FAIRFORWARD

SHAPING INCLUSIVE WORKPLACES ACROSS EUROPE

Vodič

Co-funded by the European Union

[Sve informacije odštampane kurzivom predstavljaju dodatne informacije za trenere.]

I. Za **Osnovnu obuku iz inkluzije i osvešćenosti** (**CIAT**) jednodnevnu sesiju obuke za 15 učesnika po zemlji.

Teme:

- Svest o različitostima i inkluziji
- Kulturološke kompetencije
- Empatija i aktivno slušanje

Obuka će trajati otprilike 8 sati, uključujući pauze za kafu i ručak. Za potrebe ovog vodiča, obuke počinju u 9 časova ujutro. Za pauze za kafu i ručak molimo da uzmete u obzir versku ili globalnu dimenziju. ŠTA

👋🏻 **9:00** Dobrodošlica i uvod u projekat

⚡ **9:10** Aktivacija i predstavljanje učesnika i teme

🎯 *Cilj*: Po završetku ove vežbe, učesnici će:

1. se bolje upoznati.
2. prikupiti informacije o različitostima i inkluziji na svojim radnim mestima.

📝 *Zadatak:*

1. Na narandžastoj post-it ceduljici napišite svoje ime, naziv sindikata i rolu / poziciju u svom sindikatu. Takođe razmislite o tome zašto ste se odlučili da učestvujete u ovom kursu i zapišite to jednom rečju.

2. Pojedinačno razmislite o različitostima na svom radnom mestu ili na bilo kom radnom mestu koje vam je poznato. Koje potencijalno ranjive grupe možete da izdvojite? Da li su istinski uključene u aktivnosti kolektiva i da li uživaju jednaka prava uz uvažavanje njihovih posebnih potreba (ukoliko ih imaju)?

Za svaku grupu koju ste identifikovali koristite zasebnu post-it ceduljicu i zapišite koja je grupa u pitanju. Ukoliko je grupa uključena u aktivnosti kolektiva, koristite zelenu post-it ceduljicu, ukoliko je delimično uključena, koristite žutu post-it ceduljicu, a ukoliko nije uključena, koristite roza post-it ceduljicu. Na svakoj post-it ceduljici, zapišite ključne reči o tome kako jesu ili nisu uključeni i zašto.

Predstavite se i predstavite rezultate drugog zadataka na plenumu. Zalepite post-it ceduljicu na zid. Treneri će post-it ceduljice grupisati u skupine, i ceduljice će ostati na zidu do završetka obuke.

⏰ *Vreme:* 10 minuta za individualni rad i 3 minuta po učesniku za prezentaciju na plenumu = 45 minuta, znači 55 minuta sve zajedno.

✂️ *Materijali*:

1. Post-it ceduljice u raznim bojama
2. Markeri

🧩 10:05 Vežba: Studija slučaja: "Stvaranje inkluzivnog radnog mesta"

🎯 *Cilj*: Po završetku ove vežbe, učesnici će biti u stanju da lakše:

- prepoznaju vidove diskriminacije i isključivanja koji utiču na ranjive radnike.
- analiziraju prepreke na radnom mestu sa kojima se suočavaju različite grupe.
- razumeju kako se ranjivost ukršta sa starošću, rodom, etničkim poreklom i invaliditetom.
- predlože realistične i praktične strategije inkluzije zasnovane na dobrim praksama i preporukama projekta FairForward.

▧ Scenario: "TechUni"

Kontekst:
TechUni je srednje preduzeće (oko 200 zaposlenih) koje posluje u nekoliko zemalja EU. Pruža usluge IT podrške, čišćenja i administrativne usluge klijentima iz javnog i privatnog sektora.

Situacija:
Rukovodstvu je nedavno upućeno nekoliko prigovora na temu kulture na radnom mestu i praksi zapošljavanja. Preduzeće priprema novu Politiku inkluzije i raznolikosti, ali pre nego što ista bude sačinjena, sektor za ljudske resurse (HR) želi da čuje mišljenja predstavnika zaposlenih i sindikata.

👥 Uloge

1. **Maria** - pedesetčetvorogodišnja čistačica sa invaliditetom.
    - Radi pola radnog vremena.
    - Oseća se izostavljeno kada su u pitanju unapređenja i smatra da su mlađi članovi kolektiva u prednosti.
    - Prostorije u okviru radnog mesta nisu joj na adekvatan način dostupne.

2. **Bharat** - tehničar, migrant iz Indije zaposlen po osnovu ugovora o privremenom radu.
    - Visoko kvalifikovan ali zaposlen na poziciji nižoj od njegovog stepena kvalifikacija.
    - Predmet je neformalnih šala u vezi sa njegovim naglaskom.
    - Okleva da prijavi diskriminaciju iz straha od gubitka posla.
3. **Lea** - mlada asistentkinja na projektima.
    - Nedavno se pridružila kolektivu u okviru pripravničkog programa.
    - Primećuje da kolege razmenjuju homofobične šale ali se plaši da nešto kaže po tom pitanju.
4. **Olga** - dvadesetdevetogodišnja žena iz Ukrajine, radi u sektoru čistoće.
    - Puno radi prekovremeno.
    - Zarađuje manje od ostalih radnika i predmet je strožeg nadzora.
5. **Joseph** - senior menadžer.
    - Smatra da inkluzija "ovde nije problem" i da "ljudi jednostavno treba naporno da rade".
    - Nije upoznat sa podsvesnim predrasudama ili strukturnim preprekama.

Struktura vežbe

Faza 1. Grupna diskusija
Podeliti učesnike u 5 grupa. (*Treneri dodeljuju grupama metodu ili ključ po izboru*) Dati svakoj grupi gore navedeni scenario i profile.

Zamoliti ih da prodiskutuju na sledeće teme:

1. Koje vidove diskriminacije ili prepreka ste identifikovali na ovom radnom mestu?
2. Koje ranjive grupe su zastupljene, i na koji način su njihova iskustva slična ili različita?
3. na koji način kompanijska kultura, stavovi rukovodstva i sistemi doprinose ovim pitanjima?

Vreme: 25-30 minuta

Materijali:
1. Flipchart table
2. Markeri
3. Scenariji

10:30-10:45 Pauza za kafu

Faza 2. Planiranje akcije
Svaka grupa razvija akcioni plan u 3 koraka kako bi TechUni bio inkluzivniji.

Učesnici treba da predlože najmanje jednu meru u svakoj od dole navedenih oblasti, te se stoga pravi plan u 3 koraka:

(Treneri zapisuju oblasti na post-it ceduljicama ili ih prikazuju na ekranu).

Oblast	***[Za trenere] Primeri iz FairForward preporuka***
Politike/Pravno	*Jačanje sprovođenja mera za sprečavanje diskriminacije; jasne procedure izveštavanja; protokoli raznolikosti.*
Obuke i svest	*Redovne radionice na temu nesvesnih predrasuda, prava na jednakost i inkluzivnog jezika.*
Prakse na radnom mestu	*Prilagođavanje kriterijuma za regrutovanje, obezbeđivanje pristupačnosti, fleksibilni rasporedi, mentorstvo za nedovoljno zastupljene grupe.*

Treneri svakako treba da podstiču kreativnost - mere se mogu kretati od praktičnih rešenja (rampe, fleksibilno radno vreme) do kulturoloških akcija (Dan raznolikosti, odbori za inkluziju, itd.).

⏰ *Vreme:* 25 minuta

✂️ *Materijali*:
1. Flipchart table
2. Markeri
3. Oblasti

📢 **Faza 3. Prezentacija i diskusija**
Svaka grupa predstavlja svoj akcioni plan.
Nakon svake prezentacije treneri mogu postaviti sledeća pitanja na plenumu:

- Koliko je realistično ovo rešenje?
- Koje prepreke bi mogle sprečiti njegovu implementaciju?
- Koje zainteresovane strane (rukovodstvo, sindikati, država) je potrebno uključiti?

⏰ *Vreme:* 6 minuta po grupi = 30 minuta + 15 minuta za diskusiju = 70 minuta

📌 **11:55 Završna vežba**

🎯 *Cilj*:

- Utvrditi ključne zaključke studije slučaja.
- Podstaći učesnike da identifikuju praktične aktivnosti inkluzije relevantne za njihova radna mesta.
- Završiti sesiju u pozitivnoj atmosferi saradnje.

💡 **Deo 1. Kratak osvrt - "Provera u jednoj reči"**

Zamolite sve učesnike da stanu tako da obrazuju krug.

"Jednom rečju, kako biste opisali šta inkluzija podrazumeva u praksi nakon današnjeg slučaja?"
[Primeri: Uvažavanje, Hrabrost, Slušanje, Pravednost, Odgovornost.]

