

# NAUČI, POENTIRAJ



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

*Beograd, 2005. godina*

Izdavač:

Nemačka organizacija za tehničku saradnju (GTZ) GmbH

Autori:

Stanislava Vidović  
Milena Golić  
Dragana Ćuk Milankov  
Zorica Trikić  
Jelena Vranješević  
Dragana Koruga

Uredila:

Stanislava Vidović

Lektor:

Goran Zeljić

Dizajn i priprema:  
Omnibus, Beograd

Štampa:

Dedraplast, Beograd

Tiraž:

300

ISBN 86-904125-3-0

# Sadržaj

## Uvodni deo

Uvod	13
Igrice za upoznavanje i integraciju učesnika	17

## Učenički parlamenti

Osnovne informacije	23
Pojam demokratije	25
Predstavničko telo - parlament	26
Osnovne karakteristike parlamenta	26
Struktura parlamenta	27
Izbor predstavničkog tela	27
Nadležnost predstavničkog tela	27
Akti predstavničkog tela - vrste propisa koje donosi	28
Parlamentarizam kao institucionalni oblik vlasti	28
Učenički parlamenti u kontekstu uspostavljanja demokratije	28
Pregled Konvencije o pravima deteta i ostalih značajnih pojmova	29
Konvencija o pravima deteta	29
Struktura i sadržaj Konvencije o pravima deteta	30
Zaštita i nadzor	31
Obaveza države prema Konvenciji o pravima deteta	32
Osnovna razlika između deklaracije i konvencije	32
Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima	33
Evropska konvencija o ljudskim pravima	33
Učenički parlamenti i međunarodni ugovori	34
Pojam i značaj participacije	34
Šta je participacija?	34
Ko i kako učestvuje u participaciji?	36
Gde je participaciju moguće ostvariti?	36
Šta očekujemo od participacije?	37
Koji je put ka participaciji?	37
Kakvu strategiju odabrati?	38
Načini učešća mladih	38
Konkretni razlozi "za" participaciju i "protiv" nje	40
Obrazovanje za učeničke parlamente i ljudska prava	45
Zbog čega su značajni učenički parlamenti	46
Odredbe koje učenicima omogućavaju osnivanje učeničkih parlamenata	49
A kako sve funkcioniše u praksi	51
Pravilnik o radu učeničkog parlamenta	54
Radionički deo	
I radionica: Potrebe, želje i ljudska prava	57
II radionica: Pojam ugovora	61
III radionica: Pojam zakona	67
IV radionica: Vrste prava	71

V radionica: Prava i odgovornost	77
VI radionica: Sličnosti i razlike	81
VII radionica: Diskriminacija	87
VIII radionica: Sukob prava	93
IX radionica: Pravo na mirno okupljanje	99
X radionica: Kako slušamo - uvod u participativna prava	103
XI radionica: Participativna prava	109
XII radionica: Upoznavanje sa situacijom u školi	119
XIII radionica: Donošenje odluka	127
XIV radionica: Donošenje pravila	141
XV radionica: Modeli učeničkih parlamenata	147
XVI radionica: Pravo na informisanje	153
XVII radionica: Zajedničke akcije	159
XVIII radionica: Zajedničke akcije II	167

### **Timski rad u okviru učeničkih parlamenata**

Šta je tim	179
Vođstvo	188
Uslovi za formiranje tima	190
Vrste timova	190
Faze funkcionisanja tima	191
Oснаživanje tima (team building)	192
Procena efikasnosti tima	194
Konflikti i njihovo prevazilaženje	197
Radionički deo	
I radionica: Upoznavanje sa osnovnim karakteristikama timskog rada	203
II radionica: Uloge u timu	209
III radionica: Upoznavanje sa mogućim karakteristikama osoba u timu	215
IV radionica: Sinergetsko odlučivanje	223
V radionica: Podsticanje kreativnog mišljenja	233
VI radionica: Vođstvo u timu	235
VII radionica: Građenje poverenja - team building	241
VIII radionica: Kreiranje duha zajedništva - team building	247
IX radionica: Procena funkcionisanja tima - force field analiza	249
X radionica: Konflikti u timu	255
XI radionica: Kreiranje grupne vizije	265

### **Liderstvo**

Četiri elementa liderstva/rukovođenja	272
Stilovi rukovođenja	273
Domen strukture	274
Domen ljudskih resursa	274
Politički domen	275
Simbolički domen	275
Model leaderskih kompetencija ili piramida liderstva (Donald Clark, 1999)	277
Kompetencije rukovođenja	278
Profesionalne kompetencije	279

Liderstvo i moć	279
Sedam postupaka dobrog liderstva/rukovođenja	281
Uspešno liderstvo i timski rad	282
Ako želite da budete uspešan lider imajte na umu	283
Liderstvo i učenički parlamenti	283
Rečnik uspešnog lidera	286
Radionički deo	
I radionica: Da sam ja direktor/ka	287
II radionica: Mitovi o liderima	291
III radionica: Promena	297
IV radionica: Rukovođenje timom	299
V radionica: Kom tipu lidera pripadate	303
VI radionica: Vođenje sastanka	311

## **Veštine pregovaranja**

Učesnici u pregovaranju - pregovarački stilovi	319
Ishodi pregovaranja	325
Proces pregovaranja	327
Faze u procesu pregovaranja	335
Moguće prepreke uspešnom pregovaranju	337
Radionički deo	
I radionica: Pusto ostrvo	343
II radionica: Šta se krije iza pozicije?	347
III radionica: Zatvorenikova dilema	351
IV radionica: Igra iks-oks	355
V radionica: Kakav ste pregovarač?	359
VI radionica: Pročitajmo novine	365
VII radionica: Igra olovkama	367
VIII radionica: Ostrvo - vežba pregovaranja	369
IX radionica: Ostrvo - proces pregovaranja II deo	375
X radionica: Pregovaranje - simulacija	377

## **Šta je kritičko mišljenje?**

Može li se definisati?	381
Kakav je to proces?	381
Po čemu se prepoznaje onaj koji kritički misli?	382
Kada i kako se javlja i razvija kritičko mišljenje?	383
Šta sve treba znati i umeti?	384
Kritičko promišljanje - razumevanje realnosti?	385
Kako razumevanje utiče na menjanje?	389
Kako kritičko mišljenje koristi informacije?	389
Kako da naučimo kritički da mislimo?	390
Kako, onda savladavamo veštinu kritičkog mišljenja?	391
Koje tehnike se mogu koristiti?	392
Koji su nam uslovi potrebni da bismo kritički promišljali?	405
Kako sami doprinosimo?	408
Zašto je važno kritičko mišljenje?	410

Od mišljenja do odlučivanja	410
Kakve su koristi od kritičkog mišljenja?	411
Radionički deo	
I radionica: Priča o	413
II radionica: Diskusione grupe	423
III radionica: Šta ima novo u novinama?	427
IV radionica: Vrednosna osa	435
V radionica: Debata	439
VI radionica: Moj govor	441

## **Konflikti**

Šta je konflikt?	451
Vrste sporova	451
Priroda konflikta - konstruktivan konflikt, destruktivan konflikt	452
Ishodi konflikta	453
Naš stav u konfliktu	454
Stilovi u rešavanju sporova	455
Alternativni načini razrešavanja sporova	456
Autoritarne metode za bavljenje konfliktima i za njihovo razrešavanje	459
Faze konflikta	460

## **Komunikacija**

Šta je komunikacija?	463
Dobra komunikacija u učeničkom parlamentu	464
Šta otežava komunikaciju?	465
Koja su pravila dobre komunikacije	466
Decentralizacija i centralizacija	467
Šta olakšava komunikaciju?	467
Potrebni uslovi za aktivno slušanje/slušanje sa empatijom	467
Vrste slušanja	468
Asertivnost	470
TI i JA govor i TI i JA poruke	470
Neverbalna komunikacija	473

## **Završetak**

Literatura	475
------------	-----







## UVOD

Priručnik *Nauči, poentiraj* namenjen je osnovnom obrazovanju iz oblasti učeničkih parlamenata - njihovog osnivanja, osnaživanja i podrške. Ali, šta znače učenički parlamenti i koje znanje zahtevaju da bi se rad u njima skladno odvijao i da bi učenici zaista učestvovali u procesu donošenja odluka i izražavanju sopstvenog mišljenja?

Kancelarija *Nemačke organizacije za tehničku saradnju* (GTZ), kroz svoj program *prevencije konflikta*, radila je na izradi različitih edukativnih modela s ciljem kreiranja i uvođenja demokratskih procesa u srednje škole, kako kroz samostalne projekte, tako i kroz saradnju sa partnerskim organizacijama i profesionalcima koji rade sa mladima. U toku ovog rada, uradili smo i istraživanje sa mladima o njihovom viđenju funkcionisanja rada parlamenata i ono nam je u velikoj meri poslužilo kao osnova za pisanje ovog rada.

Civilna i moralna edukacija, građanska edukacija, interkulturalno obrazovanje, mirovno obrazovanje, obrazovanje iz oblasti ljudskih/dečjih prava i obrazovanje iz oblasti prevencije i posredovanja u sukobima - sve ovo obrazovanje ima za cilj da pomogne srednjoškolcima da razviju veštine, znanja i stavove koji će im pomoći ne samo u poboljšanju školskog života već i u svakodnevnim situacijama pripremajući ih za sutrašnje odluke u svetu i njihovom mestu u njemu. Ono im pomaže da razviju takav stil razmišljanja koji će im omogućiti kritičko posmatranje realnosti i mogućnost formiranja sopstvenih, a ne gotovog prihvatanja tuđih stavova i vrednosti.

Zbog ovoga smo, u okviru projekta podrške učeničkim parlamentima, rešili da napravimo "kuvar" koji bi ponudio razne teme kojima bi se jačao kapacitet, kako mladih koji su članovi parlamenta tako i mladih koji su u njemu samo predstavljeni.

Ovaj priručnik predstavlja celovit obrazovni paket namenjen profesorima i drugim profesionalcima (ljudima iz nevladinih organizacija, omladinskim centrima, institucijama i dr.) koji rade sa mladima, nastao sa idejom da se oni upoznaju sa pojmom sukoba, veštinama posredovanja u sukobima, sa pregovaranjem, kritičkim mišljenjem, timskim radom i liderstvom, komunikacijom, tj. svim onim znanjima neophodnim mladima koji sede u "klupama" parlamenta.

### Nešto više o priručniku

#### Osnovne informacije

Priručnik *Nauči, poentiraj* sačinjen je od pet obrazovnih poglavlja, koja pokrivaju različite teme. Nazivi ovih poglavlja su: *Dečja i ljudska prava*, *Timski rad*, *Liderstvo*, *Pregovaranje* i *Kritičko mišljenje*.

Svako poglavlje sadrži dva dela. Prvi deo, u kojem se teorijski pokriva osnovna tema i koji služi kao pomoć voditeljima radionica, odnosno omogućava im uvod u temu, i drugi deo koji čine radionice, namenjene radu sa mladima, odnosno osposobljavanju mladih za praktičnu primenu predloženih znanja i veština.

Pored ovoga, postoje i dva dela koja služe kao podrška voditeljima u implementiranju radionica i radu sa mladima. To su deo koji se bavi upoznavanjem i integracijom učesnika i teorijski deo u okviru koga se obrađuju teme konflikata, komunikacije i alternativnih načina rešavanja sporova. Prvi deo predstavljen je samo kroz radionice, a drugi samo kroz teoriju, mada se on programski prožima kroz sva druga poglavlja. Upravo iz ovog razloga smo ga i priložili.

Deo o konfliktima i komunikaciji preuzet je iz knjige *Spremno u sukobe*, autora Stanislave Vidović i Marije Radovanović, a u izdanju GTZ kancelarije u Beogradu. Neki delovi u ovoj knjizi uzeti su i prerađeni od autorki Zorice Trikić i Dragane Koruge iz Centra za interaktivnu pedagogiju.

Pored ovoga, kao prilozi, profesorima su na raspolaganju i međunarodni ugovori - Konvencija o pravima deteta, Evropska konvencija o ljudskim pravima i Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima, kao i zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja. Ove priloge možete pronaći na predloženim sajtovima. Ovo su prateći materijali uz pravni blok radionica, ali mogu da se koriste i u drugim radionicama, na primer u radionici koja se bavi debatom ili koja objašnjava pojmove kritičkog mišljenja.

## **Struktura radionica**

Prosečno vreme trajanja jedne radionice jeste između 60 i 150 minuta (vreme nije fiksno i u zavisnosti od veličine grupe, predznanja učesnika i sl. može se menjati!), s tim da se u nekim radionicama zbog veličine i obima sadržaja ovo vreme moralo promeniti.

Na primer, u pravnom delu, radionica koja se bavi izradom predloga projekta ili u delu o kritičkom mišljenju, radionica koja se bavi debatom, vremenski traju mnogo duže, nekada i po ceo dan, ali uz ovaj tip radionica stoji obavezno i napomena o promeni trajanja u odnosu na druge radionice. Radionice mogu da se izvode ili u okviru školskih časova ili u okviru vannastavnog rada, kao što su kampovi za mlade, radionice organizovane u vreme vikenda, posebne sekcije i dr.

Bitno je napomenuti da je ovo samo okvirno vreme navedeno da bi profesori osmislili potrebno vreme za rad sa učenicima. U zavisnosti od veličine grupe, grupne dinamike, uzrasta i sl. ovo vreme može biti kraće ili duže.

Struktura radionica uglavnom je ista u okviru celog priručnika, osim u nekim slučajevima kada se zbog raspoloživog vremena ili samog sadržaja moralo odustati od ovakve koncepcije. Na primer, u delu koji se bavi kritičkim mišljenjem ova struktura je narušena jer je to zahtevala sama tema.

Svaka radionica sačinjena je iz uvodne aktivnosti - kao prvog koraka u uvođenju samih učesnika u temu kojom ćemo se baviti tokom radionice ili kao pokušaja animiranja i opuštanja učesnika - zatim centralne aktivnosti - kao mesta gde se detaljno bavimo problemom, tj. sadržajem date radionice - i završnom aktivnosti - koja omogućava da se da celina i da se u okviru rad tokom te radionice, odnosno, da se da rezime i eventualno konkretna primena tema iz centralne aktivnosti.

Što se tiče redosleda tema radionica, on nije predviđen. Naime, u zavisnosti od predznanja učenika, zainteresovanosti i konkretnog problema sa kojim se parlament suočava, profesori mogu da odrede temu koju će ponuditi učenicima.

