kërkesat formale të kërkesave kontraktuese duke vurë anash arritjen e ndikimeve esenciale në shoqëri. Duke përcjell interesat e agjencioneve donatore, në projekcionet e të cilëve janë prioritetet e komuniteteve e duke reaguar në nevojat e tyre reale dhe prioritare, njëherit janë huçur gjasat në çasjen të përforcimit të shkaftësive të tyre të identifikuara.

Në raste kur dëshirojmë të veprojmë nga këto pozita, organizatat të shoqëris civile duhet të kenë aftësi të vërtetuara për të analizuar nevojat dhe zbatueshmërin e tyre në intervenimet e qëndrueshme. Nevojat shoqërore luhaten dhe mvaren nga shkalla e zhvillimit të shoqëris, por në princip, nuk ka shoqëri as komunitet në asnjë pjesë të botës ku transformacioni shoqëror dhe përgjejgjësia institucionale është proces i përfunduar. Në shtetet postkonfliktuoze nevojat për zhvillimin e shoqërisë janë pa krahasueshëm më të mëdhaja dhe ekzistojnë në një spektër shoqëror shumë më të gjerë kurse veprimi i sektorit civil duhet të jetë më me përgjejgësi në zgjidhjen e problemeve esenciale dhe prioritare. Gjithësesi prioritet duhet të kenë intervenimet të fakusuara në lëshimet sistemore, në respektimin e të drejtave të njeriut dhe qytetarëve, të individëve dhe të grupeve. Intervenimet të këtilla kanë për qëllim krijimin e shoqëris së drejtë, respektivisht shoqëris së barabart në nivelin e tërë komunitetit dhe kursesi nuk guxon të jetë i paqëndrueshëm dhe presedan, por duhet të insistohet në strukturën, qëndrueshmërin institucionale dhe parasëgjithash të kenë mbështetje në parime ligjore. Në shkallën pasuese, intervenimi civil drejtohet në zhvillimin e kapaciteteve dhe pastaj edhe në ato që pretendojnë të avansojnë mehanizmat me qëllim të adaptimit të tyre në kërkesat reale shoqërore.Edhepse ekspertiza e domosdoshme për veprim të sukseshëm, esencialisht ka karakteristika të veta të veçanta, kërkesat dhe specifikat kanë shumë elemente të cilat organizatat e shoqërive civile duhet patjetër të ndërtojnë nëse dëshirojnë të veprojnë në cilin do prej tyre. Këto janë ekspertiza interne dhe njohurit institucionale, marrëdhëniet e partneritetit me organet lokale dhe nacionale të pushtetetit, aftësia për mobilizimin e komunitetit me qëllim të marrjës së qeverisjën mbi inicijativat dhe kështu mëtej. Ky draft merret ekskluzivisht me shkathësin, mjetet dhe strategjinë shoqërore të mobilizimit si njera ndër faktorët themelore të stukturave kredibile civile për intervenim.

Çfar është mobilizimi shoqëror?

Mobilizimi shoqëror në teori definohet në mënyra të ndryshme dhe kryesisht varet prej asaj se në çfar fushe aplikohet, por gjithësesi definicioni nënkupton mbilizimin si një proces dinamik që përfshin akcionet e planifikuara me të cilat dëshirohet të deportohet deri te pjesa kryesore të popullatës/grupeve shoqërore, të ndikohet në përfshirjen e tyre në caqet e intervenimit dhe aftësimi i tyre që të procedojnë në mënyrë të drejtë. Format e ndryshme të mobilizimit të shoqëris janë pothuaj dukuri të përditëshme kurse nevoja për to ekziston në të gjitha veprimtari socio-politike të një shoqërie duke u nisur prej veprimit politik, intervenimit civil, shëndetsor, punës arsimore, iniciativave humanitare, përpjekjeve të përditëshme në përmirësimin e kushteve të jetës së individëve ose të grupeve dhe të ngjashme. Qëllimi i mobilizimit shoqëror është akumulimi kolektiv i përpjekjeve në krijimin e mjedisit që do të rezultoi ndryshime pozitive, dhe veprime që rezltojnë me ndryshime shoqërore të pritura. Procesi nënkupton përfshirjen e grupeve dhe individëve me ndikim (lider formal ose joformal) që do të kenë përfitime direkte nga ndryshimet shoqërore të pritura. Për këtë shkak procesi mbështetet në interesat lokale dhe energjin e tyre dhe si i tillë aftëson popullatën për të arritur ndryshime të pritura por njëherit edhe siguron pronësi lokale ndaj procesit, që në vazhdimësi kontribuon qëndrueshmëris optimale të rezultatit.

> Mobilizimi shoqëror është proces i planifikuar të akcioneve me të cilat dëshirohet të deportohet te pjesa më e rëndësishme të popullatës/grupeve shoqërore, të ndikohet në inkuadrimin e intervenimit të shënjestuar dhe aftësimin që të arrihet finalizimi në mënyrë të drejtë.

Prej kësaj shihet se mobilizimi shoqëror përdoret për nxitjen e aktivitetit të gjërë shoqëror të grupeve në zgjidhjen e problemeve në nivel të komunitetit. Gjendja e padëshiruar në të cilën pretendohet të ndikohet shpesh herë është produkt i interesave të ndryshme ose të definimeve të kundërta, sikur edhe tërë procesi, nëse esenca është e konceptuar drejtë, atëherë nënkupton tejkalimin e interesave individuale dhe të grupeve për të caktuar qëllimet e përbashkëta dhe për të vendosur procese aktive në marrjen e vendimeve me pjesëmarrjen e grupeve të ndryshme të interesit. Andaj, procesi

i këtill, detyrimisht fillon me dijalogun shoqëror me ç'rast parashtrohen korniza të çarta të veprimit, efektet të dëshiruara, ndarja e roleve dhe përgjegjësive por edhe mënyra e marrëjes së vendimeve. Iniciator i këtyre synimeve mund të jenë individët, grupe shoqërore, organizatat civile, ndërrmarjet publike por edhe organet e shtetit. Për nevojat e këtij Udhëzimi, do të fokusohet në çështje të përdorimit dhe konceptimit të akcioneve shoqërore për mobilizim në punën e organizatave civile.

> Mobilizimi shoqëror si proces, gjithnjë dhe patjetër fillon me dijalogun shoqëror në të cilën vendosen kornizat të çarta të veprimit, efektet të preferuara, ndarja e roleve dhe të përgjejgësive dhe marrja së vendimeve.

Inicijativat e shoqërive civile, të asociacioneve dhe të individëve të angazhuara në sektorin joqeveritar, në shumë raste janë të karakterit zhvillimor dhe si të tillë nënkuptojnë koncensus shoqëror dhe angazhimin e nëngrupeve shoqërore si bartës ose si pjesmarrës direkte në këtë proces. Pasi në përpjekjet në fushën e mobilizimit të akterve shoqëror vazhdimisht ballafaqohemi me marrëdhëniet komplekse mbrenda marrëdhënieve shoqërore, me interesat e gërshtetuara ndërmjet tyre, vlersime të ndryshme të rezultateve të dëshiruara, përpjekjet e mobilizimit të komunitetit duhet patjetër të planifikohet me kujdes, të konceptohet dhe të udhëhiqet drejtë. Prandaj mobilizimi i grupeve shoqërore është proces struktural që kërkon ekspertizën e inicijatorëve dhe resurset analitike të rëndësishme.

Disa nga resurse më të rëndësishme të cilat do të analizohen në këtë udhëzim janë:

- Lidershipi
- Kapaciteti organizativ
- Kanalet e komunikimit dhe shfrytëzimi i tyre (Medijat, rrjetat shoqërore dhe metodat e komunikimit direkt)
- Aftësia për analiza dhe mobilizim i resursave

> Mobilizimi i grupeve shoqërore është proces struktural që kërkon ekspertizën e inicijatorëve të saj.



Liderizmi (Lidershipi)

Ekzistojnë definicionet të ndrushme për at se çfar është liderizmi dhe secili përgjigjet pjesërisht kërkesave për determinimin e këtij procesi kompleks. Ndoshta definicioni më i përgjithëshëm dhe më i përafërt është ajo që ka dhënë M. Chemers sipas të cilit **liderizmi është proces i ndikimit shoqëror në të cilin një person (ose organizata) mund të siguroi ndihmë dhe përkrahje të antarëve të tjerë të komunitetit për të arritur qëllimet** [1]. Në perspektivën e mobilizimit të komunitetit, lidershipi (udhëheqësia) paraqet pranimin e përgjejgjësive për të inicuar procese me rëndësi të gjerë shoqëror përmes mobilizimit, përfshirjes dhe forcimit të rolit të grupeve të ndryshme. Burim i përgjegjësis së tillë qëndron në mandatin e institucioneve ose në kuptimin shoqëror të rolit të individëve ose të grupeve të komunitetit. Pasi motivi është inicimi i intervenimeve të tilla me shumë rëndësi, andaj edhe mobilizimi social (entuzijazmi me përgjegjësi shoqërore është motivues edhe për të tjerët), ka rëndësi primare dhe është poashtu si edhe ekspetiza, profesionalizmi dhe diturija në fushën në të cilin intervenimi ndodhë sikursee edhe kapaciteti i dëshmuar i liderit në komunitet, më saktësisht grupit të synuar. Sado që ky pozicion te individëve ose organizatave është nën ndikimin e percepcionit subjektiv të personava të treta, dhe se mund të mungoi në fillim të procesit, dituria, udhëheqja strukturale dhe juridike të udhëheqjës së iniciativave të tilla mund të dallohen dhe të pranohen shpejtë, kështu që këto kapacitete mund të ndërtohem mu në fillim të ndryshimeve në procesin shoqëror.

> Në perspektivën e mobilizimit të komunitetit lidershipi (udhëheqësi) paraqet pranimin e përgjejgësis për inicimin e proceseve me rëndësi të gjerë shoqëror përmes mobilizimit, përfshirjes dhe forcimit të rolit të grupeve të ndryshme shoqërore.

[1] Chemers M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Shkatësia të cilën duhet patjetër të posedoi një lidership ose një organizatë në mobilizimin e komunitetit lidhur me qëllimet të përbashkëta janë të shumëllojshme dhe në prinicip ne dallojmë sipas asaj se çfar është e domosdoshëme për udhëheqjen me sukses të inicijativave në proceset shoqërore. Ato karakterizohen për nga vendoshmëria, gatishmëria për të marrë përgjejgësi, kontrolluar proceset me shumë akter dhe me aftësi të tjera teknike bihejviorale. Vlera e shkathtësis së lidershipit bëhet reale tek atëherë kur zbatohen me sukes të kombinuar kontrolli i kualitetit e objektivave të proceseve. Pasi Udhëzimi ka për qëllim t'i ofroj drejtime për zbatimin me sukses të iniciativave mobilizuese në shoqëri, do të fokusohemi mu në kualitete të tilla në kuadër të aftësive në vend të shfletimit të aftësive të analizave teorike të kuptimit të tyre.

Çfar është i detyruar të bëjë një lidership për të mobilizuar me sukses komunitetin që të arrihen qëllimet e përbashkëta.?

- Duhet të ketë vision për ndryshime të kërkuara dhe për procese që shpiejnë deri te ato.
- Duhet të ketë aftësi që të motivoi dhe inspiroi njerëzit.
- Duhet të ketë aftësi për kontrollë dhe për transformacion të proceseve deri sa zgjasinë ato
- Aftësi të njoh diturit të shumëllojshme teknike të akterëve dhe komponimin e tyre në procese që shërbejnë këtyre qëllimeve.
- Duhet të ketë dituri bazë për proceset që udhëheq.



Vizioni:

Në kuptimin e inicimit të ndryshimeve të komunitetit, që është edhe qëllimi themelor i këtij Udhëzimi, vizioni paraqet percepcionin kontekstual të kapaciteteve të reja shoqërore nga ana e individëve ose të grupeve të njerëzve të organizuara për një qëllim. Aspiratat dhe ndryshimet të preferuara,

kërkesat, pengesat, pikat kritike, qëndrueshmëria e zgjidhjeve etj. janë elemente esenciale, valide, dhe vizione të ndryshimeve shoqërore. Nëse dëshirojmë të japim prioritet këtyre elemeteve, atëherë gjithësesi duhet të nisemi nga qëndrueshmëria e tyre. Qëndrueshmëria e vizionit të ndryshimeve principijalisht është kualiteti real dhe përmbajtësor i saj. Ajo supozon analizën e kërkesave në procesin e arritjes së ndryshimeve në kapacitetet ekzistuese shoqërore. Qëndrueshmëria e vizionit nënkupton se ajo parasheh ndrushime reale që mund të arrihen në suazat e caktuara shoqërore dhe vetëm vizionet të tilla kanë kapacitete që rreth vehte të tubojnë akterët realtiv të shoqëris. Kufijtë e asaj që është e ralizueshme gjithëashtu duhet të definohen në mënyrë reale dhe në manirën multilateral duke shfrytëzuar të gjitha kapacetet ekzistuese shoqërore dhe ekspertiza të ndryshme.