Treneri beleže reči koje se ponavljaju na flipchart tabli ili na post-it ceduljicama.

⏰ *Vreme:* 5 minuta

✂️ *Materijali*:

1. Flipchart table i/ili post-it ceduljice
2. Markeri

🧠 **Deo 2. Brainstorming u maloj grupi - "Moja inkluzivna ponuda"**

Podeliti učesnike u male grupe od po četvoro i u jednu rupu od petoro. (Treneri će odlučiti koju će metodu primeniti za pravljenje grupa.)

Svaka grupa bira jednu od ovih uloga:

- Menadžer / HR
- Predstavnik sindikata
- Kolega
- Organ javne vlasti ili uticajno lice u oblasti politika

"Na osnovu nalaza iz slučaja TechUni, koje su dve konkretne stvari koje bi neko u vašoj roli mogao da uradi tokom naredna tri meseca kako bi radna mesta učinio inkluzivnijim po pitanju ranjivih grupa?"

Svaka grupa zapisuje svoje dve "ponude" na post-it ceduljicu.

[Primeri:

- *Menadžer: "Uvesti anonimne provere CV-jeva za potrebe regrutacije."*
- *Sindikat: "Uvesti klauzule o jednakosti u kolektivno pregovaranje."*
- *Saradnik: "Suprotstaviti se diskriminatornim šalama kada ih čujem."*
- *Politika: "Kreirati inicijative za preduzeća koja zapošljavaju osobe sa invaliditetom."]*

⏰ *Vreme:* 10 minuta

✂️ *Materijali*:

1. Post-it ceduljice
2. Markeri

🏪 Deo 3. Tržište - "Šetnja, trgovina i glasanje"

Pretvorite prostoriju u Akciono tržište.

1. Zalepite sve "ponude" na zid.
2. Učesnici šetaju okolo, čitaju akcije koje su drugi predložili i stavljaju nalepnicu ili kvačicu pored onih koje smatraju najrelevantnijim ili najinspirativnijim.
3. Svaka osoba na raspolaganju ima 3 glasa (ne možete dati više od jednog glasa jednoj ideji).

👉 *Svrha*: Ljudi vide niz ideja o inkluziji i kolektivno ističu ono što im se čini ostvarivim i delotvornim.

⏰ *Vreme:* 10 minuta

✂️ *Materijali*:

1. Markeri ili nalepnice

🎬 **Deo 4. Grupni raport - "Od ideje do akcije"**

Sakupite ponovo sve učesnike. Prodiskutujte:

- Koje akcije su dobile najveći broj glasova?
- Kakve obrasce uočavate?
- Koje akcije biste realno mogli da predstavite u svojoj organizaciji?

Završite aktivnost tako što će se svaki učesnik ukratko obavezati:

"Ja ću... (jedna konkretna stvar koju ćete učiniti nakon ove obuke)."

Treneri podstiču učesnike da ovo zapišu na kartici koju će poneti kući ili uslikati kao svojevrstan podsetnik.

⏰ *Vreme:* 5 minuta

✂️ *Materijali*:

1. Kartice na kojima se može pisati

🍽️ **12:30 Pauza za ručak**

🎭 **14:00 Vežba: "Na njihovom mestu - slušanje kako bi se bilo inkluzivno"**

🎯 *Cilj*:

- Stvoriti osećaj empatije prema radnicima iz ranjivih grupa.
- Vežbati aktivno slušanje i komunikaciju uz uvažavanje.
- Razmotriti kako svakodnevnim interakcijama možemo uključiti - ili isključiti - druge.
- Jačati samopouzdanje učesnika u konstruktivnim reakcijama na diskriminaciju ili predrasude.

🎯 Deo 1. Uvod i zagrevanje

Treneri kažu:

"Inkluzija počinje od slušanja - istinskog slušanja priča drugih ljudi. Danas ćemo se staviti u položaj drugih i istražiti kakav je osećaj suočavati se sa preprekama na radnom mestu, i na koji način aktivno slušanje može pomoći."

📝 *Zadatak:*
Pozovite učesnike da formiraju parove i da naizmenično govore po jedan minut o sledećem:

"Situaciji u kojoj ste smatrali da vas ne slušaju ili ne razumeju na poslu."

Osoba koja sluša ne sme da prekida, niti da deli savete - isključivo da održava kontakt očima i da klima glavom.
Zatim zamenite uloge i prodiskutujte:

- Kako ste se osećali kada vas je neko slušao bez prekidanja?
- Kako ste se osećali kada ste jednostavno slušali?

⏰ *Vreme:* 10 minuta

📃 Deo 2. Opis scenarija i priprema uloga

Podelite učesnike u 5 grupa (svaka od po 3 osobe). Svaka grupa dobija jedan od sledećih scenarija na radnom mestu.

Scenario A - Radnik migrant

Bharat, tehničar iz Indije, radi u preduzeću dve godine ali nikada nije uzet u razmatranje za unapređenje. Smatra da njegov naglasak i boja kože utiču na to da kolege sumnjaju u njegovu stručnost. Ne žali se jer se boji da će ostati bez posla.

Scenario B - Žena koja ima obaveze nege drugog lica

Elena, samohrana majka, premeštena je sa role sa punim radnim vremenom na rolu sa pola radnog vremena nakon što je zatražila fleksibilno radno vreme. Njene muške kolege sada dovode u pitanje njenu posvećenost. Zabrinuta je da će biti izostavljena iz budućih projekata.

Scenario C - Osoba sa invaliditetom

Maria, administrativni asistent sa poteškoćama u kretanju, ne može da pristupi drugom spratu svoje zgrade i često propušta sastanke. Njen nadređeni insistira da je "učešće na daljinu dovoljno".

Scenario D - Zaposlena koja je LGBTQ+ opredeljenja

Lea, projektni službenik, nedavno je otkrila da je biseksualka. Od tada se njen tim sa njom šali i zadirkuje je. Želela bi da popriča sa svojim menadžerom ali se plaši da će biti etiketirana kao "preosetljiva".

Scenario E - Stariji radnik

Adam, pedesetosmogodišnji radnik u fabrici, nije uključen u obuku za rad na novim mašinama. Mlađe kolege zovu ga "čika" i šale se sa njim o odlasku u penziju. Oseća se kao da je nevidljiv.

Uloge u okviru svake grupe: *(možete ili dopustiti učesnicima da ih odaberu*

Osoba koja deli svoje iskustvo (Bharat, Elena, itd.)

Slušalac/kolega ili menadžer

Posmatrač (zapaža ponašanje, ton, govor tela)

Svaka grupa ima 10-15 minuta za pripremu:

- Osobe koje dele svoja iskustva prolaze kroz svoju priču i dodaju emocionalnu dubinu: Šta osećaju? Šta im je potrebno?
- "Slušaoci" se pripremaju za korišćenje veština aktivnog slušanja:
  - Kontakt očima
  - Neverbalno potvrđivanje
  - Otvorena pitanja ("Možeš li da mi kažeš još nešto?")
  - Parafraziranje ("Dakle, ti osećaš da...")
- "Posmatrači" se pripremaju da zabeleže šta je podstaklo ili sprečilo empatiju.

Vreme: 10 minuta za uvod u vežbu i pripremu

✂️ *Materijali*:

- Štampane ili virtuelne (koje će biti prikazane na ekranu) kartice scenarija

🎭 **3 runde igranja uloga**

- Svaka grupa igra uloge tokom 5-7 minuta.
- Nakon svake, posmatrač daje povratne informacije tokom 2 minuta, sa fokusom na sledećem:
    - Kada je slušalac pokazao empatiju?
    - Kada je slušalac prekidao, pretpostavljao ili omalovažio određena osećanja?
- Rotirajte uloge u okviru svake grupe tako da svako prođe kroz ulogu onoga koji govori i onoga koji sluša.

⏰ *Vreme:* 30 minuta

✂️ *Materijali*:

- Listovi za zapažanja ("Šta je dovelo do empatije?" "Šta je blokiralo empatiju?")
- Opciona muzika ili tajmer za prelaze

💬 **4. Grupni raport**

Sakupite sve učesnike i prodiskutujte:

1. Kako ste se osećali u ulozi ranjivog radnika?
2. Kako ste se osećali kada ste slušali umesto da pokušavate da rešite?
3. Koje fraze ili ponašanja su učinila da se osećate shvaćenim ili pak da se vaša osećanja ne uzimaju u obzir?
4. Koje paralele možete povući sa sopstvenim radnim mestom?
5. Šta organizacije mogu da urade da bi stvorile prostor za slušanje ovih glasova?