To znači, da se u nekim slučajevima može koristiti ceo priručnik, tj. sve ponuđene teme, a u nekim samo određeni delovi.

## **Primena**

Priručnik je namenjen nastavnicima srednjih škola, kao i profesionalcima koji rade sa mladima uzrasta od 15 do 19 godina. Predviđeno je da se pre korišćenja priručnika prođe obuka za njegovu primenu.

Obuka može da se prođe ili u organizaciji GTZ kancelarije ili u izvođenju nekih drugih organizacija koje su akreditovane za edukaciju na polju nenasilne komunikacije, prevencije sukoba, dečjih i ljudskih prava, kritičkog mišljenja i sl. (predlažemo da profesori pogledaju katalog Ministarstva prosvete i sporta sa akreditovanim programima).

## **Broj učesnika**

Idealan broj učesnika u grupi prilikom izvođenja radionica iznosi između 20 i 25. Program može da se radi ili sa učenicima koji su članovi parlamenta ili sa učenicima koji to nisu, ali koji se tada upoznaju sa načinom i metodama rada njihovih predstavnika. Takođe, sam parlament ne znači pasivno reprezentovanje već je upravo aktivna participacija nužan uslov pravilnog prezentovanja i odlučivanja.



# IGRICE ZA UPOZNAVANJE I INTEGRACIJU UČESNIKA

Ovo su aktivnosti koje možete da koristite na početku rada sa grupom radi njihovog upoznavanja i integracije učesnika. Ove aktivnosti možete da koristite i tokom tematskih aktivnosti, tj. u toku izvođenja samih radionica.

Ovo su samo neki od predloga koje vam nudimo. Na vama, kao voditeljima radionica, ostaje da koristite ove, uzmete druge iz drugih priručnika ili sami osmislite aktivnosti za upoznavanje.

## 1. Govornica (15 minuta, tj. u zavisnosti od veličine grupe)

Voditelj improvizuje govornicu, a zatim zamoli svakog učesnika da razmisli kako bi, govorom, sebe predstavio grupi na nazanimljiviji način, u roku od jednog minuta. Učesnici imaju pet minuta da smisle način na koji će se predstaviti. Nakon ovoga svaki učesnik izlazi pred govornicu i predstavlja se.

## 2. Izbori (20 minuta)

Voditelj zamoli učesnike da zamisle situaciju da se trenutno bliže izbori za predsednika učeničkog parlamenta u njihovoj školi i da je svaki od učesnika potencijalni kandidat. Zatim zamoli svakog učesnika da u roku od pet minuta smisli način na koji bi predstavio sebe i animirao učenike njegove škole da glasaju za njega. Kada svaki od učesnika smisli način na koji će se predstaviti, sledi predstavljanje u grupi.

## 3. Duel (30 minuta)

Voditelj podeli učesnike u parove i kaže im da imaju pet minuta da se međusobno što bolje upoznaju postavljajući jedan drugom što različitija pitanja.

Nakon međusobnog upoznavanja, voditelj saopštava da svaki par predstavlja po dva kandidata za predsednika parlamenta sa suprotnim stavovima i različitim mišljenjima. Kandidati su dobili priliku da na lokalnoj televiziji predstave sebe.

Voditelj naglašava da emisija upravo počinje i da će imati nešto drugačiji koncept, gde će kandidati imati priliku da se međusobno predstave, tako što će svaki kandidat u roku od dva minuta reći šta misli o drugom kandidatu. Nakon ovoga sledi međusobno predstavljanje parova (kandidata) u grupi.

## 4. Biću poznat kao... (15 minuta)

Voditelj zamoli svakog učesnika da se seti jedne ličnosti (istorija, sport, gluma, muzika, estrada, politika), koja nosi isto ime kao i učesnik. Nakon toga svaki učesnik ima zadatak da kaže svoje ime, kao i ime ličnosti koje se setio i da kaže da li mu se ta

ličnost sviđa ili ne, da li voli to što ima isto ime kao i ta ličnost, da li ga je neko nekada poistovećivao sa tom ličnošću, da li bi voleo da bude poznat kao ta ličnost.

### **5. Vajar (20 minuta)**

Učesnici se podele u parove. Voditelj svakom paru podeli plastelin i zamoli svaki par da napravi skulpturu svog para onako kako ga doživljava i vidi na osnovu prvog utiska tj. razgovora. Možete im dati nekoliko minuta da porazgovaraju i da se upoznaju, na primer da kažu neke svoje osobine koje vole kod sebe ili da daju neke osnovne informacije o sebi ili da kažu, na primer, zašto su došli na seminar, šta bi voleli da nauče i sl.

Nakon vajanja, svaki par predstavlja svoju skulpturu i objašnjava zbog čega je baš tako izvajao svog para.

### **6. Prepoznajem te (20 minuta)**

Svaki učesnik ima zadatak da na papiru zapiše tri karakteristike koje se o njemu mogu steći na osnovu vizuelnog utiska. Kada svaki učesnik ispiše ono što je karakteristično za njega, savija papir i ubacuje ga u kutiju. Voditelj promeša papire i zamoli nekog od učesnika da izvuče jedan papir iz kutije i da na osnovu karakteristika koje su napisane pokuša da pogodi koji učesnik je u pitanju. Kada se otkrije učesnik onda on izvlači sledeći papir i tako redom, dok papiri svih učesnika ne budu izvučeni.

### **7. Tako slično, a tako različito (15 minuta)**

Učesnici imaju zadatak da se grupišu prema prvom slovu svog imena. Ukoliko su u nekim grupama samo po jedan ili dva predstavnika, voditelj ih spaja sa nekom drugom, manjom, grupom. Kada se obrazuju grupe, voditelj ih usmerava da međusobno razgovaraju o svojim imenima, koje su sličnosti, a koje razlike između njihovih imena, da li im se imena sviđaju ili bi voleli da su u nekoj drugoj grupi. Nakon ovoga, voditelj zamoli da svaka grupa ispiše svoja imena na hamer papiru i svojoj grupi da naziv, a zatim odabere predstavnika koji će predstaviti grupu i ispričati priču o njihovim imenima.

### **8. Moj pronalazak (15 minuta)**

Voditelj podeli učesnike u parove, a zatim im objašnjava da će svaki par činiti jedna osoba koja je pronalazak i jedna koja je pronalazač. Nakon ovoga, voditelj zamoli parove da što bolje osmotre jedan drugoga i zapamte što više detalja, odnosno karakteristika na svom paru. Voditelj ih potom podeli u dve grupe, po unapred utvrđenom kriterijumu. Zatim pronalazačima stavlja povez na oči i zadaje im zadatak da se slobodno šetaju po prostoriji i da otkriju svoj pronalazak tj. svog para. Kada svaki pronalazač otkrije svoj pronalazak, uloge se menjaju tako da oni koji su bili pronalazači sada budu pronalasci i obrnuto.

### 9. Idealan recept za upoznavanje (15 minuta)

Voditelj podeli učesnike u dve grupe, a zatim ih razdvoji u dve prostorije. Svakoj grupi daje zadatak da smisli idealan recept za upoznavanje sa drugom grupom. Grupe imaju na raspolaganju pet minuta da smisle najbolji način, a zatim se vraćaju u jednu prostoriju. Sledi upoznavanje tako što prvo jedna grupa isprobava svoj recept sa drugom grupom, a kada se međusobno upoznaju, onda druga grupa prezentuje svoj recept.

### 10. Moj par, moja stvar (20 minuta)

Voditelj podeli učesnike u dve grupe, a zatim im zadaje zadatak. Učesnik iz svake grupe treba da pronađe jedan predmet u prostoriji koji će ga predstavljati, to može biti i njegova lična stvar, koju trenutno ima kod sebe ili stvar koju je pronašao u učionici. Kada učesnici i iz jedne i iz druge grupe pronađu predmet koji će ih predstavljati, voditelj zamoli članove samo jedne grupe da predmet stave na sredinu prostorije. Zatim zamoli svakog učesnika iz druge grupe da svako za sebe uzme po jedan predmet iz sredine prostorije. Kada svaki učesnik druge grupe izabere predmet, vlasnik te stvari biće njegov par.

Nakon ovoga, učesnici podeljeni u parove vraćaju predmet svom vlasniku i međusobno razgovaraju o odabranim predmetima - zbog čega su izabrali te predmete, na koji način ih oni predstavljaju, na koji način oni mogu da se identifikuju sa predmetom. Kada međusobno razmene svoja mišljenja, sledi razmena u velikoj grupi.

### 11. Loto (20 minuta)

Ovo je još jedna od aktivnosti koja omogućava da se, na interesantan način, učesnici međusobno upoznaju.

Voditelj na posebnim papirima ispiše onoliko brojeva koliko ima učesnika (na primer, 20 učesnika, 20 brojeva - pogledati priloženu tabelu), a zatim ih podeli učesnicima i daje instrukciju da ne otkrivaju brojeve koje su dobili. Zatim podeli učesnike u četiri grupe i da im prethodno sastavljene tabele od po deset brojeva. Voditelj daje instrukciju učesnicima da na tabelama zaokruže kombinaciju od pet brojeva. Voditelj i dalje napominje da učesnici ne otkrivaju brojeve.

Kada učesnici zaokruže brojeve u tabeli, sledi izvlačenje, tako što prva grupa čita svoje brojeve, a učesnici koji su dobili te brojeve izlaze pred grupu, a zatim se svako od njih predstavlja pred celom grupom. Voditelj napominje da će postojati mogućnost da neko od učesnika bude dva ili više puta izvučen, što znači da će imati priliku da se, svakog sledećeg puta kada bude bio izvučen, bolje predstavi grupi i kaže neke nove informacije o sebi za koje nije imao priliku kada je prvi put bio izvučen. Isti postupak sledi i sa ostale tri grupe. Igra se završava kada svaka grupa pročita svoje brojeve i kada se učesnici predstave.

Onaj učesnik ili učesnici koji nisu izvučeni, predstavljaju dobitnu kombinaciju i pobednici su. Oni se, takođe, predstavljaju grupi i kao nagradu dobijaju od učesnika po jedan poklon koji će ostali učesnici pokušati da prikažu pantomimom, a ukoliko su svi izvučeni, onda su svi pobednici i jedni drugima daju poklone.

Tabela 1		Tabela 2		Tabela 3		Tabela 4	
6	7	1	2	11	12	7	10
8	9	3	4	13	14	13	17
10	1	5	15	15	16	3	20
2	3	16	17	17	18	5	16
4	5	18	19	19	20	8	9

## 12. Supermenove supersonične naočare (20 minuta)

Učesnici sede u velikom krugu. Voditelj zamoli svakog učesnika da pred celom grupom kaže kakva je on osoba, koje su njegove pozitivne, a koje negativne osobine, kakvo mišljenje drugi imaju o njemu. Kada svaki od učesnika završi sa izlaganjem, voditelj kaže da će svaki učesnik imati priliku da isproba Supermenove supersonične naočare i da će kroz njih moći da vidi kakav će on osoba biti u budućnosti, kojim zanimanjem će se baviti, šta će drugi pričati o njemu. Nakon ovoga, voditelj daje naočare da kruže među učesnicima, a svaki učesnik kada ih bude skinuo kazaće šta je video kroz njih, tj. kakva će osoba biti, kojim zanimanjem će se baviti, šta će drugi pričati o njemu. Igra se završava kada svaki učesnik isproba naočare.

## 13. Supermenove supersonične naočare II (20 minuta)<sup>1</sup>

Učesnici sede u velikom krugu. Voditelj zamoli sve učesnike da kažu zbog čega su došli na seminar, koja su njihova očekivanja od seminara, šta bi želeli da nauče na seminaru. Kada svaki učesnik odgovori, voditelj kaže da će svaki učesnik imati priliku da isproba Supermenove supersonične naočare kroz koje će videti koje će sve aktivnosti realizovati sa znanjem koje je stekao na seminaru. Nakon ovoga, voditelj daje naočare da kruže među učesnicima, a svaki učesnik kada ih bude skinuo kazaće šta je video kroz njih, tj. koje su to aktivnosti koje će realizovati nakon seminara. Igra se završava kada svaki učesnik isproba naočare.

## 14. Supermenove supersonične naočare III (20 minuta)

Voditelj podeli učesnike u parove, a zatim im kaže da će svaki par imati zadatak da pred celom grupom međusobno opiše jedan drugog na osnovu fizičkog izgleda (na primer boja kose, očiju, visina). Nakon izlaganja svakog od parova, voditelj im stavlja Supermenove supersonične naočare i kaže da će pomoću njih moći da vide sve pozitivne osobine svog para. Kada učesnici koji čine par skinu naočare, imaju zadatak da opišu svog para kako ga vide uz pomoć naočara, odnosno koje su njegove pozitivne osobine. Igra se završava kada svaki par isproba Supermenove supersonične naočare.

Voditelj u ovoj igri može unapred da pripremi sunčane naočare ili da ih pozajmi od nekog učesnika, a može i da da instrukciju da učesnici zamisle da imaju naočare.

<sup>1</sup> Ovo je odlična aktivnost za kraj rada, kada se sa učesnicima radi planiranje akcija ili realizacija projekta u školi.



### **15. Došao sam na seminar i upoznao... (15 minuta)**

Učesnici sede u velikom polukrugu. Voditelj kaže učesnicima će u ovoj igri imati mogućnost da što brže zapamte imena jedni drugima i da će im isto tako biti potrebna velika koncentracija. Svaki učesnik ima zadatak da prvo kaže svoje ime, a zatim: "Došao sam na seminar i upoznao..." (nabraja imena svih učesnika koji sede sa njegove desne strane, na primer: "Došao sam na seminar i upoznao Milicu, Nađu i Darka.").

U ovoj igri voditelj sedi na početku polukruga, a učesnik sa njegove leve strane započinje igru.



# UČENIČKI PARLAMENT

## Osnovne informacije

U proteklih nekoliko godina često smo dolazili u kontakt sa mladima iz omladinskih organizacija, klubova i učeničkih parlamenata. Mladi sa kojima smo realizovali naše projekte i sa kojima smo razgovarali o različitim temama koje su prepoznate kao bitne za njihovo odrastanje započeli su jednog dana i razgovor o funkcionisanju učeničkih parlamenata. Ova tema bila je veoma značajna i za nas same jer smo upravo u to vreme pokrenuli projekat čiji je osnovni cilj bio jačanje ili uspostavljanje parlamenata u srednjim školama.