> Vizioni duhet të mbështetet në ndryshime që janë reale dhe të mundëshme në shoqëri.

Vizioni i ndryshimeve shoqërore, poashtu konceptualizon edhe vetë procesin që shpienë në te. Korniza metotologjike në krijimin e procesit që rezulton deri te ndryshimet e pritura duhet të veproi në kushte juridiko-administrative në suaza që mundësojnë të jetë ekzistente, duhet të supozoi mobilizimin shoqëror substancial, të vendosi principet inkluzive të akterve shoqëror dhe aplikimin e principeve kualitative dhe multilaterale të proceseve shoqërore (transparencën, ndarjen e roleve, shpërndarjen e infarmacioneve etj.)

Komunikimi i çartë dhe i hapur i vizionit është poashtu një element i rëndësishëm sepse një çasje e tillë mundëson rritjen e besueshmëris së mobilizimit shoqëror që është i domosdoshëm për realizimin e këtyre synimeve. Prezentimi i vizionit të komunikimt në procesin e mobilizimit shoqëror duhet të jetë **efikas,** e konceptuar strukturalisht, **jo i dykuptimët**-me formulime të precizuara duhet të zvogloi hapsirën për interpretime të ndryshme e të gabuara, **faktografike**-të mbështetur në të dhënat e pranueshme të gjendjës faktike dhe **determinuese** – të njejtën kohë të sçaroj dhe parashikoi rrjedhën, rezultatet e gjendjës përfundimtare.



Motivimi i inspirimit

Ndryshimet shoqërore ndodhin atëherë kur individët, grupet shoqërore, pushtetarët dhe grupet të tjera të entiteteve shoqërore identifikojnë vlerat e kapaciteteve korektive, ose dobit subjektive të inciativave dhe si të tilla e pranojnë si të tyre duke inicuar transformimin e kapaciteteve shoqërore. Kjo do të thot se elementi rëndësishëm i lidershipit është aftësia që të prezentoi qëllimet , proceset dhe vlerat e synuara të grupeve të ndryshme shoqërore dhe regrutimin e tyre në akcionet e përbashkëta të drejtuara në realizimin e këtyre qëllimeve. Me fjalë të tjera, liderishipi duhet patjetër të jetë në situatë të inspiroi dhe motovoi akterët e grupeve të ndryshme shoqërore që ata të punojnë për qëllimet të njejta. Çdo komunitet është i kufizuar dhe përbëhet nga shumë lidhje shoqërore të dukshme dhe të mëshefura, interesave injorimi i të cilëve ose mosnjohurija e tyre dhe gjithëmon kërcnon që të ngadalsoi dhe neutralizzi procesin e ndryshimeve shoqërore. Për këtë shkak është e domosdoshme që bartësi i iniciativës, liderishipi të ketë aftësi të analizoi marrëdhëniet komplekse të shoqëris në kuadër të së cilës ndodhin ndryshimet dhe në këtë kontekst të inicoi mobilizimin e akterëve të ndrushme shoqërore. Çasja e tillë nënkupton metodat fleksibile dhe të adaptuara të regrutimit nga një instancë në një tjetër. Ajo që një grupit shoqëror, kategoris mund të paraqet motiv që të inkuadrohet në procesin e inicimit të ndryshimeve, tjetrit mund të ushtroi çasje qëllimit në formë jo të mjaftueshme ose jobindëse.

> Liderishipi duhet patjetër të jetë në situatë të inspiroi dhe motovoi akterët e grupeve të ndryshme shoqërore që ata të punojnë për qëllimet të njejta.



Kontrola i transformacionit

Siç u theksua disa herë, procesi i ndryshimeve shoqërore është komplekse dhe multilaterale, respektivisht kërkon shfrytëzimin e shumë kapaciteteve shoqërore. Për këtë arsye bartësit e iniciativave (liderët) duhet të parashikojnë sistemin e veliditetit shoqëror përmes komunikimit me bartësit e ekspertizave teknike të një apo më shumë elementeve të intervenimt në përgjithësi. Nëse është i nënshtruar këtij procesi, iniciativa duhet të parasheh hapsirën e korigjimit të saj gjatë procesit të zhvillimit. Intervenimet shoqërore radh herë janë unilaterale. Në të shumë raste parashohin domosdoshmërin e veprimit koheziv të dy ose më shumë akterëve, në instancën e diturive dhe ekspertizës të gjeneruar. Për këtë shkak korigjimi dhe përsosja e saj jo vetëm që është e preferueshme por është edhe e domosdoshme. Bartësit e inicijativës në at proces kanë për detyrë të mundësojnë sistemin e tillë por njëherit edhe të kontrollojnë që procesi dhe validite të begatohet e jo të zhvlersohet. Vetëm me çasje të tillë ndaj partnerëve të iniciativës mund të mirret përgjejgësia për tërë procesin, që është parakusht për çafardo ndryshimi shoqëror. Prej kësaj shihet se procesi i intervenimit shoqëror është shumë komplekse (me kusht që është i konceptuar drejtë), andaj për bartësit e iniciativave është me rëndësi të kenë të zhvilluar të ashtuquajturin "marker progresin" që do të thotë të kenë të zhvilluar indikatorin progresiv kundrejtë udhëzimeve themelore metodologjike të implimentimeve strukturale të intervenimit shoqëror. Në tabelën e mëposhtme janë të paraqitura markerët e progresit themelore dhe më të rëndësishëm në fazat e ndryshme të procesit.

Udhëzimet metodologjike	Markerët e Progresit
Vlersimi i nevojave	Analiza e kontekstit, konsultimet me grupete synuara, identifikimi i problemeve, parashtrimi i vizionit të ndryshimeve shoqërore
Krijimi i Intervenimit	Përcaktimi i qëllimeve, identifikimi metodologjik, identifikimi kapaciteteve shoqërore ekzistuese
Mobilizimi Social	Regrutimi e grupeve shoqërore, validiteti i intervenimit, inkorporimi i ekspertizës së jashtme
Gjenerimi i kapaciteteve	Krijimi i vlerave të reja, inkorporimi i tyre në strukturat ekzistuese të akterve shoqëror, përcaktimi i kornizës për aplikimin e kapacitetve të rikrijuara
Aplikimi i vlerave të reja	Kontrolimi i kualitetit, analiza e efekteve dhe të rezultateve, analiza e procesit dhe identifikimi i rekomandimeve



Llojllojshmëria e kapaciteteve shoqërore

Aftësia për të njohur llojllojshmërin shkathëtsit teknike të akterve dhe inkuadrimin e tyre në procese që shërbejnë për synimet janë imperativ i bartësëve të ndryshimeve shoqërore. Kemi thënë se për shkak të kompleksivitetit të marrëdhënieve shoqërore, ndërlikueshmëria e rolit dhe të interesave, arritja e "balansit funkcional dhe produktiv" nuk është aspak detyrë e lehtë. Korniza për ndarjen e roleve, pa asnjë dyshim, duhet të jetë detyrë e ndarë që më parë (përgjejgësia mandatore) për institucione shoqërore ose për individë në kuadër të cilit është regjenuar niveli i caktuar i ekspertizës teknike. Me analizën e kujdesëshme të kapaciteteve, bartësve të iniciativave mund të përcaktohet inkuadrimi i tyre në intervenimet shoqërore duke kujdesur edhe për deficitin e ekspertizës që mund të ekzistoi në instancat e caktuara. Për këtë shkak këto procese duhet vendosur në dy drejtime, që do të thot, duhet parashikuar shfrytëtizimin e kapaciteteve ekzistuese dhe avansimin e mëtejmë,

plotësimin dhe përmirësimin e tyre. Detyra e bartësve të inicijativës është që në procesin e planifikimit, dizajnimit të intervenimit shoqëror, në manirin inkluziv, duhet të përcaktoi me pricizitet elementet. Më saktsisht, të trgoi se çfar janë kapacitetet shoqërore të detyrueshme për të arrit ndryshimet e dëshiruara, për kapacitete ekzistuese dhe çfar kapacitete duhet siguruar (plotësuar).



Njohuria dhe kuptimi i proceseve

Lidershipi, bartësi i ndërtimit të kapaciteteve shoqërore, duhet të ketë njohuri bazë për proceset që udhëheq. Për të kuptuar ato plotësisht, pasur depërtime të detajuara në deficite shoqërore, si dhe në percepcionet egrupeve të synuara, para së gjithash është e domosdoshme që supozimet të koceptohen me sukses për nevoja shoqërore e më von edhe për udhëheqjën e proceseve strukturale që përgjegjen synimeve. Kapacite të tilla, lidershipi mund të ndërtoi në disa mënyra; me veprime afatgjate dhe me punë, respektivisht me specijalizime në fusha të caktuara përmes bashkëpunimt ekstenziv me partnerët në nivel të bashkësis, duke u njoftuar me trendet dominante dhe çasjeve inovative në nivel rajonal dhe ndërkombëtar duke u pranuar dhe adaptuar zgjidhjet e aplikueshme në shoqëri me akumulimet e kapaciteteve të njejta dhe të barabarta dhe relativisht të koncetuar çartë të procesit, kuptimi i proceseve të ndryshimeve shoqërore që është kuptim abstrakt. Ai parasheh kuptimin e tendencave, proceseve, dukurive në sektorin e spektrit shoqëror si dhe aftësin për analizën e marrëdhënive reciproke, ndikimin komplementar ose ekskluziv. Kjo mund të arrihet në një proces të gjërë që nënkupton (por nuk është e limituar) në: aktivizimin shoqëror, diskutime, analiza, vlersime, hulumtime, metoda induktive dhe deduktive, përcaktimin e dukurive shoqërore kauzale dhe në përgjithësi me pjesëmarrje

Lidershipi, bartësi i ndërtimit të kapaciteteve shoqërore, duhet të ketë njohuri bazë për proceset që udhëheq.

aktive në jetën shoqërore të komunitetit. Proceset, kuptimet e të cilëve ndërton ky kapacitet, poashtu ndodhin në spektrin e gjërë shoqëror: ekonomik, socio-politik, edukativ, kulturor dhe fetar etj. Ky kapacitet nënkupton aftësin e analizimit, parashikimeve dhe përcaktimeve të kornizave reale shoqërore në të cilat janë inicuar ndryshime dhe si i tillë mundëson adaptimin dhe çasjen e kontrolluar në proces shoqërore të inicuara.



Kapacitetet organizative

Pavarësisht se a ka të bëjë me iniciativa për mobilizimin e komunitetit, implementimi i projektit ose të ndonjë aktiviteti tjetër të programuar, bartësit e iniciativave, organizatatë duhet të posedojnë kapacitete për udhëheqjen strukturale të programeve/akcioneve. Kemi të bëjnmë me ë procesin që kërkon përpjekje të koordinuara dhe ekipore, identifikimin e çartë të përgjegjësive të çdo pjese të ekipit, aftësin e dëshmuar udhëheqëse, prioritetin dhe koordinimin e shumë elementeve të tjera.

Ekzistojnë shumë elemente të tjera të cilët bëjnë pjesë në kuadër të analilzës së kapaciteve organizative të një iniciative civile (organizatës). Për nevojat e këtij Udhëzimi ato do të analizojmë në kontekstin e kërkesave të mobilizimit shoqëror. Në këtë kuptim, organizatat e shoqëris civile ose iniciativat tjera duhet të kenë këto kapacitete:

> Bartësit e iniciativave, organizatatë duhet të posedojnë kapacitete për udhëheqjen strukturale të programeve/akcioneve.