Zabeležite ključne zaključke na flipchart tabli:

[Mogući primeri:

- *"Empatija ≠ slaganje"*
- *"Slušanje validira iskustvo čak i ako ne možete ništa da promenite"*
- *"Mali gestovi (kontakt očima, ton, strpljenje) stvaraju inkluziju."]*

⏰ *Vreme:* 20 minuta

🎀 *Materijali*:
1. Markeri
2. Flipchart tabla

🧠 Deo 5. Zaključak u vezi sa veštinama i završetak

Treneri rezimiraju: "Empatija ne treba da bude sažaljenje - nego povezivanje.
Aktivno slušanje transformiše radna mesta jer ljudi osećaju da ih drugi vide, uvažavaju, i da su bezbedni."

Mini rekapitulacija veština:

Veština slušanja	*Primer fraze*
Parafraziranje	*"Dakle, kažeš da se osećaš isključeno kada se sastanci odvijaju na spratu?"*
Validiranje	*"Shvatam kako to može izazvati frustraciju."*
Pitanje	*"Šta bi pomoglo da osećaš veću dozu podrške?"*
Pauza	*(Omogućiti tišinu kako bi se promislilo na gore navedene teme)*

🤔 Završna aktivnost promišljanja
Učesnici zapisuju na karticu ili na post-it ceduljicu:

"Jedna navika u okviru slušanja koju ću vežbati ove nedelje kako bih svoje radno mesto učinio/la inkluzivnijim."

Mogu da podele svoje mišljenje ili da ga zalepe na zid čiji je naziv "Glasovi za inkluziju".

⏰ *Vreme:* 15 +5= 20 minuta

🎀 *Materijali*:
1. Markeri
2. Post-it ceduljice ili kartice

☕ **15:30-15:50** Pauza za kafu

🌍 15:50 **Vežba**: **"Kultura u pokretu" - Izgradnja kulturološke kompetencije na poslu**

🎯 *Cilj*:

Po završetku ove aktivnog učesnici će biti u stanju da:

1. Prepoznaju na koji način kulturološke pretpostavke oblikuju ponašanje na radnom mestu.
2. Identifikuju prepreke za interkulturološku komunikaciju.
3. Vežbaju strategije za radoznalost, uvažavanje i prilagodljivost širom različitih kultura.
4. Razumeju da "kulturološke kompetencije" ne podrazumevaju da se sve zna - nego da se bude otvoren, svestan i spreman na promišljanje.

🪄 Deo 1. Zagrevanje: "Šta je normalno?"

Namena: Da se pokaže da se "normalno" razlikuje među kulturama - čak i na poslu.

📝 *Zadatak:*

1. Na flipchart tabli ili na slajdovima, navesti nekoliko svakodnevnih situacija na poslu, npr.:
    - Kašnjenje na sastanak 10 minuta.
    - Davanje neposrednih povratnih informacija šefu.
    - Izbegavanje kontakta očima tokom razgovora.
    - Deljenje detalja iz ličnog života na poslu.
    - Entuzijastično prekidanje nekoga dok govori.
    - Jedenje ručka za svojim stolom, bez ikoga.
    - Preterano ležerni ili formalno oblačenje za posao.
    - Obraćanje kolegama imenom, umesto titulom i prezimenom.
    - (učesnici ili treneri mogu dodati još)
2. Zamolite učesnike da se pomere na jednu stranu prostorije ukoliko smatraju da je "normalno/prihvatljivo" odnosno na drugu stranu prostorije ukoliko smatraju da "nije normalno/da je neprijatno."
3. Nakon svake izjave, kratko se osvrnite:
    - "Ko je smatrao da je ovo normalno? Zašto?"
    - "Ko je smatrao da je ovo neprijatno? Koja iskustva su oblikovala tako nešto?"

👉 *Naglasite da kulturološke norme utiču na ono što smatramo pristojim, ljubaznim ili profesionalnim.*

⏰ *Vreme:* 10 minuta

✂️ *Materijali*:

1. Flipchart table ili slajdovi sa spiskom svakodnevnih situacija na poslu

🎭 **Deo 2. Glavna aktivnost: "Kultura u pokretu" igranje uloga**

Priprema:

Odštampajte ili prikažite putem projektora **15 kartica sa ulogama**, gde svaka predstavlja drugačiji kulturološki identitet ili stanovište (*na osnovu konteksta određene zemlje u okviru FairForward projekta*).

Primeri:

Uloga	Kratak opis
Aisha, čistačica migrantkinja iz Egipta na Malti	Oseća se kao da je ignorišu na sastancima zaposlenih i da je isključuju iz događaja koji se odvijaju posle posla.
Marta, menadžerka iz Poljske koja radi u Italiji	Ceni tačnost i neposrednost ali se muči sa neformalnom komunikacijom.
Sandro, gej Španac koji radi u Crnoj Gori	Krije svoju seksualnost na poslu da bi izbegao tračeve.
Jelena, HR službenica iz Srbije koja se bavi pitanjima različitih migranata koji apliciraju	Nije sigurna na koji način može da priča o religiji i kulturnim običajima.
Rimantas, litvanski izbeglica iz Belorusije	Smatra da su njegove kvalifikacije nedovoljno vrednovane.
Ana, radnica sa Malte koja ima kolege iz Afrike.	Želi da pomogne ali se plaši da će reći nešto pogrešno.

(Možete prilagoditi postojeće ili kreirati nove uloge koje su približnije kontekstu na vašem radnom mestu.)

1. 🎲 **Nasumično dodelite uloge.** Svaki učesnik za sebe pročita svoju karticu i zamisli život, vrednosti i radno okruženje uloge koju je dobio.
   - Pitajte: "Na koji način ova osoba doživljava svet oko sebe? Šta bi za nju moglo biti lako ili teško na poslu?"
2. 👣 **Šetnja:**
   - Moderator naglas čita niz izjava.
   - Učesnici **prave korak napred, ostaju u mestu ili prave korak nazad** u zavisnosti od toga kako bi se njihov lik mogao osećati ili postupati.

Primeri izjava:

- "Prijatno mi je da uzmem reč na sastancima."
- "Moj šef shvata moje potrebe."
- "Ljudi na poslu pravilno izgovaraju moje ime."
- "Mogu slobodno da pričam o svojoj porodici ili veri."
- "Imam jednake prilike za unapređenje."
- "Razumem na koji način funkcioniše humor na mom radnom mestu."
- *(treneri treba da dodaju još nekoliko izjava u zavisnosti od specifičnosti zemlje)*

Nakon svake izjave, dajte nekoliko sekundi učesnicima da se kreću i u tišini razmotre situaciju.

3. 👀 **Zamrznite i gledajte:**
   - Nakon nekoliko izjava, zamolite sve da se osvrnu oko sebe i da zapaze ko se nalazi iza, a ko ispred njih.
   - Zatim, razmotrite:
     - "Šta primećujete u vezi sa time gde se ko od osoba našao?"
     - "Kakav je bio osećaj kretati se napred ili ostajati iza?"
     - "Koji faktori oblikuju ova iskustva na stvarnim radnim mestima?"

👉 *Naglasite da privilegije i inkluzija mogu biti nevidljivi dok se ne stavimo u tuđu ulogu.*

⏰ *Vreme:* 25 minuta

✂️ *Materijali*:

1. Kartice sa ulogama

🧠 **Deo 3. Praktični zaključci: "Graditelji mostova"**

Svrha: Pretvoriti uvide u ličnu i organizacionu akciju.

1. Dajte svakom učesniku malu karticu ili post-it ceduljicu:
   "Nešto što ću uraditi da ojačam kulturološku inkluziju u okviru mog tima je..."
   → npr., "*Pitaću kolege kako žele da ih oslovljavam*," ili "*Obeležavaću različite praznike*."
2. Neka učesnici naglas pročitaju svoju akciju (ili neka je zalepe na "Zid kulturoloških kompetencija").
3. Završite kratkim grupnim promišljanjem:

   "Kulturološke kompetencije nisu destinacija - one su neprekidno ispoljavanje radoznalosti, uvažavanja i učenje."

⏰ *Vreme:* 15 minuta

✂️ *Materijali*:

1. Markeri
2. Male kartice ili post-it ceduljice

🗣️ **16:40 Runda za davanje povratnih informacija**

Šta ću kod kuće / na poslu primeniti od onoga što sam naučio/la tokom obuke?

👋🏻 **Završetak obuke**

II. Za dvodnevne sesije obuke u okviru **Obuke iz inkluzije i osvešćenosti** (SIAT) za 15 učesnika koji su već učestvovali u CIAT obuci.