Učenički parlamenti jesu formalne institucije kroz koje se omogućava učešće mladih u nekim odlukama koje ih se tiču tj. mogućnost upravljanja u školskom životu.

Većina učeničkih parlamenata u Srbiji započeli su sa radom krajem 90-ih godina da bi danas skoro sve škole imale ovo predstavničko telo.

Bez obzira na ovakvu situaciju, bitno je pitanje načina i uspešnosti njihovog rada. Prema istraživanju Omladinske press agencije iz 2002. godine, osnovni problem njihovog nefunkcionisanja leži u činjenici da škole nisu jasno definisale ni način izbora predstavnika za učeničke parlamente ni procedure rasprave, delokrug aktivnosti, komunikaciju između predstavnika parlamenta i škole i dr.

Na osnovu GTZ-ove ankete koja je sprovedena među srednjoškolcima u čijoj školi postoje parlamenti, dobijeni su slični podaci. U nekim sredinama parlamenti odlično funkcionišu i mogućnost njihovog delovanja prepoznata je ne samo u samoj školi već i na nivou lokalne zajednice. U drugim školama parlamenti su samo vid dekoracije, a najčešće su započeli sa radom jer su nastavnici u školi imali utisak da je moderno imati ovakvo telo ili zato što ga i druge škole imaju. Doduše, naravno da postoje i drugi razlozi njihovog nefunkcionisanja, kao što je na primer razvijanje poslušničkog karaktera kod učenika, koje nam se dešava poslednjih petnaestak godina, koje dovodi do nemogućnosti prihvatanja činjenice od strane učenika da kroz učeničke parlamente i oni imaju pravo da o nečemu odlučuju.

Ali vratimo se preciznijim podacima i njihovom samom izvoru. Ono što su nam sami srednjoškolci rekli u anketi bilo je veoma značajno, a odgovori su bili otprilike ovakvi:

a) Zašto parlament ne funkcionise u mojoj školi:

- Ne odgovara nam vreme održavanja i zakazivanja sastanaka.
- Nezainteresovanost učenika, nastavnika ili čak i jednih i drugih.
- Neinformisanost o tome šta su uopšte parlamenti i šta se tu može.
  - Neozbiljnost predstavnika koji tamo sede.
- Gubljenje vremena, ma šta ćemo tamo kad i onako ...
  - Neefikasnost i neorganizovanost.
  - Neupućenost u prave mogućnosti rada.
- Netolerancija i neprihvatanje različitog mišljenja.

- Nepostojanje autoriteta - svi smo jednaki, a to ne može da doprinese da se donose bilo koja odluka.
  - Nedostatak pravog i prepoznatljivog lidera i vođe.
- Izbor učenika koji sede u parlamentu - uglavnom ih biraju nastavnici ili se javljaju štreberi koji hoće da "osvoje" još jedan poen kod razrednog strarešine.
  - Izostanak cilja.
- Neprihvatanje parlamenta od strane profesora - miniranje na svakom koraku i omalovažavanje i samog parlamenta i učenika koji su izabrani kao predstavnici.

Nakon ovoga pitali smo učenike šta misle o tome koja je uloga samih parlamenata, kako oni vide njegovu ulogu u školi i da li im je bitno i zbog čega da se parlamenti uspostave.

b) Šta parlament može da vam pruži i šta može da poboljša u vašoj školi:

- Mogućnost odlučivanja o nekim stvarima.
  - Poboljšanje položaja učenika.
- Mogućnost informisanja svih učenika na brži način.
  - Organizovanje zajedničkog života u školi.
- Mogućnost da se zaustavi izivljavanje nastavnika nad učenicima.
- Zainteresovanost tj. neka nova dešavanja pa makar i kroz parlament.

Ubrzo nakon završene ankete uvideli smo da ne samo učenici nego i veliki broj nastavnika ne zna šta su to parlamenti, šta se kroz učeničke parlamente može uraditi i zbog čega su oni značajni. O ovome nam govori i prethodna lista u kojoj je veoma mali broj pozitivnih stvari koje su učenici mogli da izdvoje i koje predstavljaju prednosti postojanja parlamenata. Čak i ako prepoznaju da postoji mogućnost donošenja nekih odluka kroz parlament učenici ne znaju na koji način to da ostvare i kako da prezentuju svoje odluke učenicima i nastavnicima u školi.

Pored ovoga uvideli smo i da postoji velika zainteresovanost samih učenika i prepoznavanje barem nekih aspekata učeničkog života na koji parlamenti mogu da deluju.

S druge strane, u razgovoru sa nastavnicima uvideli smo da oni imaju veliki strah od promena koji se reflektuje na parlamente. Ne samo da vide "aždaju" koja donosi promene, već ovo prepoznaju i kao dodatno nametnutu obavezu koja će im uzeti i onako malo slobodnog vremena koje im je ostalo. Najčešći argumenti koji se iznose u korist teze da parlamenti ne treba da postoje jesu da su učenici već i onako prezauzeti svakodnevnim obavezama, da treba da se pripremaju za kontrolne i pismene vežbe i da nemaju slobodnog vremena da se bave ovim stvarima.

Zbog svega navedenog osnažili smo našu prvobitnu ideju da napišemo priručnik u kojem ćemo detaljnije objasniti osnovne ideje i koncept učeničkih parlamenata, a kroz konkretne radionice ojačati same učenike da delotvornije deluju i iskoriste mogućnost zajedničkog odlučivanja zarad unapređivanja života u zajednici.

Parlamenti nisu nešto što odrasli daju mladima, nešto što su učenici zaslužili pa ih treba nagraditi, već je to njihovo osnovno pravo da se kroz samoorganizovanje i udruživanje aktivno uključe u kreiranje sopstvenog prostora i razvoja podsticajne sredine. To je osnovno pravo da se utiče na sopstveni život i odluke koje ga usmeravaju.

## Pojam demokratije

*Demokratija znači poštovanje pravila igre, čak i onda kada sudija nije tu.*

*Manfred Hausmann*

*Pod pojmom demokratije ja podrazumevam jednake šanse, kako za najslabijeg tako i za najjačeg.*

*Mahatma Gandi*

*Onaj koji u svojoj zemlji želi da uspostavi demokratiju, ne treba da čeka dozvolu za to.*

*Bulent Edževit*

*Demokratija živi od spora između dve strane, od diskusije za pronalazak ispravnog puta. Radi toga u demokratiji poštujemo mišljenje drugih.*

*Richard Von Weizsacher*

Ideja o demokratiji svoje duboke korene nalazi još u antičkom dobu, a ukoliko bismo ovu ideju povezali sa pojmom sloboda, mogli bismo reći da demokratija datira još od prvih ljudskih organizacija. U svom prvobitnom obliku pojam demokratije razvijao se kroz dela istaknutih filozofa i političara. Reč *demokratija* vodi poreklo od starogrčkih reči "demos", što znači narod, i "kratia", što predstavlja vlast. Spajanjem ove dve reči dobijamo pojam koji predstavlja vladavinu naroda.

Osnovni temelji demokratije zasnivaju se, pre svega, na poštovanju ljudskih prava i poštovanju različitosti. Svoju snagu demokratija crpi iz različitosti i ravnopravnosti i zbog toga se njeni osnovni principi sprovode uvažavajući razlike i volju većine.

Tokom svog života članovi smo velikog broja grupa, kako formalnih tako i neformalnih. Deo smo porodice, razreda, pripadamo raznim klubovima, timovima i sekcijama. U svim ovim grupama svakodnevno se donose odluke. Odluke o tome gde ćemo letovati, šta ćemo kupiti, kako ćemo rasporediti sredstva koja imamo, gde ćemo ići na ekskurziju i sl. Neke od ovih odluka veoma su nam bitne, kao na primer ciljevi kojima težimo i pravila rada i života u zajednici, a neke su manje bitne, ali zajedničko za njih je da nas njihovo donošenje čini manje ili više srećnima. A osnovno je da one olakšavaju naš život u zajednici i da imamo potrebu da učestvujemo u donošenju ovih odluka. I ovde dolazimo do pojma demokratije tj. pojma donošenja kolektivnih odluka koje utiču na grupu kao celinu i koje omogućavaju da svi članovi grupe imaju jednaka prava u njihovom donošenju.

Ili kako bismo to rekli drugim rečima, neki od nas rode se sa kosom, a neki bez nje, jedni imaju plave oči, a drugi zelene. Tokom života shvatimo da je neko rođeni glumac, a neko nadaren za sport ili učenje, dok drugi imaju interesovanje za muziku ili govorništvo. Svako od nas koristi svoje mogućnosti i sposobnosti - i to je demokratija. Ona nam ne deli pravdu, već nam nudi jednake mogućnosti za uspeh.

Kada govorimo o demokratiji mislimo, pre svega, na mogućnost uticanja na donošenje odluka. U demokratiji moć se ogleda u moći građana tj. pojedinaca da odluče kome

će poveriti vršenje vlasti. To ne znači da se oni odriču svoje mogućnosti da učestvuju u odlučivanju, već da je poveravaju svojim predstavnicima. Građani su ti koji dozvoljavaju vlasti da vlada, odnosno da sprovodi i donosi odluke u njihovo ime.

Iako je sama demokratija veoma stara, ona je prvobitno u starom svetu postojala samo kao ideja - ideja o ravnopravnosti i ravnopravnim ulogama. U nekim zemljama je, doduše, promena došla tek skoro i to najčešće kao uvezani artikali sa proverenim kvalitetom. A ovo nam upravo govori i o načinu na koji se demokratska društva uspostavljaju. Negde je to prirodan proces koji se nastavlja na prethodne oblike vlasti, a negde se ona uspostavlja tek nakon pobuna, revolucija i krvoprolića (npr. francuska buržoaska revolucija ili građanska revolucija u Engleskoj). U nekim zemljama ona se nameće spolja, ali i tada je potreban pristanak naroda da bi se ne samo uspostavila već i poštovala i sprovodila u delo.

### **Predstavničko telo - parlament**

Razvoj demokratije u svetu povezan je sa nastankom i razvojem predstavničkog tela. Po svom nastanku predstavnička tela predstavljaju zborne organe koji su izabrani na određeno vreme, po unapred propisanoj i poštovanoj proceduri.

Predstavničko telo predstavlja, u većoj ili manjoj meri, vernu sliku biračkog tela. Biračko telo sačinjava skup svih građana koji imaju biračko pravo. Kroz istoriju ovo telo je različito ograničavano, bilo da su u pitanju godine života, polna pripadnost ili imovno stanje. U savremenim državama biračko telo čine svi punoletni građani.

Predstavnička tela vrše najvišu državnu vlast, a to je zakonodavna vlast. Nastanak predstavničkih tela bio je rezultat borbe protiv autokratije i predstavljao je prelaz od lične i neograničene vlasti ka demokratiji.

Predstavničko telo obično nosi naziv zakonodavno telo ili parlament. U pojedinim državama predstavničko telo nosi različite nazive. Budući da se države međusobno razlikuju po istorijskim obeležjima, jezičkoj tradiciji i kulturi i za predstavnička tela se upotrebljavaju različiti nazivi kao što su: skupština, sabor, sobranje, sovjet, sejm, kongres, дума, hural, consilium, magnum consilium, rajstag.

Reč *parlament* vodi poreklo od latinske reči *parlare* koja znači govoriti, što nam ukazuje na jednu od važnih aktivnosti koja se odvija u parlamentu, a to je dogovaranje, razgovor, rasprava, debata. Članom parlamenta u nekim zemljama može se postati putem demokratskih izbora, a u nekim imenovanjem ili rođenjem.

### **Osnovne karakteristike parlamenta**

Kao najbitnije karakteristike predstavničkog tela možemo da navedemo sledeće:

- najreprezentativnija institucija države, koja ima najznačajnije funkcije,
  - u većoj ili manjoj meri predstavlja volju naroda,
- na osnovu ustava, nosilac je najznačajnijih poslova iz društveno-ekonomskog i političkog života zemlje,
- nalazi se na prvom mestu na hijerarhijskoj lestvici državnih organa,

- ima najveći ugled i autoritet u državi,
- svoju funkciju obavlja donošenjem zakona i drugih opštih akata,
  - nadzire sprovođenje unutrašnje i spoljne politike zemlje,
  - ima ulogu "blagajnika", kroz donošenje budžeta.

## **Struktura parlamenta**

Posmatrano sa istorijskog aspekta i s obzirom na različitost država i njihov ustavni sistem, struktura predstavničkih tela se veoma razlikuje.

Predstavnička tela dele se na: jednodomna, dvodomna i višedomna. Momentom nastanka predstavnička tela bila su konstituisana kao jednodomna, a kasnije, tokom XIX veka, nastaju i dvodomna predstavnička tela. Ona nastaju kako u složenim (federativnim) državama, tako i u prostim (unitarnim) državama.

Struktura predstavničkog tela prevashodno zavisi od više različitih faktora, kao što su: socijalne i klasne prilike, politički razlozi, istorijske okolnosti. Dvodomna predstavnička tela nastala su kao rezultat kompromisa između feudalnih i građanskih društvenih sistema. Građanska klasa je, osvajajući pozicije u državnoj vlasti, uspela da formira poseban dom u predstavničkom organu, tako da je drugi dom, poznat pod nazivom senat, bio dom aristokratskog tipa, dok je prvi dom bio poznat kao predstavnik građanskog društva. Danas, sve savezne države imaju dvodomnu strukturu predstavničkog tela.

## **Izbor predstavničkog tela**

Osnovni principi demokratije ogledaju se u načinu izbora predstavničkog tela. Putem izbora narod ima mogućnost da učestvuje u procesu donošenja odluka. Nastanak dvodomnih predstavničkih tela bio je uslovljen načinom izbora za njegove domove.

Narodno predstavništvo predstavljalo je izraz demokratskih izbora, a gornji dom se zasnivao na statusnim privilegijama koje su se sticale na osnovu rođenja.

Izbor predstavničkog tela menjao se kroz istoriju i ostavljao obeležja u pojedinim epohama i u državnim uređenjima. Međutim, osnovne zajedničke karakteristike ostale su iste, a nove posebnosti razvijale su se i uticale na razvoj različitosti sistema državne vlasti.