- Operative dhe Managjuese
- Politikën e zhvillimit të resurseve njerëzore
- Menagjmentin financiar
- Marrëdhëniet e jashtme



Operimet dhe Menaxhjmenti

Ky element e organizimit struktural ka të bëjë me ato kapacitete organizative që janë të domosdoshme për implementimin pa pengesë të aktivitetit. Për çka është e nevojsme që organizata të posedoj (përvetësoi) dhe të implementoi operacionet standarde, procedurat operacionale dhe politike (dizajnimi i intervenimit, vlersimi i harxhimeve, krijimi i planit implementues, procedurat dhe strategjia e regrutimit të ekipit të projektit dhe të konsulantëve ekstern, shfrytëzimi i resurseve të organizatës, sistemi për vlersimin dhe evaluimin e aktiviteteve të programeve dhe projekteve et.) Procesi i aprovimit të vendimeve poashtu është me shumë rëndësi për operacionet e përditëshme të një organizate. Domosdoshme është që procesi i tillë të jetë inkluziv (të shfrytëzoi kapacitetet institucionale nga më shumë instanca), i definuar çartë (ndarja e çartë të përgjejgësive) dhe të jetë transparente. Përpos kësaj, është e nevojshme që organizata të demostroi efikasitet në shfrytëzimin e veglave instrumentale të sistemit të cilat në mas të konsiderueshme thjetësojnë aktivitetet administrative, përcjelljen e tyre, racionalizimin e resurseve dhe sigurojnë efikasitetin intern.

Gjithashtu, organizatat civile duhet të kenë strategjin efikase për implementimin e aktiviteteve , të cilët realisht mirren parasysh me karakteristikat e tyre lokale me të cilat implementohen, pastaj edhe realisht të vlesrsohenë resurset vetanaka dhe nevojat bashkë me shërbimin e konsultanteve ekstern dhe kështu me radhë.

Është e nevojshme që organizata të demostroi efikasitet në shfrytëzimin e veglave instrumentale të sistemit të cilat në mas të konsiderueshme thjetësojnë aktivitetet administrative, përcjelljen e tyre, racionalizimin e resurseve dhe siguroinë efikasitetin intern.



Politika e zhvillimit të resursave njerëzore

Krijimi e ekipit, shfrytëzimi i ekspertizave të tyre, akumulimi i shkathtësive dhe njohurive në ekipë, si dhe raportet interne dhe procedurat e menaxhimit të tyre janë elemente me rëndësi që përcaktojnë kapacitetin e një organizate dhe si të tillë nuk duhet lërë dinamikave stihike. Struktura e njerëzve, ekspertëve që janë të angazhuar në një organizatë, para së gjithash, duhet të jetë komplementar me vizionin afatmesmesëm (por edhe afatgjate) me strategjin e organizatës, më saktësisht, me sferën e programeve ku veprojnë si dhe të reflketojnë ato elemente që shtrihen në të gjitha drejtimet e programeve, kurse mobilizimi social me siguri është një ndër to. Numëri i njerëzve të punësuar në organizatë, ekspertiza e tyre, numëri i stazhistëve, volonterëve, e ngjashme duhet të përgjigjet kërkesave të implementimit të programeve të prezentuara nga ana e organizatave. Rasti i njejtë është me strukturën e personelit të organizatës. Përveq kësaj, ajo që duhet të jetë çartë dhe transparent (Bordi i Drejtorëve, Këshilli Ekzekutiv, Menaxhjerët e Programit, Administrata dhe Financat) është zgjedhja e tyre që duhet të bazohet në kërkesat afatëgjata, nevojat e organizatës, vizionit të saj, synimeve të përcaktuara më parë etj.)

Përmbajtja e resurseve njerëzore, njëherit përcjell pamjet mbi organizatën, vlerave mbi të cilat bazohet dhe kështu edhe strukturën e marrëdhënieve të njerëzve që duhet të rteflektoi principet e diverzitetit dhe barazisë.Kjo i përket barazisë gjinore, përkatësis etnike, religjionit dhe aftësis për punë etj. Procedurat duhet të kenë mekanizma me të cilat sigurohet zbatimi i këtyre principeve në procesin e regrutimit. Përmbajtja e tillë e organizimit e hap mundësit e mobilizimit të spektrit të gjërë të grupeve shoqërore sepse diverziteti i tyre, interesi dhe karakteristikat, reflektohen në organizatë. Poashtu rregullat interne që kanë të bëjnë me resurse njerëzore, si p.sh." rregullat e shërbimit" (code of conduct) patjetër duhet të përshtaten të drejtave që reflektohen në kërkesa specifike të kuadrit në organizatë.

Struktura e njerëzve, ekspertëve që janë të angazhuar në një organizatë, para së gjithash, duhet të jetë komplementar me vizionin afatmesmesëm (por edhe afatgjate) me strategjin e organizatës.

Orhanizata, më saktësisht, liderët duhet të japin llogari për kërkesat, përsosjen e shkathtësit e njohurive të punësuarëve, dhe në këtë kuptim ekziston një liri, respektivisht hapsirë që në manirën afatgjate të zhvillohen kapacitetet e organizatës në lëmin e mobilizimit të komunitetit. Plani i aftësimit në nivelin e organizatës mund të parasheh planin struktural të trajnimit dhe aftësimit më efikas të komunikimit, marrëdhëniet eksterne, raportimet, shfrutëzimin e mediave socijale, regrutimet e volenterve, planin inkluziv dhe shumë shkathtësi të tjera të domosdoshme për mobilizimin e sukseshëm të komunitetit. Preferohet që programet të tilla të lidhen me politikat e përparimit të karijerës të cilën organizata e juaj ofron në mënyrë që të japi motivime shtesë për pjesëmarrje individëve për pjesëmarrje e tyre në programe që gjenerojnë aftësi socijale për mobilizim.



Menaxhjmenti financiar

Politika interne e qeverisjes me resurse (menaxhjmenti financiar) në këtë kontekst ka për detyrë të zhvilloi procesura të çarta dhe efikase që mundësojnë shfrytëzimin e tyre pa pengesë. Synimi është që procedura finaciare mos të jetë pengesë për implimentimin efikas të aktivitetit por të jetë element i kompletuar. Procedurat të tilla duhet të sigurojnë shpenzimin e mjeteve në mënyr të dedikuar dhe kontrolluar, të përmbaj mjete për monitorim efikas, procedura interne që kontribuojnë intervenimit kualitativ (p.sh. që kryesisht mundësojnë në sistemin e grumbullimit dhe evaluimit të ofrojnë oferuesëve shërbime që posedojnë kualitete të vërtetuara dhe ekspertiza në lëmin e dëshiruar e jo vetëm çmimin më të ulët të shërbime etj.). Inkorporimi i këtyre standardeve në menanxhmentin finaciar është i limituar me të drejtën diskretive sepse sektori civil kryesisht operon me kushte të definuara më parë nga ana e qeverisjes fiskale të shtetit ku vepron dhe punon. Mirëpo, çdo herë kur është e mundëshme, hapsirat ekzistuese duhet të shfrytëzohen për të arriet inkorporimin e tyre në udhëzime për finacimin e politikave interne të organizatës.



Marrëdhëniet e jashtme

Marrëdhëniet, komunikimi dhe koordinimi i aktiviteteve të një organizate me partnerët e tij në komunitet duhet të jenë të konceptuar në baza afatgjate të partneritetit në struktura e manirës të komunitetit, pa marrë parasysh a ekzistojnë resurset momentale për implementimin e aktiviteteteve. Ndodh shpesh që organizata marrëdhëniet e veta me akterët e bashkësis, grupeve të

synuara e të ngjashme t'i bazojnë ekskluzivisht në ekzistimin e aktiviteteve të programuara finacijarisht. Nuk është patjetër të theksohet se një çasje e tillë nuk është e drejtë. Organizatat, dhe iniciativat duhet të veprojnë mbi principet sociale të përgjejgësis e kjo nënkupton edhe kultivimin e raporteve me partnerët lokal, koordinimin aktiv dhe vendosjen e qëndrueshme të principeve për veprime të përbashkëta. Mënyra më strukturale që të arrihet kjo është përmes gjenerimit strategjik të një partneriteti që nënkupton mbështetje reciproke, synime të përbashkëta, kanale e komunikimit dhe të koordinimit të përbashkët, definimin e aprovimin e vendimeve e të ngjashme. Sa më tepër që këto raporte formalizohen, më pak është hapsira për dallime eventuale në këtë partneritet me çfar këto raporta bëhen edhe më të forta.

Përpos partneritetit strategjik ekzistojnë edhe forma tjera të formalizimit të bashkëpunimit ndërmjet sektorit civil dhe partnerëve lokal: të ashtuquajturit marrëveshjet mbi bashkëpunimin (MoU), kontratat të ndryshme për veprime të përbashkëta dhe të ngjashme.

Organizatat, dhe iniciativat duhet të veprojnë mbi principet sociale të përgjejgësis e kjo nënkupton edhe kultivimin e raporteve me partnerët lokal, koordinimin aktiv dhe vendosjen e qëndrueshme të principeve për veprime të përbashkëta.



Kanalet e komunikimit dhe shfrytëzimi i tyre (Medijat, rrjetat shoqërore dhe metodat e komunikimit direkt)

Ashtu si theksuam komunikimi i një organizate ose të një iniciative me akterët shoqëror, grupet e synuara dhe opinionin publik duhet të organizohet mirë dhe të jetë një proces konzistent. Që të arrihet kjo duhet që organizata të krijoj dhe të mbaj rregullisht kanalet e komunikimit ose praktikën e shpërndarjes së informacioneve në mënyrë transparente për punët që kryen. Në botën moderne, roli i mediave tradicionale po bëhet gjithnjë e më i vogël dhe portalet e internetit dhe rrjetave sociale po marrin primatin si mediat kryesore të komunikimit në nivelin e akterëve shoqëror. Andaj, për një organizatë të shoqëris civile është e domosdoshme të mbaj komunikimin me disa kanale, pa përjashtuar rëndësin dhe përparsin që ka komunikimi i drejtëpërdrejtë i komunitetit ose grupeve të synuara.

Shfrytëzimi i medijave në mobilizimin e komunitetit (radioja, televizioni,shtypi i shkruar) është metoda më masive e komunikimit që mundëson përcjelljen e informacioneve grupit të gjerë të njerëzve, shpesh edhe jashtë komunitetit ku veprojnë dhe punojnë inicijativat. Përparësia e komunikimit të këtij lloji, përpos masovitetit, qëndron edhe në përcjelljen e kredibilitetit të mediumeve, reputacioni i të cilëve (në raste kur është afirmative) mund të kontribuoi edhe përforcimit të rëndësis, percepcionit pozitiv të inicijativës nga ana e komunitetit e më këtë edhe masovizimit. Përpos përparsive, shfrtëzimi i medijave tradicionale tregon edhe disa mangësi të cilat mund të jenë me rëndësi përcaktuese për përcaktim nga ana e organizatave civile dhe të iniciativave. Këto, para së gjithash është rritja e shpenzimeve. Mediat tradicionale gjithnjë e më shumë po komercijalizohen për

ç'arsye shfrytëzimi i tyre në mobilizimin e komunitetit kërkon më shumë mjete. Përpos kësaj, mediat klasike mundësojnë komunikimin interaktiv me grupet e synuara sepse veprojnë në një drejtim.

Kominikimi interaktiv, paralelisht me personifikimin paraqet përparsin kryesore të metodës direkte të komunikimit me komunitete. Ekzistojnë shumë metoda dhe vegëla me të cilat mund të arrihet komunikimi direkt: këto janë fushatat në rrugë, kampanje derë për derë, pjesëmarrja në debate publike, tryeza të rrumbëllakta, akcionet masive etj. Metodat të tilla kryesisht kërkojnë resurse të rëndësishme njerëzore dhe janë të limituara. Në anën tjetër përparsit që ofrojnë rrjetat shoqërore ose me grupet e synuara si dhe rëndësia e tyre në rritje në botën moderne e bëjnë atë si mjet me rëndësi për çdo organizatë dhe inicijatie, prandaj edhe fokusimi i kësaj pjese të Udhëzimit do të jetë shfrytëzimi i rrjetave shoqërore në procesin e komunikimit dhe mobilizimit të komunitetit.

Shfrytëzimi i medijave në mobilizimin e komunitetit (radioja, televizioni,shtypi i shkruar) është metoda më masive e komunikimit që mundëson përcjelljen e informacioneve grupit të gjerë të njerëzve, shpesh edhe jashtë komunitetit ku veprojnë dhe punojnë inicijativat.