Teme:

- Rešavanje sukoba
- Veštine zastupanja
- Veštine pregovaranja

Obuka će trajati otprilike 8 sati, uključujući pauze za kafu i ručak. Za potrebe ovog vodiča, obuke počinju u 9 časova ujutro. Za pauze za kafu i ručak molimo da uzmete u obzir versku ili globalnu dimenziju. ŠTA

👋🏻 **9:00 - 10:00** Dobrodošlica i aktivacija uz ponavljanje najvažnijih tačaka CIAT obuke

✱ **Aktivacija: "Inkluzija u akciji - živa mapa"**

🎯 *Cilj:*

- Reaktivacija najvažnijeg naučenog iz CIAT-a (raznolikost, empatija, inkluzija, kulturološke kompetencije).
- Podstaknite učesnike da podele na koji način su primenili ili uočili inkluzivne prakse nakon obuke.
- Stavite naglasak na vršnjačko učenje na dinamičan i interaktivan način.

1️⃣ **Zagrevanje: "Šta vam je ostalo u sećanju?" (10 min.)**

Učesnici stoje tako da obrazuju krug.

Treneri postavljaju pitanje:

- "Kada se osvrnete na Obuku iz inkluzije i osvešćenosti, koja je to reč ili fraza koja vam je ostala u sećanju?"
  Svaki učesnik naglas izgovori jednu reč i baci zamišljenu "loptu energije" sledećoj osobi.

💬*Primeri: "Empatija", "Slušanje", "Pravednost", "Privilegija", "Kultura", "Hrabrost".*
→ *Trener beleži teme koje su se ponavljale na flipchart tabli.*

2 Živa mapa (25 min)

Koristite samolepljivu traku da označite **četiri zone** na podu - svaku za različitu CIAT temu:

1. **Svest o različitostima i inkluziji**
2. **Empatija i aktivno slušanje**
3. **Kulturološke kompetencije**
4. **Lične promene ili promene na radnom mestu**

Učesnici se slobodno kreću po zonama dok vi čitate pitanja koja ih navode na razmišljanje.

Pitanja:

- "Gde ste *uočili* inkluziju ili isključivanje od obuke?"
- "Gde ste se *ponašali drugačije* zbog toga što ste naučili?"
- "Koje oblasti su vam predstavljale *najveći izazov* za primenu?"
- "Koja veština vam je bila *najkorisnija*?"

Svaki put kada se učesnici pomere u određenu zonu, treba da:

- Zapišu kratko razmišljanje ili primer na post-it ceduljicu (zelena = uspeh / žuta = delimično / roza = izazov).
- Zalepe ceduljicu na pod ili na zid u okviru određene zone.

Nakon 4-5 pitanja, učesnici šetaju oko mape kako bi mogli da pročitaju sve ceduljice drugih učesnika.

3 Grupne skupine i deljenje priča (15 min)

U grupama od po petoro, učesnici biraju skupinu u jednoj boji (zelenu/žutu/roza) koja ih zanima i diskutuju:

- Koje priče ili obrasce primećujete?
- Šta je pomoglo kada je inkluzija bila prisutna?
- Koje prepreke ili navike i dalje opstaju?

Svaka grupa deli jedno ključno zapažanje ili citat na plenumu. Treneri sumiraju najvažnije teme na flipchart tabli.

4 Brzo tržište: "Šta nosimo dalje" (8 min)

Ponovo pretvorite pod u "tržište" - svaka osoba na post-it ceduljici zapisuje:

🧠 "Jedna stvar koju ću nastaviti da radim kako bih ojačao/la inkluziju."

Zalepite sve ceduljice na zid. Dajte učesnicima 3 nalepnice da "glasaju" za ideje koje smatraju inspirativnim ili izvodljivim.

Treneri naglas čitaju 3-5 izglasanih aktivnosti i povezuju ih sa principima CIAT-a.

5️⃣ **Raport i završetak (2 min)**

Dok ponovo stoje u krugu, svaku osobu zamoliti da dovrši rečenicu:

"Nakon što sam se prisetio/la sesije učenja, spremniji/spremnija sam da..."

⏰ *Vreme:* 60 minuta

✂️ *Materijali*:

- Prazna površina na podu
- Samolepljiva traka ili kanap (za odvajanje zona na podu)
- Post-it ceduljice u raznim bojama (zelene, žute, roza)
- Markeri
- Flipchart table
- Nalepnice (za glasanje)

⏱️ **10:00 - 11:45** (sa 15 minuta pauze po potrebi)

Vežba: "Premošćavanje jaza" - Rešavanje sukoba u cilju inkluzije

🎯 Cilj: Do kraja vežbe, učesnici će biti u stanju da:

- Prepoznaju na koji način predrasude ili manjak svesti mogu eskalirati sukobe na radnom mestu koji se odnose na ranjive grupe.
- Vežbaju rešavanje sukoba korišćenjem dijaloga, empatije i rezonovanja zasnovanog na pravima.
- Nauče na koji način sindikati mogu da igraju ulogu posrednika i zaštitnika.
- Primene relevantne nacionalne i EU principe jednakosti na praktičnim slučajevima.

◇ **1. Zagrevanje: "Šta je sukob?" (10 min.)**

Treneri postavljaju pitanje:

"Setite se nekog sukoba na radnom mestu kome ste prisustvovali. Da li se radilo o zadacima, komunikaciji ili identitetu?"

Na flipchart tabli nacrtajte tri kolone:
Zadaci - Komunikacija - Identitet
Zamolite učesnike da stave primere u odgovarajuću kolonu.

Naglasite: Sukobi koji se odnose na identitet (rod, rasa, invaliditet, itd.) teži su za rešavanje budući da se odnose i na dostojanstvo i predrasude, a ne samo na radni učinak.

Tranzicija: "Danas ćemo se baviti načinom na koji se ovakvi sukobi mogu rešavati kroz dijalog i pravedno postupanje."

2. Scenariji igranja uloga (20 min)

Podelite učesnike u 3 male grupe (od po 5 učesnika).
Svaka grupa dobija po jedan scenario.

Scenario A - "Nevidljivo unapređenje"
Elena, samohrana majka, izostavljena je iz unapređenja. Njen nadređeni kaže, "Isuviše si zauzeta svojim detetom." Ona se požali sindikatu.

Uloge:

- Elena (radnica)
- Nadređeni
- Predstavnik sindikata (posrednik)
- Kolega (posmatrač)
- HR (posmatrač)

Scenario B - "Problem naglaska"
Bharat, tehničar migrant, konstantno je predmet podsmeha zbog svog naglaska. Kada zatraži da učestvuje u stručnoj obuci, menadžer kaže, "Prvo se fokusiraj na aktuelan posao." Oseća se izostavljeno i podnosi prigovor.

Uloge:

- Bharat (radnik migrant)
- Direktor
- Predstavnik sindikata
- Kolega (posmatrač)
- HR (posmatrač)

Scenario C - "Šale i tenzija"
Lini, zaposlenoj koja ne skriva da je gej, ne prijaju "bezazlene šale" njenih kolega. Kada se pobuni, oni joj kažu, "Nemoj biti toliko osetljiva." Sukob eskalira tokom sastanka tima.

Uloge:

- Lina (radnica)
- Dvoje kolega
- Vođa tima
- Predstavnik sindikata

Svaka grupa glumi svoju situaciju tokom 5 minuta.
Posmatrači zapažaju emocionalne okidače, neverbalne znakove, i situacije u kojima dolazi do sloma dijaloga.

◇ 3. Krug za posredovanje u sukobima (20 min)

Sakupite sve učesnike u okviru runde kolektivnog rešavanja problema koristeći pristup restorativnog kruga.

Koraci:

1. Nakratko ponovo odglumite jedan scenario (po izboru trenera).
2. Učesnici na smenu odgovaraju na tri postavljena pitanja:
    - "Šta mislite da je svakoj strani potrebno?"
    - "Šta bi sindikat mogao da uradi da povrati poverenje?"
    - "Koji pravni ili etički principi se ovde primenjuju?"

◇ 4. Raport i mapiranje učenja (25 min)

Moderator vodi promišljanje korišćenjem sledećih pitanja:

- Šta je dovelo do eskalacije svakog sukoba?
- Koji odgovori su pomogli da se de-eskalira?
- Na koji način predrasude ili odsustvo svesti doprinose?
- Koju ulogu treba da igra sindikalista - zastupnik, posrednik, edukator ili lice koje utiče na određenu politiku?

Na flipchart tabli, nacrtajte **Mapu od sukoba do rešenja**:

Okidač → Eskalacija → Prepoznavanje → Dijalog → Rešavanje → Sprečavanje

Učesnici popunjavaju primere iz svojih uloga koje su igrali za svaku fazu.

◇ **5. Sindikalni akcioni plan (15 min)**

Svaki učesnik piše na karticu:

"Jedna stvar koju kao sindikalista mogu da uradim da sprečim ili rešim sukobe zasnovane na diskriminaciji."