## **Nadležnost predstavničkog tela**

Osnovna nadležnost predstavničkog tela jeste donošenje zakona, što znači da ovaj državni organ ima ovlašćenja i dužnost da vrši zakonodavnu funkciju. To je njegovo pravo, ali istovremeno predstavlja i njegovu dužnost. S obzirom na svoju osnovnu funkciju, ovo telo nazivamo još i zakonodavno telo. Vršeci svoju funkciju - zakonodavnu, predstavničko telo je ovlašćeno da određuje prava i obaveze ostalih državnih organa kroz donošenje zakona i drugih propisa koje ovi organi izvršavaju. Zato predstavničko telo i ima najznačajniji položaj u državi i zauzima prvo mesto u hijerarhiji državnih organa, bez obzira na to koji sistem organizacije vlasti je u pitanju, bilo da je to predsednički, parlamentarni ili skupštinski sistem.

## **Akti predstavničkog tela - vrste propisa koje on donosi**

Predstavnički organ donosi najznačajnije pravne akte koji imaju različite nazive. To mogu da budu ustavi, ustavni amandmani, ustavni zakoni, savezni zakoni, finansijski zakoni, programski zakoni, privatni zakoni, savezne odluke, odluke postavljanja, izjave i drugi propisi i opšta akta. Pored navedenih akata, predstavnička tela razmatraju i brojne dokumente i donose deklaracije, rezolucije, preporuke, zaključke i druge akte.

## **Parlamentarizam kao institucionalni oblik vlasti**

Kada se govori o parlamentarizmu kao institucionalnom obliku vlasti, razlikuje se parlamentarni, predsednički i skupštinski sistem.

U parlamentarnom sistemu vlast je podeljena na zakonodavnu, koju vrši parlament, i izvršnu, koja je poverena, s jedne strane, vladi, koja proizlazi iz parlamentarne većine i, s druge strane, šefu države tj. predsedniku u čijoj je nadležnosti da usklađuje delatnosti parlamenta i vlade. U ovom sistemu, zakonodavna vlast (parlament) bira i razrešava vladu. Ali i vlada ima pravo da izdejstvuje raspuštanje parlamenta, čime se uspostavlja ravnoteža između dve institucije.

## **Učenički parlamenti u kontekstu uspostavljanja demokratije**

Imajući u vidu sve gore navedeno, možemo da napravimo paralelu sa načinom funkcionisanja učeničkih parlamenata. Naime, i u ovim telima, koja su, kao što smo već ranije rekli, formalnog karaktera, postoji izbor predstavnika koji zastupaju volju svih učenika, oni donose odluke koji se tiču škole u celini, dužni su da obavestavaju sve učenike o donetim odlukama, ukoliko nisu zadovoljni njihovim radom učenici mogu da opozovu svoje predstavnike u parlamentu, sam proces donošenja odluka baziran je na dogovaranju, razgovoru, raspravi i dijalogu, a sam parlament po pravilu bi trebalo da ima pravilnik o radu.

Takođe, primeri iz prakse govore nam da i učenički parlamenti mogu da budu podeljeni na razna tela ili "domove", kako smo to već napomenuli. Naime, neki parlamenti, pored opšteg tela koje donosi bitne odluke i koje čine svi predstavnici iz škole, poseduje i radne grupe koje se bave nekim specifičnim pitanjima i problemima. Tako može da se formira radna grupa koja će se baviti pitanjima vannastavnih aktivnosti ili grupa koja će se baviti kontaktima njihove škole sa nekim drugim institucijama ili drugim školama u istom mestu, radna grupa koja će se baviti pitanjima slobodnog vremena i načina organizovanja ovog vremena za učenike i sl.

U nekim školama učenici ova tela nazivaju radnim grupama, u drugim učenici koji su na čelu ovih grupa dobijaju naziv ministra, ali u svakom slučaju osnovna ideja zbog koje se ova podtela uspostavljaju manje je ili više slična.

Bitno je napomenuti i da se učenički parlamenti baziraju na principu ravnopravnosti i poštovanja različitosti. Svaki učenik ima slobodu, pravo ali i obavezu da iznese svoje mišljenje, svi učenici jednaki su bez obzira na polnu, socioekonomsku, porodičnu ili nacionalnu pripadnost i sl.



## Pregled Konvencije o pravima deteta i ostalih značajnih pojmova

### Konvencija o pravima deteta

Kada govorimo o učeničkim parlamentima ne smemo izgubiti iz vida jedan od najznačajnijih dokumenata koji se bavi pravima mladih. To je Konvencija o pravima deteta - dokument koji prvi put u istoriji izdvaja mlade kao posebnu kategoriju kojoj su zagarantovana određena prava.

Inicijativa za univerzalno priznavanje prava deteta potekla je od Eglantine Džeb (Eglantyne Jebb), žene koja je osnovala prvu organizaciju u svetu koja se bavi pravima deteta (Save the Children).

Njene reči: "Ja verujem da bi trebalo da tražimo određena prava za decu i da radimo za njihovo univerzalno priznavanje", stvorile su nove poglede na svet o pravima deteta.

Ona je napisala predlog prve deklaracije o pravima deteta, koju je 1924. god. usvojila generalna skupština Veća naroda.

Nakon Drugog svetskog rata u Ujedinjenim nacijama (UN) počela je aktivnost na donošenju dokumenta kojim bi se posebno štitila prava deteta. Deklaracija o pravima deteta predstavlja prvi značajan dokument koji predviđa posebnu zaštitu deteta. Usvojila ga je Generalna skupština Ujedinjenih nacija 1959. godine.

Principi na kojima se zasniva ova deklaracija tretiraju dete kao posebnu grupu kojoj se omogućavaju pravo na socijalnu i zdravstvenu zaštitu, porodičnu brigu, pravo na ime, državljanstvo, kao i pravo na obrazovanje.

Principi ove deklaracije predstavljali su osnov za nastanak i proširenje prava definisanih kroz Konvenciju. Ona je bila podstrek da se postave brojna pitanja u vezi sa zaštitom i brigom o deci koja su se razmatrala na međunarodnom nivou dugi niz godina.

Konvencija o pravima deteta usvojena je u Generalnoj skupštini Ujedinjenih nacija 20. novembra 1989. godine. Stupila je na snagu u septembru 1990, pošto ju je potpisalo odnosno ratifikovalo<sup>1</sup> 20 zemalja, uključujući i Socijalističku Federativnu Republiku Jugoslaviju.

Ova Konvencija predstavlja najznačajniji međunarodni ugovor kojim se posebno štite prava deteta i koja je obavezujućeg karaktera. Takođe, ovaj međunarodni ugovor smatra se opšteprihvaćenim, jer su se skoro sve zemlje sveta obavezale na primenu prava koja su ovim dokumentom garantovana<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Činom ratifikacije država iskazuje spremnost da u potpunosti preuzme obaveze definisane u samoj Konvenciji tj. da preduzme sve potrebne zakonodavne, administrativne i ostale mere kojima će se ostvarivati prava dece definisanih u njoj.

<sup>2</sup> Prema poslednjim podacima jedino SAD nisu ratifikovale ovaj dokument, ali su ga potpisale.

Konvenciji je 1999. godine pristupila 191 od 193 zemlje sveta. Trenutno su sve zemlje, osim SAD koja je potpisala, ratifikovale ovaj dokument.

SFRJ je u decembru 1990. godine ratifikovala Konvenciju o pravima deteta, a pošto je državna zajednica Srbije i Crne Gore preuzela obaveze iz svih ratifikovanih međunarodnih ugovora, i ona se smatra državom članicom ovog međunarodnog ugovora.

## **Struktura i sadržaj Konvencije o pravima deteta**

Konvencija se sastoji od preambule i tri dela sa ukupno 54 člana.

Preambula podseća na osnovne principe Ujedinjenih nacija i posebne odredbe određenih, relevantnih ugovora i deklaracija o ljudskim pravima. Ona potvrđuje da je deci, usled njihove osetljivosti, potrebna posebna briga i zaštita i posebno ističe primarnu ulogu porodice u nezi i zaštiti dece. Takođe, podseća i na neophodnost pravne zaštite, važnost poštovanja kulturnih vrednosti zajednice iz koje dete potiče, kao i ulogu međunarodne saradnje u zaštiti prava deteta.

Prvi deo sadrži prava koja se priznaju detetu, ali i nekoliko odredbi kojima se stranama ugovornicama<sup>3</sup> nalaže preduzimanje svih mera za ostvarivanje prava iz Konvencije.

Drugi deo čine obaveze ugovornica i uređuje se osnivanje nadzornog tela nazvanog Komitet za prava deteta.

Odredbe trećeg dela odnose se na ratifikaciju, potpisivanje, pristupanje, stupanje na snagu, stavljanje rezervi.

Otkako je Konvencija usvojena teži se klasifikaciji prava sadržanih u njoj, a u cilju lakšeg informisanja i primene.

Međutim, prava je teško klasifikovati u posebne kategorije, jer su ona nedeljiva, odnosno sva prava su podjednako važna i bez ostvarivanja jednog, ne možemo da zamislamo ni ostvarivanje ostalih prava.

Komitet za prava deteta usvojio je posebnu klasifikaciju sa ciljem da olakša izveštavanje država koje podnose svoje izveštaje ovom telu.

Komitet izdvaja pitanje definicije deteta i osnovnih principa. Osnovni principi na kojima se temelji Konvencija jesu:

- Nediskriminacija (član 2). Sva prava primenjuju se na svu decu bez diskriminacije (bez obzira na rasu, boju kože, pol, jezik, veroispovest, političko ili drugo uverenje, nacionalno, etničko, ili socijalno poreklo, imovinsko stanje, onesposobljenost, rođenje ili drugi status deteta, njegovog roditelja ili zakonskog staratelja.).

---

<sup>3</sup> Strana ugovornica je, ustvari, država koja ovaj dokument ratifikuje. Sam ugovor predstavlja saglasnost volja više lica kojom se postiže neko pravno dejstvo.

- Najbolji interes deteta (član 3). Svi postupci koji se tiču deteta preduzimaju se u skladu sa njegovom najboljim interesom.
- Život, opstanak i razvoj (član 6). Svako dete ima neotuđivo pravo na život, a država ima obavezu da obezbedi njegov opstanak i razvoj.
- Participacija (član 12). Uvažavanje mišljenja deteta (dete ima pravo na slobodno izražavanje sopstvenog mišljenja i pravo da se njegovo mišljenje uzme u obzir u svim stvarima i postupcima koji ga se tiču).

Iako Komitet za prava deteta izdvaja četiri osnovna principa, bitno je istaći da ne postoji hijerarhija prava po važnosti. Ne postoje manje važna ili više važna prava. Reč je o tome da u određenim situacijama pojedino pravo može biti od prioritete važnosti.

Kao što smo već napomenuli, Komitet ipak daje određenu klasifikaciju, ali samo zarad olakšavanja procesa izveštavanja.

Grupisanje prava na osnovu Smernica Komiteta za prava deteta<sup>4</sup>:

- a)** definicija deteta (član 1);
- b)** osnovni principi (čl. 2, 3, 6, 12);
- c)** građanska i politička prava (čl. 7, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 37a);
- d)** porodična sredina i alternativna briga o detetu (čl. 5, 9, 10, 11, 18, 19, 20, 21, 25, 27, st. 1-3);
- e)** osnovna zdravstvena i socijalna zaštita (čl. 18, st. 3, 23, 24, 26, 27, st. 1-3);
- f)** obrazovanje, slobodno vreme i kulturne aktivnosti (čl. 28, 29, 31);
- g)** dete u posebnim situacijama (čl. 22, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, a, b, d, 38, 39, 40).

## Zaštita i nadzor

Komitet za prava deteta jeste posebno telo za nadzor nad implementacijom tj. primenom Konvencije. Komitet je ustanovljen da bi mogla da se prati usklađenost nacionalnih zakonodavstava u oblasti zaštite deteta sa odredbama iz Konvencije, kako prilikom sprovođenja tako i u praksi.

Države članice dužne su da periodično, odnosno svakih pet godina<sup>5</sup>, dostavljaju izveštaje o primeni Konvencije. Od država se očekuje da u svojim izveštajima ukažu na eventualne teškoće koje utiču na stepen ispunjavanja obaveza iz Konvencije, kao i da dostave dovoljno informacija iz kojih se može sagledati primena Konvencije u toj zemlji.

Države su dužne da izveštaj učine dostupnim široj javnosti i to ne samo odraslima nego i deci. Najbolje bi bilo da se izveštaj "prevede" na jezik koji će biti primereniji i razumljiviji mladima, čime se umesto dekorativne uloge omogućava istinsko dečje

<sup>4</sup> Više o klasifikacijama i vrstama prava možete pronaći u delu sa radionicama.

<sup>5</sup> Prvi izveštaj koji države podnose Komitetu za prava deteta zove se inicijalni izveštaj i on se podnosi dve godine nakon čina ratifikacije.

učešće. Veliki broj zemalja ovo i čini, a neke zemlje otišle su i korak dalje. One omogućavaju da mladi sami napišu izveštaj o poštovanju i primeni dečjih prava u njihovoj zemlji ili im daju mogućnost da učestvuju u pisanju periodičnih izveštaja zajedno sa odraslima. Nakon ovoga mladi mogu i lično da se pojave pred Komitetom i da usmeno brane svoj izveštaj.

### **Obaveza države prema Konvenciji o pravima deteta**

Konvencija o pravima deteta, kao najautoritativniji ugovor u ovoj oblasti, sadrži katalog prava koja su podjednako važna, a države su u obavezi da omoguće njihovo ostvarivanje. Momentom potpisivanja, država iskazuje spremnost da preuzme obaveze iz međunarodnog ugovora, a kada ugovor ratifikuje, to znači da je obaveze i preuzela. Države koje su ratifikovale ovaj međunarodni ugovor nazivaju se državama članicama Konvencije o pravima deteta.

Ratifikacijom međunarodni ugovor stiče snagu zakona i primenjuje se isto kao i svi zakoni u jednoj državi. Po svojoj formi on nije zakon već ugovor, ali je obavezujući kao i svi zakoni koji se primenjuju.

Državna zajednica Srbije i Crne Gore takođe je članica Konvencije o pravima deteta. Ovo znači da je činom ratifikacije preuzela na sebe obavezu da preduzme sve potrebne zakonodavne, administrativne i ostale mere za ostvarivanje prava priznatih Konvencijom. Takođe, preuzela je i obavezu da sa principima i odredbama Konvencije upozna i odrasle i decu.

Odgovornost države u ostvarivanju prava prevashodno se ogleda i u samoj primeni Konvencije. Prema članu 10. Ustavne povelje državne zajednice Srbije i Crne Gore propisana je neposredna primena međunarodnih ugovora o ljudskim i manjinskim pravima i građanskim slobodama čija je zajednica Srbija i Crna Gora država ugovornica.