Rrjetët sociale në mobilizimin e komunitetit

Rrjetët sociale janë web platformat për këbimin e informacioneve npërmjet urdhesave individuale dhe kolektive (grupet, iniciativat, organizatat, rrjetët etj). Numri i shfrytëzuesve të rrjetave më të popullarizuara sociale në botë numrohen me milijarde, andaj nuk është çudi që rrjetët sociale në një afat shumë të shkurtër janë bërë medium i ri, mjet i fuqishëm për transferimin e informacioneve, mobilizimin e njerëzve për qëllime të caktuara dhe platforma përmes të cilës koordinohen revolucionet të rëndësishme politike (Pranvera Arabe). Paralelisht me rritjen dhe evolucionin e mediave sociale të cilët në pesë vitet e fundit shënuan një ekspanzion, u rrit dhe u ndryshua edhe ndikimi i tyre në shoqëri dhe në tërë botën dhe sot ato kanë një forcë shumë të madhe të ndikimit në opinion dhe në të menduarit, pa marrë parasysh se a kemi të bëjmë me kulturën, prodhimtarin, për çështje politike apo sociale i të ngjashme. Implikimet sociale të cilat rrjetët sociale i kanë në perceptimet e njerëzve, janë të rëndësishme dhe kjo dëshmohet me studimet të shumëta që konkulodojnë se ato janë mjete kredibile dhe kompetente të komunikimit në nterakcionin e të cilit, janë edhe të shtrir gjërë dhe në dispozicion por edhe janë të përshtatshme për transmetimin e informacioneve në fushën sociale. Rëndësia e tyre shihet në kapacitetin që kanë që gati pa shpenzime të tërheqin njerëzit e rëndomët dhe që të shohin tërë botën. Rrjetët sociale dhe platformat si Facebook-u, Twiter-i, YouTube e të tjerët definitivisht mundësuan të dëgjohen zërat individuale të cilën në forma të tjera nuk do të dëgjoheshin. Me ta, njerëzit fituan çasje më të madhe ndaj informacioneve, më shumë raste të marrin pjesë në diskutime publike e me këtë u hapën edhe mundësit për pjesëmarrje në akcione kolektive. Metoda tradicionale e mobilizimit të komuniteteve kanë qenë të fokusuara në mjedise sociale vibrante siç është Univerziteti, mediat tradicionale, mbledhjet në grupe, tubimet publike etj. Rrjetët sociale e kanë zëvendsuar metodat e mobilizimit dhe u bënë vegël novatore në koordinimin e komuniteteve, lëvizjeve, iniciativave. Interneti dhe rrjetat sociale ndryshuan botën, u bënë faktografi jetësore, gati edhe të

domosdoshme. Ato i shfrytëzojn dhe në dinamikën e tyre meerë pjesë shumica e madhe e popullatës, qytetarët, organizatat joqeveritare, aktivistët, qeverit etj.



Karakteristik e rrjetave sociale në mobilizimin shoqëror

Revolucionin që inicuan mediat sociale në mobilizimin shoqëror, në esencë përmbajnë një vlerë që nuk ka qenë karakteristikë i metodave tradicionale e që është shpejtësia dhe interaktiviteti. Platformat siç është Facebook-u ose Twitwr-i mund të përfshijnë me miliona njerëz në tërë botën dhe atë në kohëzgjatjen reale derisa ndodhin ngjarjet. Shpejtësia e përhapjes së informacioneve dhe rezistenca ndaj metodave tradicionale, filtrimi/cenzuara, respektivisht interpretimi (tendencioz) i tyre (më shpesh përmes mediave shtetërore) bëjnë ndihmë shtesë validitetit të rrjetëve sociale si burim të informacioneve.

Mobilizimi i komunitetit përmes rrjetit paraqet iniciativën me rregullat e definuara, me parametra të përkushtuara për sukses, "vegëla" të shumta të cilët janë në dispozicion dhe me principe të definuara për interpretim. Kur bëhet fjaë për mobilizimin e qytetarëve përmes rrjetit social, është me rëndësi që sëpari të përcaktohet cilat janë grupetë të synuara që mobilizohen, çfar janë interesat potecijale dhe motivacionet e grupeve të synuara në inkuadrimin e tyre për zgjidhjen e problemit të caktuar-kjo nënkupton problemin e definuar çartë me të cilin mobilizimi mirret. Kur kjo definohet, atëherë fillon qasja për të hartuar strategjin online - cilat janë ato porosi dhe format e përmbajtjes që do të realizojnë me më së shumti dukshmëri në rrjetat sociale dhe të mobilizojnë më shumë njerëzë që të inkuadrohen në iniciativa. Në pajtim me këtë vendim do të definohet se fotot, video klipet dhe përmbatjet tjera që organizatori do të ndërtoi vetë ose do të gjejë në rrjetë përmbatje të përgatitura më parë .

Principi i promovimit nëpërmjet rrjetit social nis me principet dukshëm të ndryshme të promovimit prej mediumeve klasik (vizita në emisione televisive etj.)

1. Hartimi i përmbajtjeve nuk kërkon nivelin e kualitetit të lartë të produkcionit ose të aftësis në krijimin e përmbajtjeve. Adutet kryesor janë emocionet dhe porosit që janë në incizime e që mvaren prej kreativitetit të autorit të përmbajtjës.Telefoni mobil është e tëra që është e domosdoshme për të bërë incizime të cilën potencijalisht mund të shohin me miliona njerëz.
2. E mundëshme dhe e domosdoshme është që të referohemi një grupi të synuar e jo popullatës në përgjithësi. Nëse jemi të vendosur të mobilizohemi në mënyrë të mjaftueshme ndaj grupit të synuar, iniciativa do të jetë e dukshme.
3. Rëndësia e promovimit është e mundur pa shfrytëzimin e të hollave dhe me koncepte të çarta në fushatën e synuar-pjemarrësit e fushatës duhet në kohën dhe në vendet e duhura të shpërndajnë përmbatjet, në mënyr që grupet të synuara të jenë sa më transparente.

KËSHILLATI!

Grupi i këshillave që pasojnë flasin për atë se si duhet shfrytëzuar rrjetët sociale për mobilizimin shoqëror ose për inciativa për ndryshime shoqërore. Para së gjithash është e nevojshme të kemi **llogari, përcjellësit, besimine e ndërtuar në kredibilitet, aftësinë për të komunikuar në anglisht** .

Këshillë 1: Bëhuni autentik

Edhe kur vendosni postimet në emër të organizatës, grupeve e të ngjashme, gjithmon parashtroni si Ju, individ Zhargone që gjasojnë reklamave ose marketingut tërheqin vëmendjen të përcjellësve dhe ndikojnë negativisht në kredibilitetin e juaj. Përfitoni besimin e përcjellësit ashtu që do të parashtroni pyetje precize dhe të sinqerta.

Këshillë 2: Më shpesh përditësoni statusin tuaj.

Me këtë do të përhapni vetëdijen për qëllimin përçfar angazhoheni dhe do të zgjëroni rrethin e angazhimit të ndjekësve dhe volenterëve. Ndani

reagimet për lajmet që kanë të bëjnë me synimet e juaja, pyetni ndjekësit për mendimet e tyre, vendosni linkat dhe shpërndani postimet e njerëzve të tjerë. Krijoni biseda dhe lidhje me ndjekësit e juaj në atë mënyrë që do të përgjigjet postimeve të tyre me entuzijazëm të barabart që preforoni për postimin e juaj.

Këshillë 3: organizoni postimet e juaja për shfrytëzimin e opzionit hashtag "#" .

Në këtë mënyrë do të mundësoni identifilkimin e postimeve që i përkasin temës së caktuar.Ndani fjalët ose frazat që kanë të bëjnë me iniciativën e juaj dhe përpara tyre shtypni "hashtag". Pastaj shfrytëzuesit tjerë do të munden lehtë të kërkojnë postimet që kanë të bëjnë me atë temë dhe të shfrytëzojnë hashtag-un e njejtë kur diskutohet për te dhe diskutimi kontribuan në atë mënyr që zgjëron kuptimin e porosisë së juaj. Duke vepruar kështu, duhet të keni kujdes ndaj sistemit të grupimeve (hashtags) që mos të shfrytëzohen shpesh sepse rizikoni që të kërcnohet dobishmëria dhe interesimi për spote ose të lëni përshtypje se fjala është për një mashtrim marketingu.

Këshillë 4: Kur përhapet lajmi për iniciativën e juaj, synimin ose për ngjarjen, *në kohën reale njoftoni për atë ndjekësit e juaj dhe thirrni në veprim,* qoftë në formën e prezencës së tyre në ngjarje, nënshkrim të peticionit ose të ngjashme. Kumtimi për kohën dhe vendin e ngjarjës mund të jetë formë më efikas për të mobilizuar më shpejtë një numër më të madh njerëzish. Që të forcohen ndenjat për solidaritet prej ndjekësve të juaj kërkoni të zhëvendosin lokacionet e tyre ose profilin me foton e juaj.

Këshillë 5: Shfrytëzoni përparsit të cilat rrjetët sociale ofrojnë për përhapjen e informacioneve. Kur ndodhë diç që është me rëndësi për iniciativën ose synimin e juaj, lajmet nga vendi i ngjarjes, informacionet aktuale mund të sigurojnë infomacione të rëndësishme njerëzve që ndodhen afër, në rajon dhe mund të dokumentojnë edhe pamjen reale për atë se çfar ndodh.

Këshillë 6: Vendosja e postimeve në disa gjuhë posaqërisht nëse mediumet, ndjekësit jashtë vendit nuk do të mund të kuptojnë porosit në

gjuhën e juaj. Mendoni për përkëthime ose ri-postime sa më shumë të porosive kredibile që të zgjërohet fusha e ideve të juaja dhe të regrutohen personat edhe jasht komunitetit të juaja.



Baza e udhëheqjës së fushatës për mobilizim përmes Facebook-ut

Facebook është rrjeti social me numërin më të madhë të shfrytëzuesve në Serbi, sidomos prej të rinjëve, andaj paraqet resursin e rëndësishëm për mobilizim në aksionet shoqërore. Që fushata në Facebook të jetë sa më e sukseshme , duhet të njohim mudësit që na ofron.

Facebook Page (faqe) paraqet faqen "zyrtare" të një firme, organizate, individi ose projekti. Në këtë primatin e kanë postimet që prezenton pronari i profilit (më pak janë të njohura postimet e huaja). Faqeja jep mundësi për reklami, respektivist ndikon në ngritjen e shikueshmëris së postimeve-me mjete realativisht të ulëta është e mundur prezentimi e postimeve për mija njerëz të cilët nuk janë asocuar në Facebook. Në anën tjetër svida në shfrytëzimin e kësaj faqeje është se postimet që nuk paguhen e sheh numëri i vogël i njerëzve bile edhe ata që përcjellin faqen. Prandaj faqja shërben në rend të parë për shpërndarjen e informacioneve të rëndësishme dhe zyrtare për ngjarjet që dedikohen popullatës së gjerë. Poashtu, është e dëshirueshme që fotot nga ngjarjet t'i prezentojmë në faqe, pasi që ato duken edhe në proflin

e njerëzëve të "theksuara" (tagget) ndryshe nga vurja e fotove në grupe në ç'rast kur ato nuk shihen në profile.)

Facebook Group (grupi) paraqet faqen në të cilën mblidhen njerëz të cilët ndajnë interesin e përbashkët si adhurimi për fakultete, aktivistët në projekt etj. Grupet janë jashtëzakonisht të lavërdishme për informacione të rregullta, komunikimin efektiv dhe për koordinimin ndërmjet të gjithë antarëve të grupit, pasi çdo anëtarë i grupit merr informacione për çdo aktivitet të grupit. Poashtu, në grup është e mundëshme që drejtëpërdrejtë të shtohen njerëz, për dallim prej Facebook Page në të cilën mund të thirren njerëzit, por prej tyre mvarret se a dëshirojnë të kenë çasje.