Primeri:

- *Uključiti klauzule o zabrani diskriminacije u kolektivne ugovore.*
- *Obezbediti sigurne kanale za podnošenje prijava.*
- *Ostvariti partnerstvo sa telima za jednakost za potrebe obuka o osvešćenosti.*

Kartice se čitaju naglas ili kače na "Zid sindikalnih obaveza".

⏰ *Vreme:* 90 minuta + 15 minuta pauze = 105 minuta

✂️ *Materijali*:

- Štampane kartice scenarija
- Flipchart table i markeri
- Šablon za mapiranje sukoba
- Post-it ceduljice i hemijske olovke

11:45 - 12:30 🎥 Vežba: "Od neslaganja do dijaloga" - Promišljanje sukoba uz *Kratku nesuglasicu*

🎯 *Ciljevi*: Do kraja ove vežbe, učesnici će biti u stanju da:

- Identifikuju obrasce eskalacije sukoba
- Analiziraju dinamiku sukoba i emocionalne okidače
- Promisle o konstruktivnim nasuprot destruktivnim odgovorima
- Povežu lekcije sa stvarnim slučajevima sukoba u okviru sindikata
- Razmotre na koji način sukobi utiču na ranjive radnike (npr. migrante, žene, LGBTQ+, osobe sa invaliditetom)

- **Korak 1** - Uvod (3 min)

Poruka trenera:

"Pogledaćemo kratak film o sukobu. Ne radi se o poslu, ali prikazuje na koji način emocije, pretpostavke i reakcije brzo eskaliraju - baš kao na poslu. Naš zadatak je da ovo povežemo sa ulogom sindikata u rešavanju sukoba**."**

- **Korak 2** - Odgledati video (5 min)

Pustite ***Kratku nesuglasicu***: https://www.youtube.com/watch?v=9x7FGbW3IVc
Zamolite učesnike da posmatraju, a ne da procenjuju šta se dešava i da se fokusiraju na:

Pitanja za promišljanje:

1. Šta je izazvalo sukob — činjenice ili nesporazum?
2. U kom trenutku je sukob eskalirao — i zašto?
3. Koje emocije je svaka osoba pokazala (ljutnju, odbrambeni stav, frustraciju)?
4. Koje propuste u slušanju ste uočili?
5. Šta je moglo sprečiti eskalaciju?
6. Koja je poruka za sindikalno rešavanje sporova?

- **Korak 3** - Promišljanje u maloj grupi (15 min)

Podelite učesnike u parove ili grupe od po troje**.** Zamolite ih da prodiskutuju o Pitanjima za promišljanje.

- **Korak 4** - Raport na plenumu (10 min)

Zamolite grupu da podeli svoje uvide. Na flipchart tabli zabeležite odgovore:

⬅ Ponašanja koja dovode do eskalacije
➡ Ponašanja koja dovode do de-eskalacije

Primeri:

Eskalacija	***De-eskalacija***
Prekidanje	*Aktivno slušanje*
Okrivljavanje	*Postavljanje pitanja za pojašnjenje*
Pretpostavke	*Pretpostavke*

Eskalacija	*De-eskalacija*
Odbrambeni stav	*Uvažavanje osećanja*

- **Korak 5** - Primena na sindikate (12 min)

Sada povežite sa **sindikalnom praksom**.

Pitajte:

1. Na koji način se javljaju sukobi na radnom mestu?
2. Na koji način se razlikuju sukobi u kojima je radnik iz ranjive grupe (migrant, žena, stariji radnik, LGBTQ+, osoba sa invaliditetom)?
3. Koja je uloga sindikata**:**
   - Branilac?
   - Posrednik?
   - Edukator?
   - Zastupnik jednakosti?

Poslednje pitanje:

"Navedite jedan oblik ponašanja koji ćete sada primenjivati u sindikalnom rešavanju sukoba."

Odgovore zapišite na flipchart tabli pod nazivom "Zid sindikalnih rešenja"**.**

⏰ *Vreme:* 45 minuta

✂️ *Materijali*:

- Video: Kratka nesuglasica (YouTube, ~5 min)
- Flipchart tabla
- Markeri
- Štampani materijal/pitanja za promišljanje

🍽️ **12:30– 14:00 Pauza za ručak**

14:00 – 15:30

✊ **Vežba: "Ispregovarajte ovo!"**

🎯 *Cilj*: Do kraja vežbe, učesnici će biti u stanju da:

- Unaprede veštine pripreme za pregovore
- Osmisle realistične scenarije pregovora o radnim pitanjima
- Vežbaju pregovaranje zasnovano na interesima
- Zajednički rade u grupama
- Uče od posmatranja drugih stilova pregovaranja

🔧 **Uputstva korak po korak**

✅ **Korak 1 - Uvod** (10 min)

Objasnite učesnicima:

"U ovoj vežbi osmislićete scenarije pregovora koje će druga grupa da ispregovara. Na ovaj način izgrađuju se veštine slušanja u stvarnom životu i strateškog razmišljanja."

Podelite grupu u 3 tima od po 5 ljudi:

- Tim A
- Tim B
- Tim C

Svaki tim će:

- Napisati scenario sindikalnih pregovora
- Uključiti 2 uloge: Sindikat i Poslodavac
- Napisati uputstva za svaku stranu
- Uključiti skrivene interese i izazove

✅ **Korak 2 - Grupe kreiraju scenarije** (15 min)

Svaka grupa piše Scenario pregovora na radnom mestu. Scenario mora da obuhvata sledeće:

✓ Pozadinske informacije (kontekst preduzeća)
✓ Pitanje o kome se pregovara
✓ 3 činjenice ili dokazna elementa
✓ Siže uloge Tima sindikata
✓ Siže uloge Tima poslodavca

Primeri tema (odaberite 1 po grupi):

- *Povećanje zarade usled inflacije*
- *Neplaćen prekovremeni rad*
- *Pristup sindikatu i prepoznavanje*
- *Politika zlostavljanja na radu*
- *Bezbednosna oprema i inspekcije*
- *Diskriminacija radnika migranata*
- *Jednake plate za žene i muškarce*
- *Sigurnost posla u odnosu na poveravanje poslova trećim licima*
- *Promena vrste ugovora (privremeni i povremeni poslovi → ugovor na neodređeno vreme)*
- *Prava na odsustvo radi nege deteta*

Svakoj grupi dajte **Šablon scenarija** u nastavku 👇

📄 **Šablon scenarija**
Naslov:
Pozadinske informacije o preduzeću (2-3 rečenice):
Glavno pitanje:
Dokazi ili činjenice:
☐ Činjenica 1:
☐ Činjenica 2:
☐ Činjenica 3:

SIŽE ULOGE SINDIKATA:
Cilj:
Skriveni interesi (napišite 2):
Pritisak/granice (napišite 2):

SIŽE ULOGE POSLODAVCA:
Cilj:
Skriveni interesi (napišite 2):
Pritisak/granice (napišite 2):

✅ **Korak 3 - Razmena scenarija** (10 min)

- Tim A daje scenario → Tim B
- Tim B → Tim C
- Tim C → Tim A
- Svaki tim iščitava svoj novi scenario i deli se na uloge u pregovorima:
    - 2-3 osobe = Sindikat

- 2-3 osobe = Poslodavac
- 1 osoba = Posmatrač (popunjava izveštaj o posmatranju)

✅ **Korak 4 - Prva runda pregovora** (25 min)

- 5 minuta: Timovi se pripremaju
- 10 minuta: Mini pregovori
- 10 minuta: Interno promišljanje tima:
  - Koju strategiju smo iskoristili?
  - Da li smo razmotrili interese ili zastupali određena stanovišta?
  - Da li je postojao potencijalni dogovor?

Posmatrači navode 2 snage + 1 predlog.

✅ **Korak 5 - Druga runda pregovora** (25 min)

Scenariji kruže među grupama. Ista struktura sa drugim scenarijom:

- Timovi menjaju uloge
- Novi pregovori, nova dinamika

✅ **Korak 6 - Brzi raport** (5 minuta)

Na plenumu:

- Šta je učinilo pregovore uspešnim?
- Koje taktike su se pokazale uspešnim?
- Šta biste sledeći put promenili?

Zaključite na sledeći način:

"Dobrim pregovaračem postaje se kroz praksu - a ne kroz teoriju. Danas niste samo proučavali pregovaranje, danas ste ga kreirali i živeli."