Ovo znači da je Konvencija o pravima deteta neposredno primenjiva, odnosno, da u slučaju nepostojanja odgovarajuće odredbe u domaćem zakonodavstvu ili u slučaju neusklađenosti s međunarodnim pravom, postoji mogućnost da se neposredno primenjuju odredbe Konvencije o pravima deteta.

### **Osnovna razlika između deklaracije i konvencije**

Ukoliko pogledamo istorijski razvoj misli o pravima deteta, postavlja se pitanje zbog čega je bilo potrebno donositi Konvenciju kada su prava mladih već bila zaštićena kroz deklaraciju o pravima deteta. Kao što smo rekli, prva deklaracija usvojena je već 1924. godine, a nakon Drugog svetskog rata usvojena je i druga deklaracija o pravima deteta. Ukoliko objasnimo suštinsku razliku između deklaracije i konvencije, razumećemo i zašto je bilo neophodno da se na kraju, 1989. godine, usvoji i Konvencija o pravima deteta.

Deklaracija je takav dokument koji u vidu izjave apeluje na ljude, budi njihovu svest i predstavlja moralnu obavezu da se njeni članovi poštuju. Ona nema pravno dejstvo, nema snagu zakona.

Konvencija je vrsta međunarodnog ugovora koji pravno obavezuje države potpisnice. Države koje ratifikuju Konvenciju time prihvataju obavezu da je primenjuju, odnosno u tim državama ovaj međunarodni pravni akt dobija snagu zakona.

Znači, Konvencija omogućuje poštovanje prava deteta u praksi, a u slučaju neispunjavanja obaveza, država može trpeti sankcije, čime se stepen ostvarivanja dečjih prava značajno uvećava. I pored toga što deklaracija nema obavezujući karakter, moglo bi se reći da ona vremenom postaje obavezujuća kroz međunarodne običaje i praksu, jer se kao takva koristi u velikom broju državnih ustava i pravnih slučajeva.

### **Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima**

Pored Konvencije o pravima deteta, postoje još neki međunarodni dokumenti koji su nam bitni i koji se bave ljudskim pravima. Oni se, u stvari, direktno tiču i definisanja prava dece i mladih.

Univerzalnu deklaraciju o ljudskim pravima usvojila je Generalna skupština Ujedinjenih nacija 1948. godine. Ona predstavlja najšire prihvaćeni dokument iz oblasti ljudskih prava koji naglašava neotuđivu vrednost svakog ljudskog bića.

Iako je neobavezujućeg karaktera, Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima jeste prvi katalog ljudskih prava sa široko definisanim pravima, tj. vrstama prava koji je kasnije postao osnova za brojne dokumente koji su doneti u okviru međunarodnih institucija.

Ona ima 30 članova u kojima promoviše čovekova osnovna prava, poštovanje, dostojanstvo i vrednost ljudske ličnosti kao i njihovu neotuđivost i univerzalnost.

### **Evropska konvencija o ljudskim pravima**

Savet Evrope je međunarodna organizacija osnovana 1949. godine. On je na principima Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima doneo Konvenciju za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda - Evropsku konvenciju o ljudskim pravima.

Ovaj međunarodni ugovor mogu potpisati samo zemlje članice Saveta Evrope. Konvenciju je 1950. godine potpisalo 15 tadašnjih članica. Od 1950. godine ona je menjana i dopunjavana nizom protokola, a u skladu sa potrebama i okolnostima vremena.

Evropska konvencija o ljudskim pravima značajna je zbog toga što garantuje pravo i slobodu svakog pojedinca, prvi put je uspostavljen međunarodni ugovor o ljudskim pravima sa konkretnim mehanizmima zaštite, a parlamenti i sudski organi dobili su dokument na koji se mogu pozvati prilikom donošenja ili tumačenja zakona.

Konvencija sadrži katalog prava koji su sve zemlje članice Saveta Evrope ugradile u svoj pravni sistem i time omogućile pojedincima da koriste odredbe Konvencije pred državnim sudovima. Sud donosi odluku na osnovu Ugovora i drugih pozitivnih zakonskih akata, ali i na osnovu opštih pravnih principa, koji nisu sadržani u pisanim izvorima prava zajednice. U tom slučaju sud deluje ne samo kao tumač i onaj koji

primenjuje pravo, već i kao stvaralac prava u duhu common law-a. Ukoliko ovakav sistem (na državnom nivou) ne bi na zadovoljavajući način funkcionisao, svaki pojedinac mogao bi pod određenim uslovima da podnese žalbu Evropskom sudu za ljudska prava u Strazburu.

Naša država postala je članica Saveta Evrope aprila 2003. godine. Našu zemlju u parlamentu predstavlja sedam članova i sedam zamenika.

Marta 2004. godine Srbija i Crna Gora potpisale su Evropsku konvenciju o ljudskim pravima.

### **Učenički parlamenti i međunarodni ugovori**

Da bi se omogućilo osnivanje ali i pravilno funkcionisanje učeničkih parlamenata, neophodno je da se učenicima omogući uživanje svih njihovih prava koja su im zagarantovana. Bez ovoga, parlamenti, i ako postoje, imaju samo manipulativnu ulogu i učenici nemaju realnu osnovu u procesu odlučivanja.

Jedno od veoma bitnih prava jeste pravo na participaciju tj. učestvovanje učenika u školskom životu i zbog toga ćemo se detaljnije osvrnuti na suštinu ovog prava.

## **Pojam i značaj participacije**

### **Šta je participacija?**

Pokušavajući da pronađemo najadekvatniji termin u našem jeziku zaustavili smo se na terminima "učešće" i "saradnja". Znači, participacija znači učešće, ali nažalost, ovaj prevod ne govori nam mnogo o samom pojmu i o tome šta on u suštini znači. U poslednje vreme većina autora izbegava prevod reči, tako da se kod nas polako odomaćio termin participacija.

Ulazeći dublje u značenje ove reči, odmah na početku susrećemo se sa implicitnom pretpostavkom da je participacija dvosmeran ili višesmeran proces, odnosno proces koji uključuje prisustvo dve ili više strana koje komuniciraju s određenim ciljem. Ove dve tj. više strana mogu da budu predstavljene kako kroz pojedince tako i kroz grupe. Tako da govorimo o participaciji pojedinca, ali i o participaciji pojedinih grupa, na primer učeničkoj participaciji.

Kao osnovna odlika participacije navodi se komunikacija tj. sporazumevanje strana koje su u kontaktu. Odlike svake dobre komunikacije su: biti u stanju izraziti svoje mišljenje, biti u stanju saslušati mišljenje sagovornika i uvažiti ga.

Na osnovu upravo izrečenog možemo da zaključimo da je participacija komunikacija s ciljem učešća u donošenju odluke u čijoj osnovi leži kako izražavanje svoga mišljenja, tako i slušanje i uvažavanje mišljenja drugog učesnika.

Ovo podrazumeva, s jedne strane, krajnji cilj participacije, a to je proces u kojem se na kraju donosi neka odluka, a sa druge strane, aktivni proces slušanja, sposobnost kreiranja i stvaranja sopstvenog mišljenja i na kraju njegovo izražavanje.

Ako sada ovakvo shvatanje participacije stavimo u kontekst Konvencije o pravima deteta, ono se može najsazetije moguće izraziti na sledeći način:

Dete ima pravo da prima i dobija informacije, preduzima aktivnosti, odnosno da izrazi svoje mišljenje, da njegovo mišljenje bude uvaženo i da učestvuje u donošenju svih odluka u stvarima koje ga se neposredno tiču, odnosno koje su za njega važne, kao i mogućnost udruživanja sa drugima.

Konvencija o pravima deteta, kao prvi međunarodni dokument koji ima obavezujuću snagu i koji se posebno i sveobuhvatno bavi pravima deteta, uvodi pojam deteta kao "subjekta prava", po kojem su prava deteta neotuđiva, nisu izraz dobre volje dobronamernih odraslih, ne poklanjaju se i ne uskraćuju, kao nagrada i kazna, odnosno dete nije više shvaćeno samo kao pasivni primalac pomoći i zaštite odraslih. Znači, onog trenutka kada se rodi, dete je uživatelj prava koja niko tokom života ne može da oduzme. Kao subjektu prava, detetu je Konvencijom priznata mogućnost da bude saslušano i konsultovano u vezi sa svim stvarima i odlukama koje ga se neposredno tiču.

Participacija je u Konvenciji o pravima deteta shvaćena trojako:

- Kao jedan od četiri osnovna principa Konvencije, pored prava na život, opstanak i razvoj (član 6), nediskriminacije (član 2) i najboljeg interesa deteta (član 3).
- Kao poseban član (član 12) u kojem se kaže da dete ima pravo na slobodno izražavanje sopstvenog mišljenja i pravo da se njegovo mišljenje uzme u obzir u svim stvarima i postupcima koji ga se neposredno tiču.
- Kao grupa participativnih prava koja eksplicitno ili implicitno podrazumevaju participaciju, kao što su: pravo na informisanje (član 17), slobodu okupljanja (član 15), slobodu izražavanja (član 13), pravo na privatnost (član 16), obrazovanje koje će promovisati vrednosti ljudskih prava i demokratije (član 29), pravo na slobodu mišljenja i veroispovesti (član 14), i dr.

Participacija, posebno član 12, insistira na "vidljivosti" dece u ostvarivanju sopstvenih prava. Ovo znači da odrasli ne mogu bez znanja i konsultacija sa decom da donose odluke u njihovo ime, ali, takođe, to ne znači da se deci daje potpuna autonomija niti preuzimanje potpune kontrole nad procesom odlučivanja, tj. samostalno donošenje svih odluka, bez obzira na implikacije koje te odluke imaju.

Autori i definišu različite stepene participacije tj. mogućnosti i načine učestvovanja u donošenju odluka, a ovi stepeni zavise od više faktora. Neki od tih faktora su: uzrast deteta, njegove kognitivne, emocionalne ili socijalne sposobnosti, postojanje ili nepostojanje jezičkih barijera, same zainteresovanosti mladih da učestvuju u procesima odlučivanja i sl.

U narednom poglavlju biće više reči o različitim načinima na koji mlade osobe i deca mogu da učestvuju u procesu donošenja odluka.

## Ko i kako učestvuje u participaciji?

U participaciji učestvuju i deca i odrasli - zajedno. Nekada, u zavisnosti od mogućnosti tj. najčešće uzrasta, znanja i veština koje mladi imaju, oni mogu i samostalno da se udružuju i donose odluke koje ih se tiču. Međutim, u velikom broju slučajeva saradnja dece tj. mladih i odraslih neohodna je da bi se što uspešnije donela i sprovedila neka odluka. Ova konstatacija može izgledati prilično prozaično, ali ako se ona pažljivo analizira, dolazi se do suštinskih pretpostavki koje moraju biti zadovoljene da bismo uopšte mogli govoriti o participaciji:

1. Ako participaciju čine i deca i odrasli, to znači da više ne govorimo o svetu u kome samo odrasli znaju šta je za decu najbolje, već govorimo o svetu u kome deca imaju mogućnost da sama to izraze.
2. Odrasli ne treba da "daju deci pravo da izraze svoje mišljenje..." već da nauče kako da saslušaju i uvažavaju to mišljenje.
3. Dvosmeran aktivan odnos učesnika podrazumeva i podelu odgovornosti, a to znači da više ne govorimo o svetu u kome se samo odrasli smatraju potpuno odgovornim za odluke (u širokom smislu reči), već o svetu u kome se stvaraju pretpostavke da i deca preuzmu odgovornosti u skladu sa svojim stepenom zrelosti.
4. Mladi koji uključuju odrasle u proces donošenja odluka koje su za njih bitne razvijaju sopstvene kapacitete. Oni se na ovaj način uče novim veštinama i razvijaju nova znanja koja im pomažu u budućem radu.

## Gde je participaciju moguće ostvariti?

Participacija je primenjiva i realno ostvariva u svim aspektima života, za svu decu, bez diskriminacije. Ovo suštinski određuje koncepciju koju bi bilo dobro slediti u našim aktivnostima naglašavajući da formulacija "svi aspekti života" implicitno podrazumeva praktičnu akciju koja je bazirana na realno dostižnim ciljevima u oblasti obrazovanja, zdravlja, porodice, socijalne zaštite, administrativnih i sudskih procedura, uređenja sredine, organizacije slobodnog vremena itd.

Međutim, kada govorimo o sferama mogućnosti učestvovanja mladih, veoma je važno da uzmemo u obzir i njihovu motivaciju tj. zainteresovanost da učestvuju u nekim procesima. Na primer, istraživanja koja su rađena krajem '90-ih godina pokazala su da je većina mladih veoma zainteresovana da učestvuje u porodičnom i školskom životu, ali da je stepen zainteresovanosti za učešćem u širem društvenom kontekstu izuzetno nizak.

S druge strane, vidimo i proširenje aspekata učešća mladih. Naime, iako je Komitet za prava deteta započeo sa radom početkom '90-ih, mladi su prvi put učestvovali pred ovim nadzornim telom tek 1999. godine. Do tada su samo odrasli bili ti koji su raspravljali o bitnim stvarima za mlade, prezentovali izveštaje i govorili o procesima implementacije u svojim zemljama.

Nakon zasedanja pred Komitetom i druga tela Ujedinjenih nacija počela su da pitaju mlade za njihovo mišljenje i da ih pozivaju na zasedanja.



Ovo nam govori da su zaista sve šire sfere u kojima mladi učestvuju i da je stepen njihovog učešća sve veći.

### **Šta očekujemo od participacije?**

Pozitivni efekti, odnosno dobrobiti participacije, mogu se očekivati na tri nivoa:

- Na nivou deteta. Dete koje zna da izrazi svoje mišljenje i potrebe i koje razvije veštine saradnje, imaće veći stepen samopouzdanja i biće spremnije da učestvuje u donošenju odluka i preuzme odgovornost za njih. Ono će kada odraste biti spremno da u zajednici sa drugima, poštujući principe uvažavanja, slušanja i izražavanja, poštuje i principe demokratičnosti uvažavajući svako ljudsko biće.
- Na nivou odraslih. Ovako osnažena deca pružiće mogućnost odraslima da i sami budu efikasniji i odgovorniji i da donose odluke koje spremno odgovaraju dečjim potrebama. Oni na ovaj način dele odgovornost sa decom i sigurniji su u ispravnost donesene odluke.
- Na nivou zajednice. Deca koja su na ovaj način proživela i usvojila participativni model, osnova su demokratizacije društva.