Facebook event (ngjarjet) është e veçant, formë e përkohëshme e faqes dedikuar ndonjë ngjarjeje. Përparësia e shfrytëzimit të ngjarjes është që njerëzve ua mundëson informacione të çarta për atë se kur dhe ku është ngjarja (shpesh përfshin mundësin e inkuadrimin të hartave për lokacionin etj.), dhe kështu ofron mundësi për thirrjen e numërit të madhë të njerëzve. Çdo njeri që ka konfirmuar pjesëmarrjen në ngjarje, një orë para fillimit do të njoftohet se ngjarja po fillon. Pas përfundimit të ngjarjes, faqja edhe një kohë është e pranishme, dhe kështu ofron mundësin për reklamime shtesë të aktiviteteve të caktuara, dhe me kohë ajo gradualisht zhduket. Është mirë që ngjarja të bëhet me grupe ose faqe me numër të madhë të antarëve që ata automatikisht të thirren në ngjarje.

Në varësi prej qëllimit të cilin bartësi i iniciativës dëshiron të arrij, fushata e mobilizimit të komunitetit përmes rrjetit social shfrytëzon njerin prej metodave të përmendura më lartë. Pavarësisht prej kësaj, informacionet që përcillen duhet të jenë të krijuara çartë, të drejtuara kah grupet e synuara, të prezentuara me sentiment që karakterizon atë grup të synuar ose iniciativën etj.

Meqë Facebook-u është platformë masive, me shumë informacione të cilat ndryshojnë prej minute në minutë, duhet patur kujdes për mbajtjën e postimeve të dukshëme për grupin që synojmë sidomos në situata kur fushata zgjatë. Kjo arrihet me të ashtuqujturin "mbajta e postimit aktiv" saktësisht me komentimin duke shfrytëzuar opcionin "Like" ose të ndarjes së postimit. Në situata të tilla, grupet e synuara të përcaktuara në iniciativ fitojnë mundësin për

azhurime konstante të informacioneve dhe me te në mënyrë të dukshëm zgjërohet rrethi i njerëzve që janë në situatë të vërrejnë informacionet e parashtruara dhe këtë për arsye të metodës së ndarjës progresive (p.sh. like ose share ose komenti i një personi mund të vërrehet në rrethin e miqëve të cilët nuk kanë qenë në situatë të shohin).

Rrjetat tjera sociale

Edhe pse ekziston numëri i madhë i rrjetave, para së gjithash, numëri gjithnjë në rritje të rrjetave profesionale ose digjitale, Facebook mbetet më i përhapuri në kontekstin e shfrytëzushmëris nga ana e shoqëris civile në veri të Kosovës dhe forma më e përshtatëshme për ndarjen e informacioneve. Përpos kësaj ekzistojnë edhe disa rrjeta tjera numëri i shfrytëzuesëve të të cilëve shtohet ose është në nevelin që shfrytëzimi i saj nuk mund të braktiset në përpjekjet që të arrihet ndarja e informacioneve në rrjeta. Rrjetët si ajo Twiter ose instagma nuk janë forma primare të komunikimit të grupeve të gjëra shoqërore mirëpo janë mjete për plotësimin e iniciativave që eksplatojnë rrjetat shoqërore për imformim dhe mobilizim të komunitetit.

Twitter

Twitter është rrjeti social on-line pa pagesë dhe mikro-blog shërbim që mundëson përdoruesve të dërgojnë dhe të lexojnë porosit mikro-tekstuale të të tjerëve të ashtuquajtura "tvite". Në kuptimin e saj "tvitet"janë porosi tekstuale jo me më shumë se 140 shenja (germa, simbole etj.) Porosit botohenë në profilet e përdoruesve dhe pastaj dërgohen shfrytëzuesve të tjerë

të cilët lajmërohen që t'i pranojnë. Sistemi i tillë implikon mundin e bartësit të inicativës që të rrisi numërin e paraqëtësve për tvitet e tija në mënyrë që të rrisi numërin e postimeve të tija dhe kështu edhe efikasitetin e shfrytëzimit. Twiteri si mjet mobilizues, rekomandohet për ata që dëshirojnë të rrisin numërin dhe që struktura e paraqitësve, para ad-hoc iniciativave, të jetë synim afatëgjatë. Iniciativa për rritjen e numërit të aplikantëve për përcjelljen e postimeve në Twiter, për grupet synuese dhe bartësve të iniciativës, duhet të orijentohet në mënyrë afatëgjate (të rinjët, studentët, ose grupe të tjera), në mënyrë që me te të akumulohen resurset që më vonë të eksplatohen në procesin e mobilizimit për iniciativa të ndryshme.

Nga muaji mars 2009. Twitteri ka shënuar rritje të rëndësishme të popullaritetit në botë. Shpesh përshkruhet si "internet sms" dhe në këtë kuptim që me platformën ofron mundësi shfrytëzuesve që të dërgojnë dhe pranojnë porosi të reja me ndihmën e vegëlave të ndryshme, kështu që nuk kanë nevojë të shfrytëzojnë sajt-in origjinal.Ky fleksibilitet ka mundësuar platformës të jetë më i popullarizuar se që do ishte rasti kur përcjellësit do të vizitonin sajt-in origjinal.

Tvitet mund të përmbajnë shenja (tags) i përbërë nga termi me prefiksin # (hashtag) p.sh #Mitrovica dhe në këtë mënyrë e mundësojnë të gjenden tekste me temën e caktuar duke përdorur shenjën e kërkuar të përdorueshme. Shenja @ përpara emrit përdorues (si @ emëri shfrytëzuaes_emëri) shfrytëzohet për dërgimin e replikave me një ose me më shumë përdorues. Porosit të tilla edhe më tejë mund të shihen si tvitet tjera, por konsiderohen si replikë direkte me përdoruesin emëri i të cilit është cekur.

Tviteri shfrytëzohet dhe është shfrytëzuar për synime, dedikime dhe fusha të ndryshme. Vlera e tij e përdorimit në mobilizimin social është treguar gjatë të ashtuquajturit "Twitter revolucioni", në Egjypt në vitin 2011, protestat në Tunis 2010/2011, protestat qytetare në Moldavi 2009 dhe në protestat e votimeve në Iran 2009. Potenciali i "Twitterit në kontekstin rajonal për çfar dedikohet ky Udhëzim, më saktësisht për veriun e Kosovës, qëndron në vlerën plotësuese të iniciativave shtesë të cilët kryesisht zhvillohen përmes Facebook-ut. Me shfrytëzimin e tyre mund të zgjërohet fusha e iniciativave të informacioneve të cilat na ofrohen përmes rrjetëve sociale te individët dhe grupet shtesë të cilët pranojnë këtë plaformë. Përpos kësaj, kjo platformë

është jashtëzakonisht i popullarizuar te të ashuquajturit bloger, analistët e pavarur, kritikët ose aktivistët social të cilët janë të fuqizuar me lidhje të rëndësishme shoqërore. Inkuadrimi i tyre, jo vetëm që po rritet në mënyrë progresive te numëri i njerëzve te të cilët deporton informacioni por me këtë edhe iniciativat përfitojnë në kredibilitetin dhe nivelin e solidaritetit shoqëror.

Platformat tjera që mund të shfrytëzohen në procesin e mobilizimit janë Instagrami, Youtube, webbloçet të ndryshme etj.



Aftësia e Analizës dhe Mobilizimi i resursave

Çdo aktivitet, iniciativ ose mobilizim programmo i komunitetit kërkon edhe resurse, edhepse në esencë është e mbështetur në përgjegjësin shoqërore dhe në principe të aktiviteteve. Për këtë shkak aftësia e gjenerimit të fondeve (resursave) si dhe menaxhiimi i tyre adekuat është një ndër elemntet e rëndësishme të kapaciteteve organizative të organizatës.

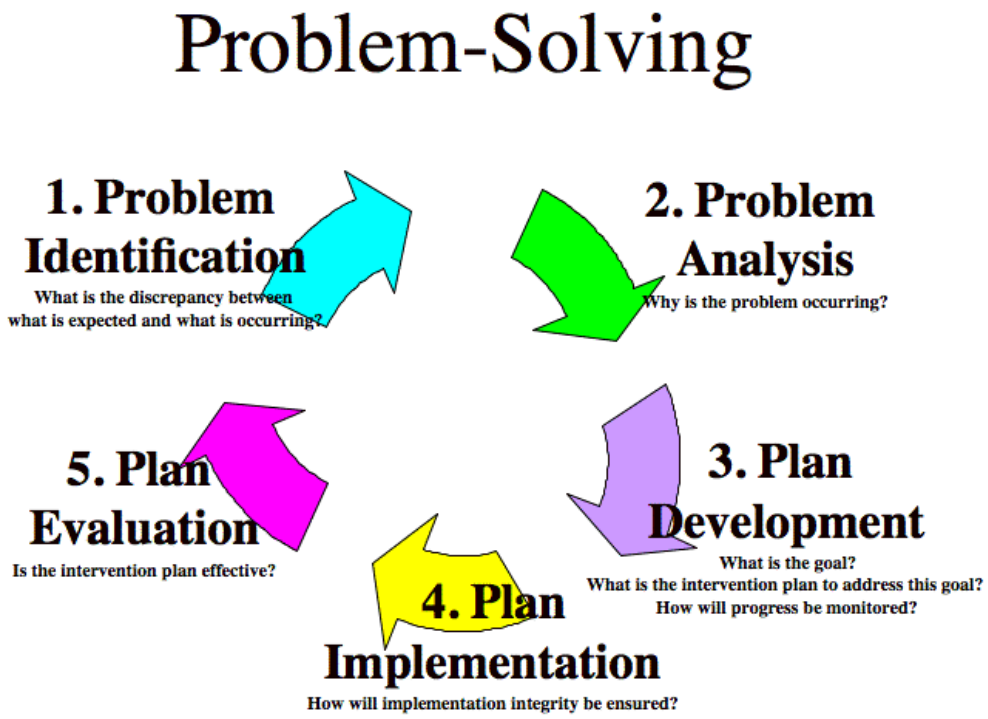
Suksesi i gjenerimit të resursave në esencë është reflektim i politikës adekuate të komunikimit të oraganizatës. Nëse në këtë svidë kemi çasje strukturale, principet ekstrene saktësisht të definuar të komunikimit që ekzistojnë realisht dhe janë të pavarur prej proceseve të aplikimit dhe lobimit për fonde, atëherë do të ekzistojnë gjasa më të mëdha për pjesëmarrjen e tyre në idetë, iniciativat dhe intervenimet për të cilat kërkohen mjete që janë të njohura instancave te të cilët lobohet. Sistemi i tillë poashtu tregon koegzistencën e organizatës në iniciativat programore dhe demostron

ekspertizën e gjeneruar dhe kështu rritë gjasat për sigurimin e mbështetetjes. Për këtë arsye, politika e informimit publik duhet të jetë çartë dhe precis. Në kushtet aktuale, organizatat ose iniciativat duhet të kenë web faqet, llogarin në rrejtat sociale dhe marrëdhëniet të zhvilluara dhe të kultivuara me mediat lokale si dhe politikën e çartë se çfar informacione shpërndan publikut dhe çfar ide komunikohenë në atë mënyrë.

Analiza e nevojave

Resurset që janë të domosdoshme për implimentimin e iniciativave civile ekzistojnë kryeshisht brenda komunitetit (mbështetja institucionale, njerëzit dhe iniciativat) dhe nuk janë detyrimisht të lidhura me mbështetjen finaciare të donatorëve. Identifikimi i tyre lidhur me procesin e analizës së problemit, identifikimi i rolit të akterëve të ndryshme, analiza e interesave të tyre, lobimi për pjesëmarrjen e tyre. Që të arrihet analiza e problemit është e nevojshme praktika metodike reale që rezulton me kuptimin e problemeve reale në prezentimin real të identifikimit të dallimeve midis gjendjes reale ekzistuese në njerën anë dhe gjendjës së dëshiruar të gjendjës në anën tjetër. Që të arrihet kjo është e domosdoshme që këto ekvacione të largojnë variabilet të cilët bëjnë që nga ana e akterëve problemet të shikohen me shumëllojshmëri mobilizimi i së cilës duhet të zgjidhet në mënyrë strukturale. Kjo do të thotë se është e nevojshme që bashkëpunimi me ta (me partnerët) duhet të bëhet në përputhje dhe të definohet esenca e problemit. Kështu masat të tilla bëhen "kornizë për veprim"dhe për identifikimin e akcionit, respektivisht aktivitetet të cilat në formën e pavaurur por edhe si proces do të kontribuojnë në eleminimin e deficijencave shoqërore.