⏰ *Vreme:* 90 minuta

✂️ *Materijali*:

- Štampani šabloni scenarija (po jedan po grupi)
- Štampani listovi za povratne informacije posmatrača
- Flipchart tabla, hemijske olovke, tajmer / muzika

☕ **15:30 – 15:50 Pauza za kafu**

🎯 **15:50 – 16:50 Vežba "Od problema do akcije - brzi sprint zastupanja"**

🎯 Cilj: Do kraja, učesnici će:

- Identifikovati jedan ključni izazov inkluzije sa kojim se suočavaju sindikati
- Pretvoriti ga u jasan cilj koji se zastupa
- Definisati dve konkretne akcije za pokretanje promena
- Biti motivisani i spremni za Drugi dan

✂️ Materijali

- Flipchart table
- Markeri
- Post-it ceduljice

🌤 **Zagrevanje: "Najveća prepreka"** (5 min)
U parovima, podelite: "Koji je najveći izazov po pitanju inkluzije sa kojim se sindikati i dalje suočavaju?"

🤝 **Formiranje grupa i izbor teme (10 min)**

Formirajte 3 grupe. Svaka bira **jedan izazov** na kome treba raditi (npr. radnici migranti koji su isključeni iz pregovora, ignorisanje žalbi na diskriminaciju, odsustvo rodne ravnopravnosti u liderstvu).

🌳 **Mini drvo problema (15 min)**

Svaka grupa daje svoje odgovore na flipchart tabli:

Problem: Šta se dešava?
Zašto se dešava? (2–3 uzroka)
Na koga utiče?

📋 **"Plan zastupanja u dva koraka" (15 min)**

Na istoj flipchart tabli, odgovorite:
✅ **Cilj:** Koju promenu želimo da postignemo?
✊ **Dve akcije:** Šta sindikat može da učini u naredna 3 meseca?

👣 **Šetnja po galeriji i nalepnice (10 min)**
Okačite flipchart table. Učesnici šetaju okolo i stavljaju ✅ nalepnice pored ideja koje podržavaju. Brzi aplauz za završetak dana!

16:50 - 17:10 Vežba za kraj

Svaki učesnik crta ili zapisuje nešto što će mu/joj ostati u sećanju nakon ove obuke na listu papira (moraju biti isti) ili voćku (na primer, limun) ili bilo šta drugo što mu/joj padne na pamet i ubacuje ga u činiju. Treneri zatim uzimaju papire / voće, pokazuju ili čitaju šta je napisano / nacrtano na njima i traže da učesnici kažu šta misle ko je autor.

Večernja kulturna aktivnost u vezi sa stvaranjem saveza koji nisu očigledni od strane sindikata (na primer, film "Ponos" u režiji Matthewa Warchusa)

DRUGI DAN

🌟 **09:00 Aktivacija i pregled prethodnog dana**

📝 *Zadatak:* Učesnici stoje tako da obrazuju krug i razmišljaju o "Nazivu filma, knjige, pesme ili umetničkog dela" koji ih asocira na prethodni dan. Nakon što izgovore naziv, bacaju loptu ili drugi manji predmet osobi do sebe.

⏰ *Vreme:* 10 minuta
✂️ *Materijali*:

- Lopta ili manji predmet koji se može baciti

🔲 **09:10 – 09:30 — Vežba Krugovi priča: Pregovaranje u stvarnom životu**

📝 *Zadatak:* U grupama od po četvoro i jednoj grupi od petoro učesnika, učesnici dele **lični doživljaj** pregovora u kojima su učestvovali ili sa kojima su upoznati (radno mesto, sindikat,

porodica), u trajanju od 2 minuta.

Osvrću se na sledeće:

- Šta je pomoglo?
- Šta je blokiralo dogovor?
- Ko je imao moć?

⏰ *Vreme:* 10 minuta

🤝 **09:30 – 10:30 — Analiza polja sile:** Zbog čega pregovori ne uspevaju?

📝 *Zadatak:* U 3 grupe odaberite izazov sindikalnog pregovaranja povezanog sa temama naše obuke (npr. pravedne zarade, prava radnika migranata).

- Identifikujte pokretačke sile nasuprot silama otpora koje utiču na pregovore.
- Razradite i podelite strategije za jačanje pokretačkih sila i slabljenje otpora.
- Predstavite 3 vizuelne mape polja sile na flipchart tablama na plenumu
- Prodiskutujte

⏰ *Vreme:* 30 minuta za grupni rad i 30 minuta za prezentacije i diskusiju

✂️ *Materijali*:

- Papir i hemijske olovke

☕ **10:30 – 10:45 Pauza za kafu**

🗺️ **10:45 – 11:15 — Mapiranje zainteresovanih strana: Igra moći i uticaja**

Radite u istim grupama kao i u prethodnoj vežbi.

📝 *Zadatak:*

- Odaberite scenario u kom postoji određeni uticaj na ranjive radnike (npr. pregovori u vezi sa politikom zaštite od zlostavljanja na radu ili drugi scenario iz obuke).
- Mapirajte zainteresovane strane prema moći i podršci.
- Prodiskutujte o stvaranju saveza: Na koji način je moguće pridobiti saveznike pre pristupanja pregovaračkom stolu?

🛠 *Alatke*: Mreža moći i interesa:

	Visok nivo moći	Nizak nivo moći
Visok nivo interesa	*Ključni igrači* – upravljaju	*Podržavaoci* – ostaju uključeni
Nizak nivo interesa	*Blokaderi* – prate i utiču	*Neutralni/Periferni* – minimalan trud

⏰ *Vreme:* 30 minuta

✂️ *Materijali*:

- Mreža moći i interesa

🌐 11:15 – 12:30 Akvarijum: Simulacija inkluzivnog dogovora

🎯 *Cilj*: Do kraja ove vežbe, učesnici će biti u stanju da:

- Primenite stvarne pregovaračke strategije u složenom i emotivnom kontekstu
- Vežbajte inkluzivno pregovaranje kojim se štite ranjivi radnici
- Koristite pregovore zasnovane na interesu umesto pregovaranja zasnovanog na poziciji
- Prepoznajte i reagujte na neravnoteže moći za pregovaračkim stolom
- Unapredite komunikaciju, uveravanje i timski rad u pregovorima
- Osvrnite se na delotvorne postupke nasuprot štetnim postupcima u pregovorima posmatranjem drugih
- Razvijte praktične veštine sindikalnog pregovaranja koje mogu da koriste na poslu

📝 *Zadatak:* Pregovori između sindikata + preduzeća nakon što čistači migranti prijave diskriminaciju u pogledu zarada.

👤 👥 *Uloge*:

- 3 sindikalna pregovarača
- 3 predstavnika poslodavca
- 2 radnika na koje se odnose problemi
- 2 posmatrača (fokus na ponašanju) - Posmatrači evaluiraju: slušanje, ravnotežu moći, pravednost, taktike.
- rotira se 5 učesnika po principu "muzičkih stolica" (svako može da se uključi)

→***Cilj***: Postići fer dogovor u roku od 30 minuta.

Scenario simulacije akvarijuma "Pregovori za postizanje pravednog tretmana - zarade i dostojanstvo za upućene čistače"

Metoda

U okviru ove aktivnosti koristićemo metodu pod nazivom Akvarijum. U pitanju je način učenja na osnovu živih pregovora, posmatranjem i uključivanjem u proces.

U sredini imamo malu grupu koja će odglumiti pregovore. Oni sede u unutrašnjem krugu – poput ribica u akvarijumu. Ostatak sedi oko njih u spoljašnjem krugu i posmatra.

Samo osobama u unutrašnjem krugu je dopušteno da pričaju i pregovaraju. Ipak, postojaće jedna prazna stolica. Ukoliko neko iz spoljašnjeg kruga ima važnu upadicu, može da dotakne osobu u unutrašnjem krugu i da zauzme praznu stolicu kako bi se nakratko pridružio pregovorima.

Nakon pregovora, zajedno ćemo se osvrnuti na sledeće:

- Koje strategije su bile uspešne?
- Na koji način je korišćena moć?
  - Da li su pregovori bili pravedni i inkluzivni?

Ova metoda nam pomaže da uvežbamo stvarne pregovaračke veštine, uz istovremeno učenje posmatranjem drugih.

Pozadinski kontekst

CleanPlus Services Ltd. je preduzeće koje pruža usluge čišćenja, angažovano na pružanju usluga preduzeću EuroTech Manufacturing**,** velikom industrijskom poslodavcu. Većina čistačica su migrantkinje iz Ukrajine, Gruzije i sa Filipina**,** kao i starije lokalne žene koje su istisnute iz drugih poslova. Čistačice su članice sindikata koje zastupa Sindikat SolidWork**.**

U proteklih nekoliko meseci, čistačice su se pobunile zbog sledećeg:

- Neravnopravnosti po pitanju zarada u poređenju sa drugim grupama
- Odsustva propisnih ugovora o radu
- Nepoštovanja od strane nadređenih lica
- Neplaćenog prekovremenog rada
- Nemanja pristupa određenim prostorijama preduzeća (kantina, ormarići za odlaganje ličnih stvari)

- Straha od odmazde ukoliko se pobune

Grupa čistačica obratila se svojim sindikalnim predstavnicima i zatražila pregovore sa poslodavcem. Tenzije rastu. Priča je dospela u lokalne medije i počinje da nanosi štetu reputaciji preduzeća.