### **Koji je put ka participaciji?**

Prva i osnovna smernica jeste dostizanje saglasnosti oko toga šta se podrazumeva pod participacijom i uverenost u nameru da ka njoj težimo. Ako u potpunosti prihvatamo osnovne postulate koncepta participacije, to znači da smo spremni da prihvatimo odgovornost da radimo na stvaranju pretpostavki, odnosno da pomognemo deci da realizuju to svoje pravo.

To konkretno znači da:

- već na samom početku moramo da pitamo decu i mlade kako oni nalaze sebe u tom procesu i šta smatraju važnim. (Polazimo od pretpostavke da će deca i mladi pokazati visok stepen spremnosti i zrelosti da u tome stvarno i nadalje učestvuju.)  
Stepen njihovog učešća će varirati u skladu sa vrstom aktivnosti (odnosno, u zavisnosti od primenjene metodologije) i može da se kreće od samostalnih inicijativa, konsultacija, aktivnog učešća, zajedničkog rada na realizaciji itd.;
- u izboru sadržaja rada treba da se rukovodimo realnim potrebama koje proističu iz našeg socijalnog, kulturnog i istorijskog trenutka. Da bismo detektovali kritične teme trebalo bi da pođemo od organizacije ekstenzivne, multidisciplinarnе studije (sličnu studiju pomenuli smo na početku poglavlja) koja bi odslikala stepen i kvalitet dečje participacije u našem društvu, ne samo na nivou zakonske regulativne, već i na nivou prakse;
- u izboru metoda rada treba da se usmerimo na one koje su u stanju da obezbede dostizanje specifičnih, merljivih i realnih ciljeva.
- u izboru načina saradnje treba da vodimo računa o uzrasnim, kognitivnim i drugim

karakteristikama mladih kao i o mogućnostima za realno učešće. Pri tome treba da imamo na umu i najbolji interes koje mladi imaju u ovom procesu.

### **Kakvu strategiju odabrati?**

Odgovor na ovo pitanje delimično je već dat, pri čemu bi se trebalo na čas vratiti na efekte participacije. Ukoliko smatramo da je najopravdanije usredsrediti se na metode koje obezbeđuju dostizanje specifičnih, merljivih i realnih ciljeva, onda je verovatnije da naši programi treba da ciljaju na pozitivne efekte na nivou deteta i na nivou odraslih. Na takav način ostali bismo bliži realitetu, a koristeći rezultate studije kao osnove za izbor sadržaja rada, mogli bismo očekivati stvarne i postepene pomake ka trećem nivou (dobrobit za zajednicu). Konkretnije rečeno, podsticanje participacije trebalo bi biti realizovano kroz programe koji teže da unaprede "sistem usluga" u oblasti obrazovanja, zdravlja, socijalne zaštite itd.

Paralelno sa takvim programima, trebalo bi se baviti i "atraktivnijim" sadržajima, koji osim suštinskih pozitivnih efekata, treba da imaju funkciju potsticanja interesovanja i "otvaranja" Centra za veći broj potencijalnih saradnika (dece, mladih, drugih organizacija, pojedinaca), i zrele, mlade ljude, koji razumeju, uvažavaju i žive u skladu sa vrednostima demokratskog društva.

Naravno, kada govorimo o strategiji treba da vodimo računa i o istorijskoj perspektivi i o kolektivnom nasleđu koje je iza nas. Naime, kao što smo već ranije napomenuli, naše društvo duži niz godina negovalo je autoritativni princip koji se ogledao u poslušnosti, bespogovorne "odanosti" autoritetu i jasnoj ideji o sprečavanju razvoja kreativnog i kritičkog mišljenja. U tom kontekstu nemoguće je očekivati da preko noći izmenimo takvu situaciju i da se razvojni put mladih okrene ka reverzibilnom pravcu.

Zbog ovoga je neophodno da se mladi već na najranijem stupnju upoznaju sa pojmom participacije, da se ovaj princip poštuje u njihovom svakodnevnom životu i da se kontinuirano vode ka sve većim mogućnostima učešća i konkretnog, samostalnog odlučivanja.

### **Načini učešća mladih**

Razmišljajući o pojmu i mogućnostima učešća mladih u procesima odlučivanja, psiholog Rodžer Hart (Rodger Hart) predstavio je lestvicu participacije sa ciljem razlikovanja različitih načina učešća, ali i razlikovanja pravog od prividnog odlučivanja. Ova lestvica predstavlja desetostepeni model koji može da se predstavi na sledeći način:

#### **10 Deca upravljaju<sup>6</sup>**

Deca odlučuju šta će da se radi, a odrasli se uključuju samo ako deca zatraže pomoć.

---

<sup>6</sup> Preuzeto od autora Rodžera Harta.

**9** Deca vode - odrasli pomažu  
Deca vode u odlučivanju uz pomoć odraslih.

**8** Zajedničko odlučivanje  
Odrasli i deca zajedno odlučuju na principu jednakosti.

**7** Konsultacije  
Odrasli konsultuju decu i pažljivo razmatraju njihovo mišljenje, a zatim odlučuju uzimajući u obzir sve stavove.

**6** Poziv  
Odrasli potstiču dečje ideje, ali donose odluke potpuno samostalno u skladu sa vlastitim pogledima.

**5** Privid  
Odrasli odlučuju šta će da se radi. Nakon toga, deci je omogućeno da odlučuju o nekim sasvim nebitnim stvarima.

**4** Dekoracija  
Odrasli odlučuju šta će da se radi, a deca učestvuju pevajući, igrajući ili statirajući u nekim ceremonijama.

**3** Manipulacija  
Odrasli odlučuju šta će da se radi, a zatim pitaju decu da li se slažu (pri čemu oni moraju da se slože).

**2** Odrasli upravljaju uz "smešak"  
Odrasli donose sve odluke, a deci se govori šta treba da rade uz objašnjenje razloga.

**1** Odrasli upravljaju  
Odrasli donose sve odluke, a deci se ne govori ništa osim onoga što treba da urade.

**0** Nula  
Deca su u potpunosti ignorisana u svim odlukama i aktivnostima.

Ono što eventualno možemo da zaključimo gledajući ovu lestvicu participacije jeste da se ona kreće od najgoreg ka najboljem stepenu, što naravno nije slučaj. Bitno je da uzmemo u obzir razvojne i druge mogućnosti mladih i dece i da potom odlučimo o načinu saradnje i donošenja odluka. Bitna je i činjenica da je osnovni faktor koji razlikuje participaciju od kvaziparticipacije postojanje informacije.

Naime, kao što smo već ranije rekli, time što dete izražava svoje mišljenje to automatski znači da odrasli ovo mišljenje treba da uzme u obzir, ali ne i da će dete u svakoj prilici i u svako vreme o svemu odlučivati. Odrasli, i ako ne postupi u skladu sa onim što dete očekuje, mora da mu da jasnu povratnu informaciju zbog čega je na kraju drugačije odlučeno.

## Konkretni razlozi "za" participaciju i "protiv" nje<sup>7</sup>

Proces participacije, tj. uključivanje dece u donošenje odluka, znači slušanje i uvažavanje onoga što deca imaju da kažu, davanje prostora deci da izraze svoje mišljenje i, uzimajući u obzir uzrast i razvojne mogućnosti dece, omogućavanje deci da učestvuju u procesu donošenja odluka o stvarima koje ih se tiču.

To znači prihvatanje činjenice da deca imaju specifična gledišta i iskustva, koja mogu da doprinesu efikasnijem donošenju odluka i zbog toga je važno da u tom procesu učestvuju.

Ostvarivanje prava na participaciju pretpostavlja, pre svega, razmatranje slike o detetu i položaja dece u određenom društvu, kao i razmatranje dosadašnjeg ustaljenog odnosa odrasli-deca. Pojam participacije prilično se radikalno suprotstavlja uvreženim stavovima i obrascima, od kojih je najdominantniji onaj po kojem "dete treba da se vidi, ali ne i da se čuje" (dok ne odraste i postane zrelo).

Iako je adolescencija period koji se i sa stanovišta odraslih vidi kao prelazni period od detinjstva ka punoj zrelosti u kojem je adolescent "već napola čovek" i u kojem se mladoj osobi priznaju mnoge karakteristike koje se smatraju zrelošću, otpori ideji o potrebi i mogućnostima mladih da participiraju jesu mnogobrojni. U ovom tekstu biće navedeni samo neki od njih, koji se najčešće koriste kao argumenti protiv participacije:

1. Deca/mladi nisu dovoljno kompetentni/zreli da učestvuju u donošenju odluka i da preduzimaju akcije.

Ovaj argument je teško održiv sa stanovišta interaktivnog pristupa razvoju deteta, po kojem dete nije samo pasivni primalac uticaja okoline, već je od samog rođenja sposobno da participira u svom okruženju, da utiče na njega i da ga oblikuje u skladu sa svojim razvojnim mogućnostima. Iako su već i sasvim mala deca u stanju da participiraju u nekim odlukama koje se tiču njihovog neposrednog okruženja i stvari koje su im poznate i konkretne i kod kojih se rezultati odmah vide, istraživanja pokazuju da se razvojni kapaciteti za participaciju naglo razvijaju na uzrastu od oko 10 godina, a da je period adolescencije period u kojem su kognitivni, socijalni i emocionalni razvojni kapaciteti za potpunu participaciju razvijeni.

- Sposobnost apstraktnog hipotetičko-deduktivnog mišljenja, koje omogućava adolescentu da misaono eksperimentiše, da formuliše hipoteze i da ih misaono proverava. Ovo omogućava adolescentima da razmišljaju o uzrocima i različitim ishodima pojava, što je od važnosti za proces participacije.
- Fleksibilnost mišljenja pojavljuje se već u periodu rane adolescencije, kada mlada osoba postaje svesna da postoje različiti pogledi na istu stvar, da problem može da ima i više od jednog rešenja, ne razmišlja isključivo u ekstremima, svesna je različitih aspekata argumenata i u stanju je da zauzme relativističko gledište. Mišljenje postaje pokretljivije, kritičnije i pragmatičnije (Adelson, 1971), što je takođe od velike važnosti za proces participacije.

<sup>7</sup> Preuzeto i delimično prerađeno od autorke Jelene Vranješević, časopis *Pedagogija*.

- Pojavljuje se dimenzija budućnosti koja obuhvata i blisku i daleku budućnost. Adolescenti postaju zaokupljeni budućnošću, planiranju i predviđanju, što sve pomaže njihovom uključivanju u proces donošenja odluka i preuzimanju odgovornosti koja se od njih očekuje.
- Pojavljuje se dimenzija mogućeg koja u saradnji sa dimenzijom budućeg omogućava adolescentima da razumeju i da formulišu društvene teorije i da "aktivno učestvuju u ideologijama odraslih, što je obično udruženo sa željom da menjaju društvo, čak i da ga (u mašti) unište da bi napravili bolje" (Piaget, 1980). Na ovoj dimenziji velikim delom zasniva se aktivizam, želja da se deluje u svojoj sredini i da se menjaju oni uslovi koji se doživljavaju kao nepovoljni.
- Sposobnost decentracije "perspektiva trećeg" (Selman) razvija se već u periodu rane adolescencije, kada je adolescent u stanju ne samo da se stavi na tačku gledišta druge osobe, već i da sagleda sebe i drugu osobu sa opštijeg stanovišta, tj. sa stanovišta neke treće osobe. Pogled iz "trećeg ugla" pruža adolescentu mogućnost da bude posmatrač svojih odnosa sa drugima i da istovremeno koordiniše i uzima u obzir i svoju i tuđu tačku gledišta. Adolescent je u stanju da razgraniči sopstveno gledište od onoga što se može smatrati gledištem "prosečnog pripadnika" grupe. Tokom perioda srednje adolescencije u periodu tzv. produbljene društvene perspektive (Selman), adolescenti postaju svesni relativnosti svojih i tuđih gledišta i razumeju da nečije stanovište zavisi od usvojenog sistema vrednosti, grupe kojoj pripada i sl. Postaju svesni uloge psiholoških faktora, kao što su motivacija, osećanja, vrednosti, kao i uloge nesvesnih procesa. Postaje im bliska ideja da su ljudi osoben sklop crta ličnosti, vrednosti, uverenja, stavova i da imaju jedinstvenu istoriju razvoja.
- Adolescentni egocentrizam koji je naizgled paradoksalno upravo proizvod decentracije tj. uzimanja u obzir različitih tačaka gledišta (Elkind, 1967). Jedna od manifestacija ovog egocentrizma jeste i uverenje o sopstvenoj neuništivosti i svemoćnosti tj. verovanje adolescenata da su jedinstveni, neponovljivi, važni drugim ljudima (pošto su svesni koliko su njima drugi važni) i da su svemoćni i sposobni za sve. Ova karakteristika takođe leži u osnovi adolescentnog aktivizma i uverenja da mogu i treba da menjaju svet.
- U periodu razvoja sposobnosti empatije adolescenti opažaju konflikte kao prirodni, skoro neophodni deo prijateljskih odnosa, budući da je svaka osoba jedinstvena sa svojim potrebama i vrednostima. U stanju su da sagledaju kako se svaka strana oseća u vezi sa predlogom druge strane i poštuju osećanja i potrebe drugih, o čemu govori Selman.
- U periodu pozne adolescencije slika o sebi postaje sve koherentnija i integrisanija, mlada osoba je u stanju da različite doskora konfliktne uloge uklopi u celovitu sliku o sebi u okviru koje se suprotnosti vide kao nešto što je poželjno (Harter).
- Širenje emocionalnog prostora, tj. traženje emocionalne podrške i izvan okvira porodice, među partnerima i vršnjacima.
  - Bolja kontrola impulsa, tolerancija na frustraciju je povišena.
  - Sposobnost kontrole emocija, posebno besa i frustracije.

Sve ove razvojne sposobnosti omogućavaju adolescentima punu participaciju u procesu odlučivanja i preuzimanja akcija.

2. Deca/mladi moraju prvo da nauče da prihvatanju odgovornost za svoje postupke, pa tek onda da dobiju mogućnost da participiraju.

Ovo je interesantan argument koji se zasniva na tradicionalnom viđenju uloge deteta i odraslog. Uloga deteta podrazumeva bespomoćnost, nesamostalnost i poslušnost, dok uloga odraslog podrazumeva autonomiju, samostalnost i proaktivnost. Što se uloge odraslog i deteta u jednom društvu više razlikuju, to je veći razvojni diskontinuitet u periodu adolescencije i teže prevazilaženje razvojnih kriza u ovom periodu.