Dijagrami i hapave të domosdoshme në procesin e zgjidhjes së problemet është paraqitur më poshtë:



Për këtë problematikë, ekziston në dispozicion literatura të shmëta, andaj, është mundësia të fitohen njohuri më të thella për këtë proces dhe me përpjekje të arrihen hulumtime të pavarura.

This publication has been produced with the assistance of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of "AKTIV" and "European center for minority issues" and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.



SOCIAL MOBILIZATION

Guidelines

Introduction

The Guideline for Social Mobilization for the civil sector organizations (further down Guideline) was made as a part of the project "Strengthening of the civil sector potential in the North Kosovo in regard to the community mobilization". The project was supported by the European Union office in Kosovo and its aim was to provide consolidated information about skills, techniques and methods of the community mobilization for organizations and individuals in the civilian sector of North of Kosovo. Having that in mind, the Guideline was written in a manner that takes into consideration the wider socio-political context of the North of Kosovo. It also contains adapted directions that are applicable in a certain situations.

The material used in the making of this Guideline is mostly taken from the preparation documents and presentations used in the above mentioned project. Around twenty most active civil organizations participated in the series of training with the following topics:

- The basics of the Community Mobilization
- Means for the Community Mobilization: Campaign mechanisms, Public campaigns and Door-to-door method
- Means for the Community Mobilization: Mechanisms on getting the Community support; Petitioning and Suggestions
- Social Media: Simple ways of mobilization

All materials are available on the web page NVO AKTIV www.ngoaktiv.org or via mail office@ngoaktiv.org

Context

Civil Sector in the North of Kosovo is still building program profiling and operative stabilization even 15 years after the conflict ended. Formally, it encompasses a large number of non-governmental organizations operating in the area of not more than 70000 population. Such circumstances cause inevitable duplicating of civil interventions which does not benefit the reputation of the civil organizations within the Community. It also leads to competition and creates an atmosphere of distrust and lack of cooperation among the organizations which additionally diminishes the effects of interventions. It seems that it is exactly what the main characteristic of the civil society in the North of Kosovo is. 15 years of civil society's operations in the North of Kosovo are almost invisible. Transitional processes in the society are still on the eve and the participation of civil organizations is marginal and isolated. External support to the vulnerable social groups is significantly limited in this domain.

In ideal conditions, civil society in developing countries and regions such as Kosovo should have an important role of a corrective factor in situations of institutional interspace or lack of institutions' capacity to perform their role of supervisor in authorities' operations, interest protection of the social groups and individuals and of other important social processes. Common denominator for all these different roles is, among other things, the necessity to create partnerships with the community and its representatives within the sectors operation. Civil sector cannot act beyond it nor can it be satisfied with the limited range of accumulated social connections. It appears to be the basic problem of the Civil Sector in the North of Kosovo. Being financed exclusively by international organizations, the Civil Sector was forced to succumb to their dictatorship in program interventions thus diminish the visibility or sometimes operate completely in secrecy. The cause for that were contradictory political interests on one side and dominating political structures in the North of Kosovo on the other. Operating in such environment, most of the non-governmental organizations were focused on mere fulfillment of the formal contractual demands putting aside the efforts to

reach the essential influence on the society. Following the interests of the donating agencies whose priorities were usually defined unilaterally, the Civil Society misses the opportunity to build trust in the Community by not reacting to their real needs and priorities. At the same time, they were missing the chance to build and strengthen their identities.

If they wish to act from such positions, the Civil Society organizations must have proven ability to analyze the needs of the Community and to transfer it into concrete and sustainable interventions. Social needs vary and depend on the degree of the social development. But, in the essence, there is neither society nor community in the world which has ended the process of transformation, the process of social capacities improvement and institutional responsibilities. In the after-conflict period, in developing societies, such needs are far bigger and existent in a wider social spectrum. Hence, the actions of the Social Sector become priority toward solving the problems of the Community. Of course, priority must be directed toward some systematic omissions in violating human and civil rights of groups and individuals. Such interventions aim to form a justly society i.e. social equality in the Community. Such measures must not be unsustainable or precedent but must insist on structure, institutional sustainability and before all law regulations. On the next level, Civil Sector interventions are being directed toward the development of the social capacities followed by the tendency to improve the existing mechanisms. Consequently, it aims to adapt on the real needs of the Community. Although the necessary expertise has its characteristics, demands and specifications, there are more elements that must be built if the Civil Society wants to be active in any of them. Those are: internal expertise and institutional knowledge; partnership relations with the local and national authorities, the ability to mobilize the Community in order to take over the ownership over the initiatives, etc. This paper is exclusively dealing with the skills, means and strategies of the social mobilization as one of the basic factors for the credible and structural civil interventions.

What is Social mobilization?

In theory, Social mobilization is defined differently depending on the area it is applicable in. However, each definition interprets mobilization as a dynamic

process which includes planned actions by which the target groups of the population are reached, then as a way to influence their participation in the planned interventions and to perform it properly. Different forms of mobilization are common occurrence and the need for it is present in almost all socio-political activities of a society: political actions to begin with, then civil interventions, health and educational work, humanitarian initiatives, everyday efforts to improve living conditions of individuals or groups etc. The aim of the Social Mobilization is the accumulation of the collective efforts to create an environment that will have positive social changes and attitudes that bring such changes.

The process understands involvement of the influential groups or individuals (formal or informal leader) that will directly benefit from targeted social changes. All of that makes the process being based on local interests and energy and as such it enables population to reach desired changes. It also ensures local ownership over the process which further on contributes to the sustainability and optimal results.

> Social mobilization is a process of action planning which is used for reaching the key part of the population/social group, influencing them to get involved into targeted interventions and training to help them perform those interventions properly.

This shows that the Social Mobilization is a method used to encourage activism of wider social groups toward solving problems in their Community. The unwanted situations that we aim to influence are mostly a product of multiple and contradictory social interests and deficiencies. Therefore, the sole process, if properly designed, implies overcoming of individual or group interests in order to determine common goal and set an active process of decision making with the involvement of different interests groups. Accordingly, such process always starts with a dialogue that sets clear action frames, anticipated effects, role and responsibility distribution as well as the manner for decision-making.

Initiators of such actions may be individuals, social groups, civil organizations, public institutions and even state organs. For the purposes of this Guideline, the focus will be directed toward the matters of the use and conception of social mobilization actions in the work of Civil Organizations.

Initiatives activated by civil organizations, associations and individuals active in non-governmental sector usually have evolving character. Being such, they imply social consensus and activation of social sub-groups as carriers or direct participants in the process. Since the efforts in the field of mobilization of various social actors still face complex intra-societal relations, intertwined interests and different perceptions of the desired changes, the effort to mobilize communities must be cautiously and carefully planned, realistically conceived and properly managed. Mobilization of social groups is therefore a structured process that requires the expertise of its initiators, significant analytical and other resources.

Accordingly, such process always starts with a dialogue that sets clear action frames, anticipated effects, role and responsibility distribution as well as the manner for decision-making.

Some of the most important resources that will be analyzed in this Guideline are:

- Leadership
- Organizational capacity
- Communication channels and their usage (the Media, social networks, and direct communication methods)
- The ability to analyze and mobilize resources

Mobilization of social groups is therefore a structured process that requires the expertise of its initiators



Leadership

There are many different definitions on what leadership is. Each of those answers the demands of defining this complex process. Perhaps the most general and therefore the most appropriate definition is the one given by M. Chermers. In his opinion the leadership is a process of a social influence in which a person (or organization) may utilize the help and support of the other members of the community to achieve a common goal[1].

From the perspective of Community Mobilization, leadership is accepting responsibility for initiating the process of wider social significance through the mobilization, involvement and empowerment of different social groups. Source of such responsibility may lie in the institutional mandate or socially responsible understanding of the role of individuals or groups in the community.
Source or the motive of initiating such interventions is of great significance for the Social Mobilization process itself (enthusiasm toward social responsibility is a powerful motivator for the others). However, expertise has the primary role as well as knowledge about the field of a certain intervention along with the acknowledged leader capacity in the Community or in a target group.

Knowledge and structurally correct manner of conducting such interventions may appear secondary and be subject to the subjective perception of third parties and thereby be missing at the very beginning, but it is always recognized and acknowledged. It can be built up during the process of the social changes.

[1] Chemers M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

From the perspective of community mobilization leadership is accepting responsibility for initiating the process of wider social significance through the mobilization, involvement and empowerment of different social groups.

Sets of skills that a leader or an individual must possess in the Community Mobilization process are manifold. Essentially they do not differ much from the skills necessary for a successful initiative running in other social processes. They are defined by determination, readiness to take over responsibility, the ability to control the process with the participation of many actors and by the possession of other behavioral and technical skills. The value of leadership skills becomes tangible only after their combination is successfully applied in the qualitative control and management of the targeted processes. Since it is the aim of this Guideline to offer some practical advices on how to successfully run an initiative for Social Mobilization, we will focus on exactly such quality frames which determine good leadership abilities, instead of just listing skills and their theoretical analyses.

What is it that a leader must do or have to successfully mobilize a community to achieve a common goal?

- One must have a vision of the desired changes and the process which will lead to it
- One must possess the ability to motivate and inspire people
- One must possess the ability to control and transform during the process
- One must possess the ability to recognize diversity of techniques of the actors as well as their implementation in the appropriate process
- One must possess technical knowledge about the processes one runs



Vision:

In regard to initiation of changes in a community, which is the purpose of this Guideline, having a vision presents a contextual perception of newly created social capacities by an individual or a group gathered for a common goal. Aspirations, desired changes, needs, obstacles, critical points, sustainability etc. are all the essential elements of a valid vision for a social change. If, however, we want to prioritize its elements, we should definitely start on its solidity. The solidity of the vision is principally a substantial and real quality. It assumes a needs analysis in the process of achieving changes along with the existing social capacities. The solidity of a vision means that it assumes realistic and feasible changes in a certain social frame. As such, a vision has the capacity to gather relevant social figures together. Frontiers of the feasible must be also defined realistically and multilaterally using all available social capacities and diversities of expertise.

A vision must be based on real and feasible changes in a society.

The vision of social changes also conceptualizes the sole process that leads to them. Methodology used in a process creation must act in given legal and administrative frames in order to achieve sustainability. It must also predict substantial social mobilization, set the principles of the inclusion of social actors along with the application of qualitative principles of multilateral social processes (transparency, role distribution, information distribution etc.).

Clear and open communication of the Vision is also an important element. Such approach increases the probability of Social Mobilization. Introduction of the vision during the process of the Social Mobilization must be **efficient** – i.e. structurally conceived; **unambiguous** – precise formulations will decrease the possibility of misinterpretations; **factual** – based on accepted, confirmed facts and **deterministic** – to be able to simultaneously explain and foresee the course, result and the final state.



Motivation and inspiration

Social changes occur after individuals, social groups, authority representatives and other collective social entities recognize the value, corrective capacity or subjective benefit of the initiatives. They accept it as their own and initiate a transformation process of social capacities. It suggests that the important element of leadership is precisely the capability to present goals, processes and targeted values to different social groups and to recruit them for joint actions directed toward goal achievement. In other words, a leader must be capable to inspire and motivate different social individuals into working together toward a common goal. Every community consists of many overt or covert social connections or interests. If being disregarded, they become a threat that will slow down or neutralize the process of social changes. This makes it of outmost importance for an initiator/leader to possess the ability to analyze complex social relations within which the changes happen. Only then can the leader initiate the process of mobilizing different social individuals. Such approach assumes flexible and adapted recruiting methods from one to the other instance. What can be motivating for one group to join the process of initiating changes could seam insufficiently motivating for other group to join the cause.

> Leader must be capable to inspire and motivate different social individuals into working together toward a common goal.



Control and transformation

As it has been already emphasized, the process of social changes is very complex and multilateral i.e. it requires utilization of manifold social capacities. Due to that, initiators/leaders must foresee a system for a social validation of initiative

through communication with the experts of one or multiple intervention elements. If being already subjected to such process, the initiative must also foresee a space to be corrected during the execution process. Social interventions are very unilateral. In most cases they discern the necessity of cohesive action of two or more actors, instances of generated knowledge and expertise. That makes its correction and advancement not only desirable but necessary. In the process, the initiator has a task to enable such system but to simultaneously ensure that the validation process enriches and not disturbs its final social value. Only by having such relation toward partners and intervention, can the leader take over the responsibility for the whole process, which is a prerequisite for any social changes. The same goes for the initiating of social intervention.