Okruženje u kome se odvijaju pregovori
Sazvan je zvaničan sastanak za pregovore između rukovodstva preduzeća CleanPlus i Sindikata SolidWork. Predstavnik preduzeća EuroTech pozvan je da učestvuje u ulozi posmatrača budući da se neadekvatan tretman odigrava u njihovim prostorijama.

Svrha sastanka
Da se ispregovara pravedan sporazum u kome se uvažavaju pritužbe čistačica i da se spreči eskalacija u štrajk.

Ključni problem
Čistačice primaju €6.20/sat**,** što je ispod sektorskog minimuma od €7.80/sat**.** Ne odobrava im se naknada za rad noću i vikendom. Prijavljivano je i verbalno nasilje i pretnje otkazom.

Akteri i skriveni interesi

Grupa	Vidljiva pozicija	Skriveni interesi
Sindikalni pregovarači	Zahtev za pravednom zaradom + ugovorima + dostojanstvenim tretmanom	Žele da kod radnika migranata izgrade poverenje u sindikat
Rukovodstvo preduzeća CleanPlus	Izbegavanje uvećanih troškova	Strah od gubitka ugovora sa preduzećem EuroTech
Čistači (Radnici)	Žele jednak tretman i bezbednost	Plaše se odmazde i gubitka posla
Posmatrač iz EuroTech-a	Očuvati stabilnost proizvodnje	Zaštiti imidž preduzeća i izbeći pravne sporove

Sindikalni zahtevi (Početna tačka)

1. Momentalno povećanje zarade na €7.80/sat (sektorski minimum)
2. Pisani ugovori o radu za sve radnike
3. Plaćanje neisplaćenih naknada za prekovremeni rad
4. Politika zaštite od zlostavljanja na radu i istraga svih zloupotreba
5. Garancija: Neće biti odmazde prema radnicima koji su prijavili probleme
6. Omogućavanje pristupa osnovnim prostorijama (kantina, toalet, ormarići za odlaganje ličnih stvari)

Pozicija rukovodstva (Početna tačka)

1. Pozivaju se na budžetska ograničenja
2. Krive radnike za probleme u komunikaciji
3. Poriču da postoji zlostavljanje
4. Nude "bonuse za produktivnost" umesto povećanja zarada
5. Žele da izbegnu pisano obavezivanje

Incident koji predstavlja okidač
Tri čistačice prijavile su da im je njihov nadređeni rekao: "Ukoliko vam se ne sviđa ovde, vratite se kući."
Kada su se usprotivile, smanjen im je broj radnih sati naredne nedelje. Ovo je pokrenulo podnošenje zvaničnog prigovora sindikata i izazvalo pažnju medija.

Cilj:
Učesnici treba da postignu realističan dogovor kroz pregovore u kome se postiže ravnoteža između:
☑ Prava i dostojanstva radnika
☑ Dinamike moći
☑ Pregovaračke strategije
☑ Očuvanja socijalnog dijaloga

⏰ *Vreme:* 75 minuta (20 minuta za objašnjenja i pripremu + 30 minuta za pregovore + 25 minuta za evaluaciju i diskusiju)

✂️ *Materijali*:

- Scenario ("odeljak sa skrivenim interesima" samo za određenu grupu)

🍽️ **12:30– 14:00 Pauza za ručak**

🎭 **14:00 - 15:30 Vežba: Forum teatar: Pronalaženje kreativnih rešenja za pomeranje sa mrtve tačke**

🎯 *Cilj*: Po završetku ove vežbe, učesnici će:

- Biti u stanju da identifikuju i kritikuju nedelotvorne pregovaračke taktike.
- Učesnici će kolektivno razmatrati i testirati kreativna rešenja zasnovana na interesima, u cilju pokretanja pregovora sa mrtve tačke.
- Učesnici će vežbati strateško intervenisanje pod pritiskom.

👥 *Postavka*:

- **Uloge:**
  - **Šaljivdžija (Moderator):** Osoba koja vodi radnju, održava bezbednost i usmerava diskusije/intervencije.
  - **Glumci** osobe koje glume scenu.
  - **Posmatrači** koji posmatraju i mogu da intervenišu u sceni.

Prvi korak: Upoznavanje sa scenarijom i postavljanje scenografije (10 min)

1. **Upoznavanje sa metodom:** Objasnite da Forum teatar pruža priliku da se uvežbavaju postupci za primenu u stvarnom životu. Ne treba biti dobar glumac, nego delotvoran zagovornik. Posmatrači nisu pasivni; oni su **i posmatrači i glumci**.
2. **Predstavljanje scenarija:** Koristite scenario iz konteksta SIAT-a (npr., "CleanPlus" pregovori) u kom jedna strana primenjuje agresivnu pregovaračku taktiku ili je se istinski došlo do mrtve tačke.
   - ***Primer scenarija (Scena sloma pregovora):*** Sindikat zahteva pisane ugovore, dok Rukovodstvo insistira na "bonusu za produktivnost", uz navođenje da su im "Ruke vezane odlukama centrale." Diskusija se vrti ukrug, sve više nabijena emocijama i završava se tako što Sindikat preti da će sve izneti u medijima, a predstavnici Rukovodstva napuštaju prostoriju. **Cilj je prikazati nedvosmislenu mrtvu tačku.**
3. **Definišite likove:** Šaljivdžija predstavlja tri glavna glumca i njihove pozicije/interese.

Drugi korak: Predstavljanje "Scene sloma pregovora" (10-15 min)

1. Glumci u trajanju od 5-10 minuta izvode "Scenu sloma pregovora**,"** prikazujući kako pregovori dolaze do mrtve tačke ili uzajamno nezadovoljavajućeg ishoda.
2. Pravilo: Niko iz publike ne sme da priča ili da interveniše tokom prvog igranja scene.
3. Suština: Scena mora jasno da prikaže trenutak u kom je "Protagonista" (sa strane radnika/sindikata) potlačen, poražen ili je napravio kobnu grešku koja dovodi do sloma pregovora.

Treći korak: Prva analiza posmatrača-glumaca (15 min)

1. **Zamrzni se i postavi pitanje:** Šaljivdžija prekida akciju odmah nakon što dođe do mrtve tačke: Okreće se prema posmatračima-glumcima i pita:
   - "Šta ste videli?" "Kada je protagonista postao nemoćan?"
   - "U kom trenutku je nastupio najveći slom ili greška?"
   - "Koju taktiku je uspešno primenio 'Tlačitelj' (Uprava)?"

2. **Fokus na kritici:** Usmerite diskusiju na analizu toga *zašto* su propali pregovori (npr., *"Postali su previše emotivni," "Nisu postavili pitanje o stvarnom interesu preduzeća kada je u pitanju bonus za produktivnost," "Propustili su priliku da posmatrača iz EuroTech-a pretvore u saveznika"*).

Četvrti korak: Intervencije i Forum (40 min)

1. **Upoznajte učesnike sa Pravilom intervencije:** Šaljivdžija navodi glavno pravilo:
   - "Ponovo ćemo odigrati scenu. Kad god uočite trenutak u kom Protagonista pravi grešku, ili smatrate da imate bolju ideju, uzviknite **'Stop!'"**
   - Zatim treba da zamenite Protagonistu (Sindikalnog pregovarača) u sceni i da isprobate sopstveni drugačiji pristup. Ne možete samo da kažete glumcu šta treba da radite; vi to *morate* da uradite."
2. **Forum počinje:**
   - Šaljivdžija vraća scenu na početak ili na ključni trenutak (česta greška je pokušaj da se suviše vrati scena unazad).
   - Kada neki posmatrač-glumac uzvikne **"Stop!,"** treba ukratko da objasni u čemu je Protagonista pogrešio i da uđe u tu ulogu.
   - **Zlatno pravilo:** Ostali glumci (naročito Tlačitelj/Rukovodstvo) treba da se drže svoje prvobitne uloge i interesa i da realistično odreaguju na novu intervenciju. Ne smeju olakšavati novom pregovaraču.
3. **Moderiranje od strane Šaljivdžije:**
   - Šaljivdžija je voditelj cirkusa. On podstiče stidljive učesnike, obezbeđuje da glumci u ulozi Rukovodstva ostanu realistični i prekida scenu nakon 2-3 minuta nove intervencije kako bi upitao posmatrače-glumce: *"Da li su se pregovori pokrenuli zahvaljujući toj intervenciji? Zašto jesu ili nisu?"*
   - **Podsticanje raznovrsnosti:** Šaljivdžija treba aktivno da traži intervencije u kojima se oprobavaju različite taktike:
     - **Taktička intervencija:** Isprobavanje novog pregovaračkog pitanja ili ponude (npr., *"Šta bi bilo ako bismo sufinansirali studiju o benefitima pisanih ugovora?")*
     - **Emocionalna intervencija:** Promena tona (npr., prelazak sa ljutnje na empatiju: *"Vidim da ste i Vi pod pritiskom. Recite mi čega se najviše plašite ukoliko pristanete na naše uslove.*")
     - **Eksterna intervencija:** Korišćenje eksternih resursa ili činjenica (npr., spominjanje presedana ili javnog mnjenja).