Rut Benedikt u svom članku "Kontinuitet i diskontinuitet u kulturnom uslovljavanju" (Benedict, 1976) govori o dimenziji kontinuitet - diskontinuitet, pomoću koje objašnjava uticaj društva i kulture na razvoj u adolescenciji. Diskontinuitet u razvoju nastaje zbog različitih zahteva, ograničenja i očekivanja koje ima društvo u odnosu na pojedinca. Različite uloge vezane su za različita ponašanja i očekivanja koje društvo ima od tih uloga i diskontinuitet u razvoju nastaje kada osoba, da bi postala odrasla, treba da se oduči od stavova, vrednosti i veština koje je naučila u detinjstvu. To znači da su uloge odraslog i deteta i očekivanja koja iz njih idu u suprotnosti.

Tokom adolescencije postoje tri važne promene koje treba da se dese da bi se ušlo u ulogu odraslog. To su: odgovornost naspram neodgovornosti, dominantnost naspram submisivnosti i usvajanje seksualne uloge. To sve stvara diskontinuitet u razvoju, pošto se od adolescenta očekuje da odjednom usvoji potpuno različite obrasce ponašanja od onih koji su učeni u detinjstvu. Na osnovu toga R. Benedikt izvodi zaključak da je adolescentna kriza pre svega proizvod društva i kulture i da od društvenih očekivanja i jaza koji postoji između različitih uloga zavisi i to hoće li adolescencija biti buran ili relativno miran i postepen prelaz između deteta i odraslog.

Ovo tumačenje interesantno je i sa stanovišta već navedenog argumenta o odgovornosti kao uslovu za participaciju.

Jedan od načina da se deca/mladi nauče da prihvataju odgovornost jeste da im se omogući učestvovanje u procesu odlučivanja u različitim aspektima života i da se sa tom praksom počne veoma rano<sup>8</sup>. Slušanje, uvažavanje dečjeg mišljenja i omogućavanje detetu da učestvuje u odlučivanju jesu neki od načina da se smanji jaz između uloge deteta i odraslog.

Veći broj istraživanja koja su sprovedena o ovoj temi pokazala su da participacija podstiče razvoj samopoštovanja, samopouzdanja, uvažavanja drugih, kao i ličnu odgovornost. Odrasli su ti koji svojim akcijama treba da kreiraju uslove u kojima će mlade osobe moći da se čuju i vide, da budu saslušane, učestvuju u donošenju odluka i preuzmu odgovornost za te odluke.

---

<sup>8</sup> Kada smo govorili o strategiji participacije govorili smo i o neophodnosti edukacije, ali i praktične primene participativnih principa na najranijem uzrastu.

### 3. Participacija dece/mladih negativno će se odraziti na stabilnost porodice i autoritet roditelja/odraslih

Neka istraživanja (Tomanović-Mihajlović, 1998) pokazala su da roditelji skoro uopšte ne percipiraju participaciju i potrebu za njom u sferi porodičnog života, već participativna prava za svoju decu traže samo u školi. Čak i kada postoji participacija, skloni su da je ograniče na oblasti koje smatraju manje značajnim, dok u oblastima koje smatraju važnim za očuvanje svog autoriteta i kontrole ne dozvoljavaju participaciju (izbor škole, zanimanja, organizacije vremena i aktivnosti, seksualnog partnera i sl.). Ovo se pravda delimično nezrelošću deteta, a delimično potrebom za jasnim autoritetom.

U tzv. lestvici participacije, koju je predložio psiholog Rodžer Hart i koju smo predstavili u prethodnom poglavlju, prezentovani su različiti modeli participacije, od jednostavnog odsustva informisanja dece/mladih i konsultovanja u vezi sa nekim problemima, preko participativnih inicijativa na kojima zajedno učestvuju i deca i odrasli (u kojima su neke inicirane od strane odraslih, a neke od strane dece) do participacije koju su inicirala deca i u kojoj deca imaju odlučujuću ulogu u procesu odlučivanja i kontrole ishoda. Većina razvojnih psihologa smatra da je razvojno najopravdaniji model u kojem deca i odrasli sarađuju u procesu odlučivanja, upravo zbog važnosti podrške odraslih u procesu odrastanja mladih. Pristup koji promovise aktivnu ulogu deteta nije u suprotnosti sa očuvanjem stabilnosti porodice i autoriteta roditelja/odraslog.

U prilog ovoj tvrdnji idu i brojni nalazi istraživanja koji govore o značaju koji za adolescente ima podrška roditelja u ovom periodu (Greenwald, 1980). Uprkos uvreženom shvatanju o burnom i nužnom konfliktu sa roditeljima u ovom periodu, adolescenti navode da im je dobar odnos sa roditeljima nešto što najviše vrednuju, više čak i od postizanja autonomije u odnosu na njih (Vranješević) i kao razlog navode sigurnost i podršku koju u tom odnosu dobijaju. Pružanje mladima mogućnosti da participiraju ne ugrožava već, naprotiv, jača autoritet odraslih, ali autoritet koji je zasnovan na stručnosti/kvalitetima kojima doprinosi razvoju mladih, a ne moći da se kažnjava/nagrađuje. Budući da je osnovni princip participacije uvažavanje sebe i drugih, ovakvi odnosi mogu samo da poboljšaju kvalitet života u porodici, ali i u školi i uopšte u društvu u celini.

Ovo nas navodi i na razmišljanje o samim odnosima koji postoje u školi i o autoritetu koji se gradi u ovoj ustanovi. Jasno je da su strahovi koji se javljaju kod nastavnika od gubitka autoriteta neopravdani, a da sami odnosi, kao što smo već napomenuli, treba da budu drukčije definisani.

### 4. Mladi nisu zainteresovani za ostvarivanje svojih participativnih prava, svesni su da još nisu dovoljno spremni za participaciju (zašto onda da im ta prava namećemo?)

Ovakvo mišljenje potkrepljeno je rezultatima nekih traživanja (Branković, Lupa) koji govore o tome da sami adolescenti nisu zainteresovani za realizaciju pojedinih participativnih prava, za realizaciju učešća u nekim sferama i da ne smatraju da su dovoljno zreli da odlučuju o nekim aspektima svog života.

Ali ovo sa druge strane govori upravo i o neophodnosti konsultacija i uključivanja koje, kao odrasli, moramo da imamo sa mladima. Naime, često se dešava da odrasli

samostalno kreiraju programe pretpostavljajući potrebe i želje koje mladi imaju, a koje se potom, nažalost prilično kasno, pokažu kao neopravdani.

Ovo je bitno pogotovo kada govorimo o sferama ostvarivanja participativnih prava. Većina istraživanja pokazala je da su mladi najzainteresovaniji da učestvuju u procesu donošenja odluka u porodičnom krugu. Na drugom mestu nalazi se škola i procesi odlučivanja u njoj. Naravno, i same sfere porodičnog tj. školskog života mogu se podeliti na željene ospege "za" participaciju i "protiv" nje, iz ugla kako to mladi vide.

Adolescenti su često oštriji od odraslih u određivanju mogućeg opsega svoje participacije i smatraju da ne mogu da odlučuju u nekim stvarima, iako odrasli smatraju da je tu participacija mladih moguća. Mladi uglavnom ograničavaju participaciju na porodicu i samo neke aspekte života u njoj: izlasci, izbor prijatelja, partnera i sl. Istraživanja, takođe, pokazuju da mladi smatraju da neke krupne odluke kao što su izbor škole i buduće profesije, odluke koje se tiču budućeg seksualnog života, odvajanje od roditelja, udruživanje sa drugima radi zaštite svojih interesa, političko opredeljenje, ne mogu i ne treba da donose pre punoletstva. Ovi rezultati mogli bi da ukazuju da, iako bi mladi voleli da njihovo pravo na izbor bude poštovano, nisu baš spremni da prihvate odgovornost za odluke od dugoročnog značaja (Branković, Godišnjak).

Argument da mladi nisu zainteresovani za participaciju, iako potvrđen u nekim istraživanjima, predstavlja, u stvari, jedan od oblika otpora promenama.

Logika i ideja tog odbrambenog mehanizma, koji se u literaturi o predrasudama i diskriminaciji sreće i pod imenom "okrivi okrivljenog" - prema Rajanu (Rayan), jesu sledeće: prvo se identifikuje problem (mladi nisu zainteresovani za participaciju), zatim se uzrok problema traži u karakteristikama populacije koja je njim pogođena (mladi se plaše preuzimanja odgovornosti, hteli bi prava, ali ne i odgovornost, nezreli su, i sl.).

Na taj način izbegava se posmatranje uzroka problema u kontekstu sistema i zanemaruje se činjenica da u našem društvenom kontekstu kroz čitavo odrastanje, kroz porodicu i druge važne institucije, deca/mladi nisu ni imali priliku da se njihov glas čuje, da budu saslušani i uvaženi i da učestvuju u procesu odlučivanja o stvarima koje ih se neposredno tiču. Mladi ne vide smisao participacije ne zato što su neodgovorni, već zato što nisu imali prilike da se uvere da mogu da participiraju i da njihove akcije imaju smisla (da stvar bude još gora, ni njihovi roditelji, nastavnici, a ni drugi odrasli to iskustvo kao deca nisu imali).

Takođe, u teoriji naučene bespomoćnosti Selidžmena (Seligman, E. P. M.), u kojoj se govori da na osnovu loših iskustva u prošlosti ljudi razvijaju specifičan kognitivno-bihejvioralni, afektivni i somatski stil i počinju da veruju da se cilj neće postići ni u budućnosti. Na ovaj način javljaju se negativna očekivanja u budućnosti kao i stav da se, ma šta činili, situacija neće promeniti. Naravno, tada se činjenje ni ne dešava.

Ovo znači da kada mlada osoba više puta pokuša da ostvari svoja participativna prava i to ne uspeva, usvaja stav po kojem se više ne treba ni truditi i zaista, više ni ne pokušava ova prava da ostvari. Čak kada joj/im nakon toga i ponudimo uživanje participativnih prava, zbog naučene bespomoćnosti u situaciju se ni ne ulazi.

Još jedna teorija koja bi mogla da objasni zbog čega mladi nisu zainteresovani za participaciju jeste teorija Mertona (Merton, R. K.) o samoispunjavajućim



proročanstvima. On govori o tome kako naša verovanja ili očekivanja, bez obzira na to da li su opravdana ili ne, utiču na situaciju i na naše ponašanje u njoj. Ovo je veoma bitno jer ukoliko mlada osoba očekuje da neće moći da ostvari svoja prava, ovu situaciju će upravo i dobiti i prema njoj će se i ponašati kao da nije u stanju da ostvari ova prava.

## Obrazovanje za učeničke parlamente i ljudska prava

Kada govorimo o obrazovanju za učeničke parlamente tj. o obrazovanju iz oblasti ljudskih/dečijih prava, u stvari imamo na umu dve stvari.

To su obrazovanje O ljudskim pravima i obrazovanje ZA ljudska prava ili obrazovanju kroz koje se stiče osnovno znanje o postojanju i sadržini međunarodnih i nacionalnih dokumenata kao i o obrazovanju za njihovu praktičnu primenu.

Ono što moramo da imamo na umu jeste da nije dovoljno samo imati informaciju da su naša prava zaštićena već je potrebno imati i znanje o načinu na koji možemo da ih realizujemo i ostvarujemo. Najbolji način da razumemo i ostvarimo naša i tuđa prava jeste da se vežbamo kroz praktično iskustvo, a najbolji teren za to je upravo škola. U školskoj sredini možemo da usvajamo koncepte kao što su međusobno poštovanje, tolerancija, sloboda, poštenje, istina, razumevanje, različitost i sl.

Znanje ZA	Znanje O
<ul style="list-style-type: none"> <li>- praktičnu primenu međunarodnih ugovora i nacionalnih dokumenata,</li> <li>- šta raditi da bi se naša prava poštovala,</li> <li>- šta raditi u situaciji kada primetimo da se tuđa ili naša prava ne poštuju tj. krše i sl.</li> <li>- kome možemo da se obratimo za pomoć.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postojanju međunarodnih i nacionalnih dokumenata,</li> <li>- na koje se sve oblasti života odnose i koji su članovi sadržani u njemu,</li> <li>- kako iskoristiti postojeću zakonsku regulativu, itd.</li> <li>- kako funkcionišu predstavnici i njihova tela.</li> </ul>

Stavljajući ovo u kontekst učeničkih parlamenata kao predstavničkih tela svih učenika, moramo voditi računa da kod učenika razvijamo znanja, veštine i stavove koji će im omogućiti nesmetano funkcionisanje i rad.

Veštine kao što su grupno odlučivanje, aktivno slušanje, saradnja, komunikacijske veštine, zatim znanja o dokumentima koji definišu rad parlamenta kao i znanje o moći uticaja i na kraju način na koji se odnosimo prema pravima kao i stav da svojim ponašanjem ne smemo da ugrožavamo prava drugih jesu neophodni i o njima moramo voditi računa kada pripremamo učenike za učeničke parlamente.

Takođe, kada govorimo o edukaciji moramo voditi računa da njome treba da obuhvatimo sve učenike u školi, a ne samo predstavnike koji sede u parlamentu. Kao što smo već napomenuli, učenici imaju na raspolaganju i mogućnost opozivanja i zamene svojih predstavnika. Takođe, njihova prava ne ostvaruju se samo kroz parlament već i na druge načine.

### Zbog čega su značajni učenički parlamenti

Učenički parlamenti su nam bitni jer garantuju osnovne slobode učenika a kroz mogućnost ostvarivanja prava na slobodu govora i izražavanja, udruživanja sa drugima, kretanja, izražavanja sopstvenog mišljenja i sl.

Na ovaj način se ne samo štite osnovna prava koja učenici imaju već se i omogućava lični razvoj pojedinca. Davanjem mogućnosti da se donose kolektivne odluke koje su bitne za svakodnevni život u školi poboljšava se opšta atmosfera u školi, omogućava se i razvoj kvalitetnijeg odnosa među akterima školskog života, a kroz sučeljavanje i uvažavanje različitih argumentacija i stavova.

Znanje koje se stiče u školi podrazumeva i usvajanje demokratskih znanja i vrednosti. Ovo demokratsko obrazovanje razvija se i kroz iskustvo prihvatanja različitosti, iskustvo rasprave, uvažavanja tuđeg mišljenja i učestvovanja u kolektivnim odlukama - znači kroz instituciju učeničkog parlamenta. Učenički parlamenti omogućavaju i razvoj demokratske kulture.