This shows that the sole process of social interventions is very complex (if being properly regulated). Therefore, it is important for the initiator to have developed so called "progress markers" i.e. progress indicators developed by the basic methodological guidelines of structural implementation of social interventions. Basic and the most important progress markers for different process phases are shown in the table below:

Methodological guidelines	Progress Markers
Needs assessment	**Context analysis, target group consultations, problem identifying, setting the vision of social changes.**
Intervention creation	**Setting goals, methodology identification, identifying the existing social capacities**
Social Mobilization	**Social group recruit, intervention validation, incorporating external expertise**
Capacity generating	**Creating new values, their incorporation into the existing structures of social actors, defying the frames for applying newly created capacities**
New values application	**Quality control, effects and results analyses, process analyses and recommendations identifying**



Diversity of social capacities

The imperative for the initiator of social changes is the ability to recognize diversity of technical abilities of numerous actors and incorporate them into the process which is expedient to the goal. We have already mentioned that, due to the complexity of human relations, intertwined roles and interests; achieving such "functional and productive balance" is not an easy assignment. A frame for the social role distribution should already be set as a responsibility of a mandate and social institutions and individuals could thus be generated in regard to the level of technical expertise. By carefully analyzing those capacities, the initiator could set the basis for their inclusion into social intervention. On that occasion, attention must be paid to the expertise deficit that may exist in certain instances. In view of that, this process must be set as bilateral i.e. the usage of the existing capacities and their further development, growth and improvement should be foreseen. The assignment of an initiator is to be precise about what kind of social capacities are necessary to achieve desired changes, which ones already exist and which should be built. It should all be included in the process of planning and designing social interventions.



Knowledge and process understanding

Leader, initiator of social capacities building, must possess thorough technical knowledge about the processes the initiator leads. Their fully understanding, detailed insight into the social deficits as well as detailed perception of the aimed condition is, foremost, the prerequisite of a successfully designed social needs, and later on, leading of structured process that ought to

Leader, initiator of social capacities building, must possess thorough technical knowledge about the processes the initiator leads.

answer to those needs. A leader can build such capacity in several different ways: by long term engagement and work i.e. by specializing in certain areas; through extensive cooperation with partners from a Community; by getting familiarized with the trends and innovative approaches on regional and international level; by accepting and adapting solutions applied in societies with equal or similar accumulated capacities or deficits or similar. While on one hand the accumulation of knowledge is a relatively clearly conceived process, **the understanding of social changes processes** is an abstract notion. It suggests understanding of tendencies, processes, and occurrences in the wider social spectrum as well as the ability to analyze their mutual influence, complementarity or exclusive. It can be reached in a longer process that includes (but is not limited to) social activism, discussions, analyses, assessments, researches of inductive or deductive methods for determining causal social phenomena, and generally active participation in social life of the community. Processes, whose understanding builds this capacity, are also occurred on a wider social spectrum; economical, socio-political, cultural, religious, etc. This capacity entails the capability to analyze, predict or determine realistic social frames in which changes are initiated and as such enables adapted or controlled approaches in initiating social changes.



Organizational capacity

Regardless weather it is about initiatives to mobilize community, to implement a project or some other program activity, the initiator, organization, must possess the capacity for structural program/action running. We are talking about the multilateral process which demands coordinated team efforts, clearly defined responsibilities for each part of the team, proven ability to lead, prioritize and coordinate, with many other elements.

There are many elements that are part of organizational capacity analysis of one civilian initiative (organization). For the purposes of this Guideline, we will analyze them in the context of social mobilization demands. In that sense, civilian organizations or other initiatives must have following capacities:

> The initiator, organization, must possess the capacity for structural program/action running.

- Operation and management
- Policies of the human recourses development
- Financial management
- External relations



Operations and management

This element of an organizational structure is related to those organization's capacities which are necessary for smooth and efficient activity implementation. For such a thing, it is required that an organization possesses (adopts) and implements functional standards of operational procedures and policies (intervention designing, cost assessment, designing of implementation plan, procedure and strategy of recruiting project team and external consultants, using the organization's recourses, system for evaluating process and activity, projects and programs, etc.). Decision making process is also very important for everyday operations of an organization. It is mandatory for such a process to be inclusive (uses institutional capacities from higher instances), to be clearly defined (clear responsibility distribution) and to be transparent. It is also required for an organization to demonstrate efficient usage of informative tools and systems. They largely simplify administrative activities; their tracking and they rationalize recourses and provide intern efficiency.

Similarly, civil society organizations must have an effective strategy for implementing activities which are realistic since they take into account local characteristic of the society in which they are implemented, a reasonable estimate of its own resources and the need for external consulting services, etc.

It is required for an organization to demonstrate efficient usage of informative tools and systems. They largely simplify administrative activities; their tracking and they rationalize recourses and provide intern efficiency.



Policies of human recourses management development

Creating a team, using their expertise, the accumulation of skills and knowledge within the team, as well as internal relations and procedures in their management are essential elements that determine capacities of an organization and as such they should not be left to random and uncontrolled dynamics. The structure of people/experts hired in an organization must be complementary to short-term (or even long-term) vision and strategy; more precise they must match the program fields as well as reflect the elements that are prevalent through more or all program parts, and social mobilization is certainly one of them. The number of people hired within an organization, their expertise, the number of interns, volunteers and similar, must match the program implementation demands that are set by the organization itself. The same goes for the staff structure of an organization. Apart for the need for it to be transparent and clear (Board of Directors, Executive Board, Program managers, Administration and Finance etc.), their selection should be based on long-term organization's needs, its vision and goals set.

The human resources composition sends a message about an organization and the values it is based on. In the same way, the human relations structure must reflect principles of diversity and equality. That implies to gender equality, ethnicity, religion, work capabilities, etc. Procedures must have mechanisms by

which the application of these principles is assured during the recruitment process. Such organization's composition opens up possibilities for mobilizing wider spectrum of social groups because their diversity, interests and characteristics are reflected within the organization itself. Also internal rules relating to human resources, such as the "code of conduct" must be adjusted to reflect the rights and specific needs of the organization's staff. The organization, specifically its leaders must take into account the need for skill and knowledge improvement of the employees. By having that in mind, there is room to develop the capacity of the organization in a long-term manner in the field of community mobilization. Plan improvement at the organization level can thus predict the structural plan of training and improvement in effective communication, external relations, reporting and use of social media, recruiting volunteers, inclusive planning and many other skills necessary for successful community mobilization. It is even desirable to link such program to the advancement policy in a career that your organization offers in order to additionally motivate the staff to take part in the social mobilizations trainings.

The structure of people/experts hired in an organization must be complementary to short-term (or even long-term) vision and strategy.



Financial management

Intern policy on resource management (financial management) must develop clear and efficient procedures that enable their free utilization. The aim is to avoid financial procedures to be an obstacle to efficient implementations of activities and initiatives but to complement them. Such procedures must provide a controlled and appropriate use of funds, include tools for effective monitoring, and internal procedures that contribute to the quality of interventions (e.g. make possible for bidders that have proven their quality and expertise in a certain field to get the priority while evaluating the bids, as oppose to hire the bidder with the lowest bid, etc.). Incorporating such standards into the financial management is

limited discretionary right due to the fact that civil sector mostly operates in such conditions that are predetermined by fiscal authorities of a country they work in. But whenever it is possible, these guidelines should be incorporated into internal financial policies of the organization.



External relations

Relations, communication and coordination, the activities of an organization with its partners in the community must be based on long-term partnership and nurtured structurally. It should be maintained regardless of whether resources to implement activities exist or not. It happens often for organizations to base their relations with the community representatives or target groups solely on the existence of financial program activities. It is redundant to say that it is not the right approach. The organizations must act on social responsibility principles. It means that they should sustain the relations with the local partners, have an active coordination and solid principles of a mutual action. The most structural way to achieve this is by generating strategic partnerships that include mutual support, specific and common goals, channels of communication and coordination, defined decision-making system etc. By making these relations formalized, differences are also getting aside which contributes to making stronger partnerships. Apart from the strategic partnerships, there are other models of formalized methods of cooperation between civilian sector and local partners. Those are so called Memorandums of cooperation (MoU), different contracts about joint actions etc.

The organizations must act on social responsibility principles. It means that they should sustain the relations with the local partners, have an active coordination and solid principles of a mutual action.



Communication channels and their utilization (The media, social networks and direct communication methods)

As it has been already stressed, communication of an organization or initiative with social individuals, target groups or the public must be a well organized and consistent process. In order to achieve that, it is important to create and sustain all communication channels as well as have a practice of information sharing and transparency in operations. In the modern world the role of traditional media is becoming less significant. Internet portals and social networks are becoming the primary media in communication at level of social actors. It is therefore recommended that a civil society organization maintains communication via multiple channels without diminishing the significance that a direct communication with community and target groups has.

Using the media while mobilizing community (radio, television, newspapers) is a method of mass communication that enables information sharing in a wider circuit of people, often outside of the community in which it operates and where the initiator is. Besides being massive, the advantage of such method lies in the media credibility, whose reputation (if being positive) could contribute to the significance and community's positive image of an initiative and thus bring bigger response. Apart from all advantages, traditional media usage shows several drawbacks that could be crucial when an organization or an initiative is choosing it. It is, foremost, the price. Traditional media are more commercial and so their utilization in Community Mobilization will usually be more costly. Apart from that,

interactive communication with the target group is not covered by the classical media thus they seem one-sided.

Being interactive and personalized is the main advantage of other media in communicating with the community. There are different methods and tools to achieve direct communication. These are: street campaigns, door-to-door campaigns, public debates, round tables, mass actions etc. such methods usually require significant human resources and are limited in reach. On the other hand, the advantages received from communicating through social networks and their growing importance in the modern world, are making it an important tool for every organization or initiative. Therefore, this part of the Guideline will be directed to utilization of social networks in the process of communication and Community Mobilization.

Using the media while mobilizing community (radio, television, newspapers) is a method of mass communication that enables information sharing in a wider circuit of people, often outside of the community in which it operates and where the initiator is.



Social networks in Community Mobilization

Social networks are web platform used for information exchange through individual or collective accounts (groups, initiatives, networks, etc.). The most popular social networks have billions of users. Hence, it is not surprising that, in a short period, those platforms became a new medium, a powerful mean to convey information, mobilize people for certain causes or even coordinate significant political revolutions (Arab Spring). Along with the growth and social media evolution in the last 5 years, their influence on societies worldwide was growing and changing. Consequently, today they have immeasurable power to influence the public regardless weather it is about culture, products, political or social matters or similar. Social implications that social networks hold over human

perception are significant. It has been supported by numerous studies whose conclusions were that they are credible and competent means of communication and social interaction which is both widespread and accessible thus convenient to convey information in a social sphere. Their influence is reflected in the capacity to reach to the common people and to show it to the whole world. Social networks and platforms such as Facebook, Twitter, YouTube and similar, have definitely made possible for individuals to come to the fore which otherwise would be left behind. People have gained more access to the information, more chances to take part in public discussions and hence to participate in collective actions. Traditional mobilization methods have been focused on vibrant social surrounding such as universities, traditional media, group meetings, public gatherings etc. Social networks replaced such methods and became the new tool for coordination of communities, movements, initiatives. Internet and social networks have changed the world; they have become a life necessity. A large portion of the population – citizens, non-governmental organizations, activists etc. - uses them and participates in its dynamics.



Characteristics of Social Networks in Social Mobilization

Revolution started by the social media in the sphere of social mobilization contains a value that did not exist in the traditional methods - speed and interactivity. Platforms like Facebook and Twitter can reach millions of people worldwide in a real time frame. The speed of information sharing and its resistance to traditional methods of censorship i.e. its (tendentious) interpretations (mostly via state media) help additionally to the validation of social networks as an information source. Community Mobilization through social networks presents an initiative with tangible success parameters, multiple tools available and defined principles with rules of execution. When it comes to mobilization via social networks, first, it is important to define who the people of the target group are, as well as what their potential interests and motivations would be to become part of a problem solving – which implies to a clearly defined problem that mobilization is

about. After having it defined, the next step is online strategy – what are the messages and the content that would gain best results and motivate more people to join the initiative. In accordance with this decision, pictures, posters, videos and additional material should be defined. Additional material will be made by the organizers themselves or they could be found online.