Peti korak: Raport i ključni zaključci (15 min)

1. **Pregled najboljih intervencija:** Šaljivdžija okuplja glumce i nekoliko posmatrača-glumaca u poslednji krug.
2. **Pitanja za sintezu:**

    - "Od 5-6 intervencija koje smo videli, koja je bila najefikasnija u smislu pronalaženja kreativnog rešenja za pokretanje sa mrtve tačke?"
    - "Šta smo naučili o pokretanju sa mrtve tačke? (npr., prikazivanje stvari u drugačijem kontekstu, razdvajanje osobe od problema, promena dinamike moći)."
    - "Koja je to taktika koju ste videli i koju ćete primeniti tokom svojih sledećih pregovora?"
3. **Konačno sumiranje:** Naglasite da se kreativnost u pregovorima često svodi na promenu konteksta, strukture ili informacija, a ne samo na pravljenje ustupka. Forum teatar učesnicima omogućava da uvežbaju gore navedeno bez izlaganja rizicima koji postoje u stvarnom životu.

⏰ *Vreme:* 90 minuta

✂️ *Materijali*:
1. Otvoren prostor.
2. Tri stolice predstavljaju pregovarački "sto".
3. Clipboard tabla i hemijska olovka za moderatora

☕ **15:30- 15:50 Pauza za kafu**

🌍 **15:50 - 16:50 Rekapitulacija: World Café vežba za promišljanje:**

🎯 *Cilj*: Do kraja vežbe, učesnici će biti u stanju da:

- Promišljaju o ključnim uvidima sa obuke
- Povežu teoriju sa ličnim iskustvima i učenjem
- Razmene najbolje prakse sa vršnjacima
- Identifikuju način na koji mogu primeniti veštine u sindikalnim aktivnostima

Metoda je objašnjena ovde: https://youtu.be/YG_6iBcyP7w

🛠️ Postavka prostorije

- 3 stola ili samo flipchart table, svaka sa po jednom temom
- Na svakom stolu nalaze se papir za flipchart tablu + markeri
- Stolovi su obeleženi na sledeći način:
    1. **Sto 1 - Rešavanje sukoba**
    2. **Sto 2 - Veštine zastupanja**
    3. **Sto 3 - Pregovaračke veštine**
- Po jedan **Domaćin stola** ostaje pored stola kako bi objasnio ideje prethodne grupe

- Ostali učesnici **se rotiraju** na svakih 15 minuta

📝 *Zadatak:*

Korak 1 - Uvod (10 min)

Treneri objašnjavaju:

"Osvrnućemo se na tri ključne sindikalne veštine: rešavanje sukoba, zastupanje i pregovaranje. Za svakim stolom povešće se diskusija vezana za određenu temu. Na svakih 15 minuta preći ćete za drugi sto i razraditi ideje prethodne grupe. Po jedna osoba za svakim stolom će tamo i ostati kao Domaćin stola koji će objasniti o čemu se diskutovalo."

Odaberite **po jednog Domaćina stola za svaki sto** (3 ukupno).

?? Pitanja za diskusije za stolovima

Svaki sto dobija jedno pitanje koje služi kao smernica za diskusiju:

Sto 1 - Rešavanje sukoba

🗨 *Pitanje:*

"Koji su najefikasniji načini za rešavanje sukoba na radnom mestu koji neće narušiti međuljudske odnose?"

💡 Pitanja:

- Koji alati za rešavanje sukoba su bili najdelotvorniji?
- Zašto dolazi do eskalacije sukoba?
- Koja je uloga emocija?
- Na koji način bi sindikati trebali da intervenišu?

Sto 2 - Veštine zastupanja

🗨 *Pitanje:*

"Šta čini sindikalno zastupanje moćnim i uverljivim na radnom mestu i van njega?"

💡 Pitanja:

- Šta čini da poruka bude uverljiva?
- Na koji način dokazi pospešuju zastupanje?
- Ko su ključni saveznici u zastupanju?

Sto 3 - Pregovaračke veštine

🗨 *Pitanje:*

"Šta čini pregovore uspešnim i na koji način se mi, kao sindikalisti, možemo za to pripremiti?"

💡 Pitanja:

- Šta smo naučili u vezi sa odnosom pozicija i interesa?
- Koje pregovaračke taktike najbolje funkcionišu?
- Koja ponašanja nanose štetu pregovorima?

🕰
Runde diskusije

Runda	Akcija	Vreme
Prva runda	Grupe počinju od stolova koji su im dodeljeni i diskutuju	15 min
Druga runda	Prelazak za drugi sto, razrađivanje ideja	15 min
Treća runda	Prelazak za naredni sto, doterivanje ideje i rezimiranje	15 min

Svaka grupa:
✓ Zapisuje ključne ideje na flipchart tablu
✓ Koristi strelice ✓ ✗ 💡 itd. za organizovanje svojih ideja
✓ Razrađuje - a ne ponavlja - ideje

👣 **Poslednji korak:** Šetnja po galeriji (5 minuta)

- Svi hodaju okolo i čitaju završene flipchart table.
- Trener postavlja pitanja:
  - "Koje ideje su vas iznenadile?"
  - "Šta povezuje sve tri teme?"

⏰ *Vreme:* 90 minuta

✂ *Materijali:*

- 3 stola + oznake
- Flipchart table + markeri
- Post-it ceduljice
- Tajmer
- Muzika (opciono, za energiju)

Saveti za trenere

✓*Podstičite iznošenje kratkih crtica, umesto dugih govora*
✓*Pitajte "Šta još?" za veći stepen promišljanja*
✓*Pomozite grupama da razrade—a ne da ponavljaju—ideje*
✓*Obezbedite da učesnici vide koliko imaju vremena na raspolaganju i da energija ostane na visokom nivou*

👌16:50 Kratka rekapitulacija i završetak obuke

Dajte svakoj osobi post-it ceduljicu:

"Jedna stvar koju ću primeniti u svojim sindikalnim aktivnostima je..."

Dodajte na "Zid sindikalnih obaveza".

⏰ *Vreme:* 10 minuta

✂️ *Materijali*:

- Markeri
- Post-it ceduljice

🧐 Opšte napomene koje se odnose na evaluaciju

Evaluacija oba dela sesija obuke od ključne je važnosti kako bi treneri mogli da obezbede optimalne ishode učenja, i služi kao ključni mehanizam za kontinuirani napredak i maksimizaciju razvoja učesnika. Hibridni model evaluacije, koji jednostavno kombinuje neposredno posmatranje i strukturirane povratne informacije, naročito je efikasan za uočavanje percepcija učesnika u vezi sa vrednošću aktivnosti i prikladnošću vežbi. Neposredno posmatranje omogućava praktičnu primenu i uvide u angažovanje, dok strukturirane povratne informacije sadrže subjektivna iskustva i kognitivno razumevanje. Budući da je ograničeno vreme za vršenje evaluacije prepoznato kao uobičajen i ozbiljan izazov tokom perioda intenzivnih obuka, od suštinske važnosti je implementacija brzih onlajn obrazaca koji se ponavljaju. Ovi digitalni alati mogu obuhvatati kratke, fokusirane ankete koje se dele u strateškim intervalima - na primer, neposredno nakon određenog modula ili na polovini programa - kako bi se zabeležile neposredne reakcije i ostvaren uticaj na efikasan način. Najvažnije je da se sprovede detaljna i sistematska analiza prikupljenih povratnih informacija, u idealnom slučaju od strane nezavisnog eksternog ocenjivača obuka, kako bi se obezbedili objektivni uvidi, specijalizovana ekspertiza i tumačenje nalaza bez predrasuda. Takva temeljna analiza, naročito prilikom sučeljavanja stavova i ishoda u različitim modalitetima obuka poput CIAT i SIAT od vitalnog je značaja za identifikovanje diferencijalne efikasnosti i dinamičko prilagođavanje plana obuka sposobnostima polaznika obuke koje se razvijaju, kao i njihovim specifičnim potrebama, čime se kontinuirano unapređuje i maksimizuje sveukupna efikasnost.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.