Promotion through social networks is much different than the principles of classical media promotion (being a guest in TV show or similar):

1. The content creation doesn't require high level of production quality or skill in creation. What matters most, are the emotions and the message in the video, which depends on the creators of the content. For making a video that could be potentially seen by millions, all one need is a mobile phone.
2. It is possible and necessary to address to a clearly defined target group and not to wider population. If a target group is mobilized enough, the initiative will become more visible.
3. The significant promotion is possible even without employing any funding but by clearly defined and targeted campaigns – campaigners should distribute the content in the right time and place for the best results on visibility for the target group.

ADVICES!!!

The group of advices that follows will explain how to use social networks for the purposes of social mobilization or initiation of social changes. Above all, you must have an account, followers, trust that was built and credibility as well as an ability to communicate in English language.

Advice 1: Be authentic

Even when you post on behalf of your organization, group or similar, always post as yourself, an individual. The language that sounds like a commercial or marketing distracts the follower and influences your credibility negatively. Earn trust of the followers by posting precise and honest tweets.

Advice 2: Update your post regularly

By doing so, you will spread the awareness about the cause you are advocating and expand the circle of engaged followers and volunteers. Share reactions to the news that are in regard to your cause, ask followers for their opinion, share links and posts of other people. Create discussions and relationships with your followers by replying to their posts with the same enthusiasm that you would like them to have for your posts.

Advice 3: Organize your posts by using hash tags "#"

In this way you will be able to easily identify posts that refer to a specific topic. Assign a word or a phrase that relates to your initiative and put a hash tag in front of it. It will make it easier for other users to find posts that are related to that topic and they would use hash tag when discuss about it. In that way they will contribute to a wider outreach of your message. But you must be careful not to misuse this grouping system (hash tags). Otherwise, you will be at risk of appearing as promoting a marketing trick and thus jeopardize the value and attraction of your posts.

Advice 4: When the word is spread about your initiative, goal or an event *inform your followers promptly and invite them to act* regardless if it is about attending an event, petition signing, or similar. Posting time and place of an event could be an efficient way to mobilize a large group of people fast. In order to strengthen the sense of solidarity, ask your followers to put your event location instead of their profile picture.

Advice 5: Use the advantages that social networks have for instant information sharing.

When something significant is happening for your initiative or a cause, news from the scene and instant information may provide a more realistic image on what is really happening for the people who are in surrounding area, region or even wider.

Advice 6: Upload posts in several languages especially if it is more likely that the media or foreign followers will not understand your native language.

Consider translating or re-posting as much credible posts as possible in order to expand the range of your ideas and recruit support out of your community.



Basics in campaigning mobilization via Facebook

Facebook is a social network with the largest number of users in Serbia, especially among the youth. That is why it presents a significant resource for social actions mobilization. In order to make a Facebook campaign more successful, it is important to get familiarize with the options it provides.

Facebook Page presents an official page of a certain company, organization or a project. The primacy goes to the posts uploaded by the owner of the profile (thus other people's posts are less visible). The Page offers a possibility of marketing that is spreading the visibility of your posts. With the minor funds, it is possible to show your posts to thousands of people who are not associated with the page. On the other hand, the challenge we face by using such page is that the posts that are not paid can be seen by only a small per cent of people and even followers. Due to that, the Page has a purpose to share significant, official information and events that are directed toward wider population. It is also desirable to upload photos from events on the Page since the photos become visible on profiles of people who are tagged in the photos (in comparison to posting photos in a group, in which case the photos aren't visible on other profiles).

Facebook Group presents a page on which people that have common interests gather to share information: alumni of faculties, project activists, etc. Groups are very useful for regular information sharing and informing, effective communication and coordination among all group members since all the members of the Group get notifications about any activities. It is possible to add people directly in the Group in comparison to Facebook Page where people can be only invited and let to decide whether they want to join or not.

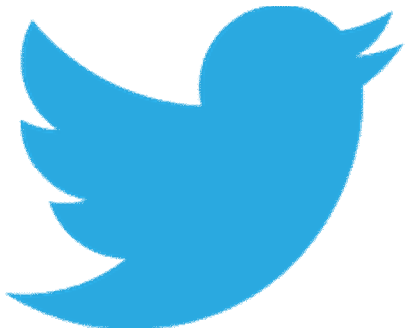
Facebook event is a special, relatively temporary form of a page intended to promote a certain event. The advantage to using the Event page is that it provides clear information to people about where and when the event will take place (it often includes a map of the location, and similar). It also has a possibility to invite a large number of people on an event. All the people who confirmed their attendance will be reminded of an even an hour before it starts. After the event has happened, this page will be present for a while longer which also makes room for additional promotion of certain activities. But in a while, it will become invisible. It is advised to make an event through a group or a page that has a large number of followers. By doing that they are automatically invited to the event.

In accordance with a goal the initiator wants to achieve, Community Mobilization campaign via social networks may use one or combination of mention methods. Apart from that, information conveyed must be clearly designed and directed toward a defined target group. It should also have a sentiment that characterizes the target group, etc.

Considering that the Facebook is a massive platform with numerous information that replace one another minute after minute, it is necessary to maintain posts visible to the target group during campaigning. It can be achieved by keeping posts active that is by re-posting, leaving comments, using the option "Like" or by sharing posts. In such situations target group defined by initiative gets a possibility of spotting posted information due to the method of progressive sharing (e.g. Like or Share or a comment from somebody can be seen by a wider circle of their friends who wouldn't be able to see it otherwise).

Other social networks

Although there are many social networks, and growing number of professional and targeted forms of digital networking, Facebook stays the widest and, in context of benefits for the civil society in the north of Kosovo, the most convenient digital platform for information sharing. There are also several other networks whose users numbers are increasing or are already in the level when their utilization shouldn't be ignored when trying to reach wider audience. Networks such as Twitter or Instagram are not the primary form of communication of wider social groups but are definitely a useful mean to add to initiatives that exploit social networks for information sharing or community mobilization.



Twitter

Twitter is a free online social network and micro-blog service that enables its users to publish their messages and read other people's micro-texts so called "tweets". In its basic meaning "tweets" are text messages under 140 characters (letters, symbols etc.) They are published on a user's profile and anybody who is subscribed to that profile can see them. Such system implies the effort of initiator to increase the number of subscribers in order to expand the posts' reach and thus the efficiency of Twitter usage as a mobilization mean. Therefore, it is recommended that the efforts invested in the increase of subscribers be structured as a long-term goal rather than a kind of ad-hock initiative. The initiative to increase the number of subscribers on Twitter should be directed towards long-term target groups (the youth, students, or other target groups). By doing so, resources for later exploitation in their mobilization are accumulated.

Since March 2009, Twitter recorded a significant growth in popularity in the world. It is often described as "internet sms" in a sense that it enables users to send and receive new texts with the help of different tools so that often it is not necessary to even use the original site location. This flexibility made it possible for

the platform to gain more popularity than it would have if users had to only visit that site.
Tweets may contain tags with the prefix hash tag # e.g. #Mitrovica. This made possible to find all posts that contain certain terms by simple usage of hash tag. A sign @ in front of the user name (e.g. @user_name) can be used for replying to certain or multiple users. Such messages can be seen as other tweets but are a direct reply to the user whose name or nickname is tagged.
Twitter is being used for many purposes, fields and goals. It showed its use value during so called "Twitter revolutions", Egypt in 2011, the protests in Tunisia in 2010/2011, civil protests in Moldova in 2009 or election protests in Iran in 2009. Twitter's potential in the context of the region the Guideline applies to i.e. north Kosovo is in its additional value to the initiatives that are primarily led via Facebook. Using Twitter and Facebook can extend reach of initiatives and information shared on social networks to the individuals who are primarily using Twitter. Besides, this platform is very successful among so called bloggers i.e. independent analysts, critics or social activists who already have built a significant range of social connections. When they get involved they contribute to the increase of subscribes and the initiative gets more credibility and a higher level of social solidarity.

Other platforms that may be used are Instagram, YouTube, different web blogs and similar.



The ability to analyze and resource mobilization

Every activity, initiation or program of Community Mobilization requests resources, even though in its essence they are based on social responsibility and principles of activism. Due to that, the ability to generate resources i.e. funding as

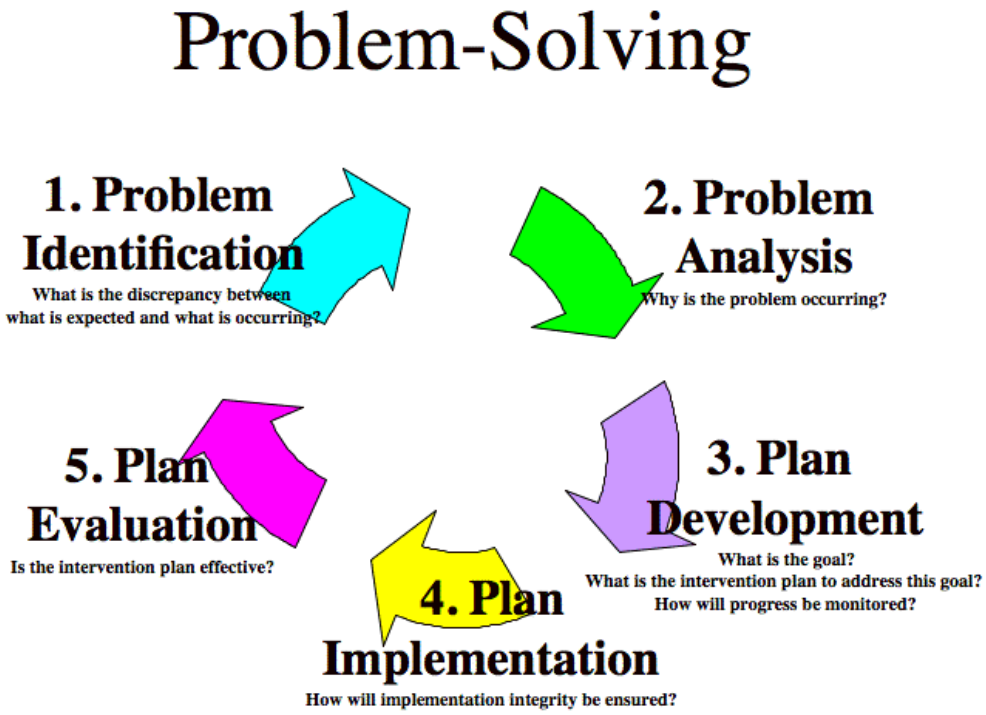
well as their adequate management is one of the important elements of an organization's organizational capacity.

Being successful in resource generating is the essential indicator of how adequate the communication policy is. If the challenge is approached structurally, that is if the principles of external communication are defined, the chances are that the initiatives, ideas, and interventions that the funds are being requested for are already familiar to the donators. That would be possible due to the fact that external communication is existent realistically and independently from the application process for funding. Such system also shows organization's consistency in program initiatives and demonstrates generated expertise. At the same time it increases its chances to get the support. Due to that, the policy of public information must be carefully planned, communication channels created and public information clear and precise. In today's conditions, organizations and initiatives must have a web page, social networks accounts and developed and nurtured relations with local media as well as a clear policy on what kind of information are being shared with the public and what kind of ideas are presented.

The analysis of needs

Resources that are necessary for civil initiative implementation mostly exist within the Community itself (institutional support, people and initiative etc.). But they are not necessarily related to financial support of the donors. Their identification is related to the process of problem analyzing, defining roles of different actors, their interests analyze and lobbying for their participation. In order to achieve that, problem analyzing must be methodical and realistic practice whose outcome would be understanding of the realistic problems and needs in a society as well as processes that led to such social deficiencies. Essentially defining the problem means differentiating the realistically existent problem on one hand and the wanted condition on the other. In other to get to that, it is necessary to remove the variable from this equation. The variable would present a different view of the problem by social actors whose mobilization is necessary in order to solve the problem. It also means that it is required to define the essence of the problem in cooperation with them and then realize what are the roots that caused it in the first place. After reaching such consensus, measures to reduce or solve the problem must be identified. Such measures become **the frame for action** and action identification i.e. identification of activities that would

independently but also as a process contribute to social deficiency removal. Diagram of the steps necessary to solve a problem is given below:



It has been widely discussed about this thematic, so it is possible to get to some deeper information on the subject by individual research efforts.