Odlučivanje u školi - kako nekada izgleda:

	<b>Klasično odlučivanje - učenici nisu organizovani, niko ih ne pita za mišljenje i učenički parlamenti ne postoje</b>	<b>Odlučivanje u kojem je mišljenje učenika saslušano i uvaženo - učenički parlamenti postoje</b>
Definisanje odluka bitnih za školu	Odluke definišu pojedini nastavnici ili članovi nekih od upravnih tela - školski odbor, nastavnička veća i dr. Ove odluke nameću se kao pravila.	Odluke donose sve zainteresovane strane i prihvataju se zajednički. Predstavnici legitimno zastupaju mišljenje većine.

Viđenje promena	Jasno definisani ciljevi od kojih se ne odstupa. Svako odstupanje govori o neuspehu i problemima koje treba sakriti. Promene nisu dobrodošle, a ukoliko su neophodne, donose ih pojedinci ili "druga" školska tela.	Promene su poželjne ukoliko se stvore uslovi za to ili ukoliko se prepoznaju kao poželjne. U dogovoru sa svima, i u skladu sa trenutnim kapacitetima svih strana, definiše se uloga i doprinos svake strane u toku promena.
Zadovoljnost odlukama	Pojedinci su zadovoljni, ostali slušaju. Ponekad ni pojedinci nisu zadovoljni jer misle da oni sve rade umesto drugih tj. uloga im je nametnuta.	Sve strane su zadovoljne jer su zajednički učestvovali u donošenju odluka.
Timski rad	Samo su pojedinci aktivni. Ostali bespogovorno slušaju.	Zbog mogućnosti zajedničkog odlučivanja jasno su prepoznati kapaciteti i mogućnosti svakog pojedinca. Zbog ovoga i sam proces je brži jer se prepoznaju mogućnosti. Svaki pojedinac može da razvija svoje afinitete u određenom pravcu.
Pitanje autoriteta	Nije izgrađen pozitivan autoritet. Jasno definisana hijerarhija na osnovu moći i strah od promena.	Ravnopravnost prilikom donošenja odluka i pozitivan autoritet vezan za znanje, uzrast, iskustvo i sl.
Novi projekti i aktivnosti	Novi projekti koji ne finansira Ministarstvo uglavnom ne postoje. Ukoliko se i započne sa realizacijom nekog projekta, informacije i korist imaju uglavnom pojedinci koji ubrzo i odustaju zbog prevelikih obaveza. Ne vidi se mogućnost pojedinačnog i kolektivnog rasta i razvoja.	Novi projekti češće se pokreću jer su svi uključeni. Na osnovu zainteresovanosti, znanja, slobodnog vremena i sl. pojedinci se angažuju. Korist je za ceo kolektiv.

Dobrobit od osnivanja učeničkih parlamenata nemaju samo učenici, već i nastavnici, roditelji, kao i sama lokalna zajednica. Dobrobiti su brojne a neke od njih su:

Učenici	Nastavnici	Roditelji	Lokalna zajednica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ostvarivanje prava sadržanih u Konvenciji o pravima deteta i drugim međunarodnim i nacionalnim dokumentima;</li> <li>• prihvatanje prava ali i obaveza;</li> <li>• uvažavanje ličnosti učenika;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• svestrani razvoj ličnosti;</li> <li>• iskustvo timskog rada;                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• učenje o različitostima i nediskriminatornom ponašanju;</li> <li>• jasna i blagovremena informisanost svih učenika;</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• mogućnost uticaja na odluke koje su bitne za učenike (žalbe na ocenjivanje, davanje mišljenja i predloga stručnim organima, školskom odboru, savetu roditelja i direktoru o pravilima ponašanja u školi, mogućnost uticaja na godišnji program rada, predlozi za školski razvojni plan, odlučivanje o slobodnim i vannastavnim aktivnostima, učešće na takmičenjima, organizacija manifestacija, evaluacija rada nastavnika i direktora i sl.);               <ul style="list-style-type: none"> <li>• bolji kvalitet odnosa između učenika i nastavnika;</li> <li>• veće zadovoljstvo radom i životom u školi.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smanjivanje odgovornosti i podela obaveza;</li> <li>• zadovoljstvo donesenim odlukama - nema prisile;</li> <li>• mogućnost bolje saradnje sa učenicima, kvalitetniji odnos;</li> <li>• upoznavanje sa potrebama i željama učenika;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• smanjivanje vremena koje se troši pokušavajući da se uvede red i disciplina u svakodnevnom radu;</li> </ul> </li> <li>• lakša adaptacija na promene;</li> <li>• veće zadovoljstvo radom i životom u školi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovorni mladi koji su svesni svojih mogućnosti;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• lakše upoznavanje sa potrebama;</li> <li>• bolja komunikacija i zadovoljstvo školskim procesom;</li> <li>• manji broj konflikata koji nastaju usled nezadovoljstva školskim životom;</li> </ul> </li> <li>• primena naučenih veština (prihvatanje različitog mišljenja, tolerantnost, mogućnost argumentovanog diskutovanja i sl.) u svakodnevnim situacijama, kao i razvoj ličnosti kod učenika koji se projektuje i na porodični život.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lakše upoznavanje sa potrebama mladih i adekvatno prilagođavanje lokalnih akcija;</li> <li>• lakša i bolja informisanost o životu školi;</li> <li>• bolja alokacija sredstava;</li> <li>• mogućnost da se lokalna zajednica obrati učeničkom telu radi olakšavanja njihovog rada - postojanje dvosmerne komunikacije;</li> <li>• kvalitet rada u školi poboljšava se, čime se povećava kvalitet života u lokalnoj zajednici.</li> </ul>

Zašto je bitno da mladi budu uključeni u proces odlučivanja kroz učeničke parlamente:

1. Cilj postojanja škole i nastavnog procesa jesu sami učenici - škole postoje zbog njih i budući da su osnovna ciljna grupa, oni najbolje i razumeju svoje potrebe.
2. Oni najbolje razumeju probleme i potrebe mladih tj. svojih vršnjaka i u tom smislu mogu da pomognu školi da im bolje izađe u susret.
3. Lakše se čuju glasovi raznih grupa i podgrupa koje postoje u školi (na primer, izbegla lica, interno raseljena lica, manjinske grupe, mladi sa posebnim potrebama i sl.).
4. Mladi žele da budu deo procesa odlučivanja i donošenja bitnih odluka za školu.
5. Školske odluke će se dublje i spremnije realizovati.
6. Razvija se demokratsko društvo i pravednije uređenje školskog života.
7. Član 12. Konvencije o pravima deteta garantuje pravo da mladi budu saslušani u svim odlukama koje ih se tiču.

### **Odredbe koje učenicima omogućavaju osnivanje učeničkih parlamenata**

Članom 15. Konvencije o pravima deteta detetu se priznaje pravo na slobodu udruživanja i slobodu mirnog okupljanja. Međutim, ovo pravo još uvek nije adekvatno regulisano u našem zakonodavstvu, iako Povelja o ljudskim i manjinskim pravima i građanskim slobodama u članu 31 garantuje slobodu okupljanja, a članom 32 garantuje slobodu udruživanja. Svako ima pravo na slobodu udruživanja, uključujući i pravo da ne bude član neke organizacije.

Članom 12 Konvencije o pravima deteta detetu je omogućeno slobodno izražavanje mišljenja u svim situacijama koje ga se neposredno tiču, što smatramo da je izuzetno bitno prilikom aktivnog učešća u procesu donošenja odluka u školi, kao i prilikom preduzimanja različitih školskih aktivnosti gde je bitno uzeti u obzir i mišljenje onih koji neposredno učestvuju u životu i radu škole.

Po Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima - član 19 - svako ima pravo na slobodu mišljenja i izražavanja, što obuhvata i pravo da ne bude uznemiravan zbog svog mišljenja, kao i pravo da traži, prima i širi obaveštenja i ideje bilo kojim sredstvima i bez obzira na granice, a po članu 20 - svako ima slobodu mirnog okupljanja i udruživanja. Niko se ne može primorati da pripada nekom udruženju.

Evropska konvencija o ljudskim pravima u svom članu 10 govori o slobodi izražavanja ("Imate pravo da odgovorno kažete i napišete šta mislite kao i da date i primite informacije od drugih ljudi."), a u članu 11 pruža mogućnost na slobodu okupljanja i udruživanja ("Imate pravo da učestvujete u mirovnim skupovima i osnivanjima ili pridruživanju udruženjima - uključujući i sindikate.").

Ustavi ovo pravo garantuju u odnosu na sve građane, a ne sadrže posebne garancije ni zabrane u odnosu na decu.

Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, član 95, govori o pravima učenika, a između ostalih navedenih prava, nabraja i pravo na slobodu udruživanja u različite grupe, klubove i organizovanje učeničkog parlamenta. A član 98 govori o uređenju parlamenata u školi. Predviđeno je da u poslednja dva razreda osnovne škole i u srednjoj školi *može* da se organizuje učenički parlament. Funkcionisanje učeničkog parlamenta prema navedenom zakonu ogledalo bi se u:

- davanju mišljenja i predloga stručnim organima, školskom odboru, savetu roditelja i direktoru o pravilima ponašanja u školi, godišnjem programu rada, školskom razvojnom planu, slobodnim vannastavnim aktivnostima, učešću na sportskim i drugim takmičenjima i organizaciji svih manifestacija učenika u školi i van nje;
- razmatranju odnosa i saradnje učenika i nastavnika, vaspitača ili stručnih saradnika;
- obaveštavanju učenika o pitanjima od posebnog značaja za njihovo školovanje.

Takođe, zakonom je predviđeno da se parlament bira svake školske godine i da ima predsednika, kao i da učenički parlamenti škola mogu da se udruže u zajednicu učeničkih parlamenata.

Parlament čine po dva demokratski izabrana predstavnika svakog odeljenja škole dok se u umetničkim školama biraju po tri predstavnika.

Parlament može da formira i svoje organe koji mu olakšavaju funkcionisanje, kao na primer blagajnika, sekretara, radne tj. tematske grupe i sl.

Zakonom o izmenama i dopunama zakona o srednjoj školi predviđeno je da sednicama školskog odbora prisustvuje i učestvuje u radu, ali bez prava odlučivanja, i predstavnik organizacije učenika škole. Postavlja se pitanje manipulacije ovom odlukom jer pored dekorativne, učenici nemaju nikakvu drugu ulogu na ovim sednicama. Međutim, bez obzira na to ovde možemo da vidimo vezu sa učeničkim parlamentom pošto je najbolje da se kao predstavnik pojavi predsednik učeničkog parlamenta.

Još jedan paradoks koji se javlja u okviru izmena i dopuna zakona jeste i član 90a koji se tiče saveta roditelja, kojem se, u okviru ovog člana, daju široke mogućnosti predlaganja, postavljanja pitanja i upućivanja stavova a da pri tome učenici nemaju mogućnost davanja komentara na ove predloge.

I ovde vidimo vezu između saveta roditelja i učeničkih parlamenata jer bi upravo parlamenti mogli da daju svoje komentare na iznesene predloge i stavove.

U članu 108v definišu se poslovi prosvetnog inspektora gde se u stavu 4 definiše da on preuzima mere radi ostvarivanja prava i obaveza učenika i roditelja, nastavnika, odnosno saradnika i direktora. Na ovaj način, kroz definisanje ovog člana, doduše indirektno, učenicima su prepoznata prava koja imaju kao i neophodnost njihovog uživanja. Kroz definisanje obaveze, možemo indirektno videti i sam parlament kao način samoorganizovanja u cilju ostvarivanja ličnih i kolektivnih prava.

## A kako sve funkcioniše u praksi...

Zvrrr...

Konačno se završio i ovaj današnji dan u školi, strašno sam gladna i jedva čekam da stignem kući da bacim ovu torbu od 200 kg, nešto klopam, stavim slušalice na uši i uživam uz Vladu Geogieva. Anđele, anđele...

Ej bre, Goco, gde si se ti to uputila?!

Molim?

Pitam te, bre, gde si pošla?

Ma palim kući. Šta hoćeš bre, Filipe, stvarno si dosadan. Smaraš me danas čitav dan! Pali bre... Anđele...

Ne ideš ti nikuda.

Filipe, rekla sam ti da me ne smaraš, trenutno sam u vezi sa Sašom i uopšte mi nisi interesantan.

Ma, slušaj ti bre, ženska glavo, baš me briga da li ti se sviđam ili ne! Moraš da ostaneš jer upravo nam počinje PARLAMENT.

Šta si rekao, parlament, ma kakav parlament, bila sam prošlog puta i gluvarila tamo dok ste se vi međusobno prepirali oko one oglasne table, "hoćemo li postaviti oglasnu tablu ili ne", gluposti. Baš me zanima koja vam je današnja tačka dnevnog gluvarenja, sigurno je opet neka smaračina. Između ostalog zašto se uopšte i sakupljamo kada nas i onako niko ne čuje.

E pa vidiš, danas ćemo da raspravljamo o nečemu što će i tebe sigurno zanimati, budući da si prošle nedelje izjavila da bi želela da na ekskurziju idemo u Grčku.

Stvarno, jaoj... Atina, Partenon, sirtaki... Pa tek mladi Grci... Stižem na parlament.

Filipe, ti si predsednik ovog parlamenta, a moje dragoceno vreme ističe. Evo, prošlo je već 20 minuta a ti ne počinješ. Dokle, bre, više da čekamo?

Evo još pet minuta samo da se svi okupimo, a i direktor je rekao da će ovoga puta prisustvovati, jer ima neke super ponude za ekskurziju, samo će da kasni nekih petnaestak minuta.

Ma kakve super ponude, ja sam već rekla da hoću u Grčku.

Kakva bre Grčka, ako tamo budemo išli, moj razred ne ide, ionako smo skoro svi išli na more tamo.

Ej, Marko, smiri se, još nismo ni počeli, a vi ste već krenuli da se svađate.

Ne svađamo se, samo kažem da moj razred sigurno neće hteti.

To, Marko, što ti imaš kinte da putuješ gde god poželiš ne znači da imaju svi, a ja ionako znam neke devojke izvog razreda koje nisu bile u Grčkoj, a volele bi sigurno.

Filipe, hoćemo li više početi?

Hoćemo, ali samo još direktor da stigne.

Ma, daj bre, idi do zbornice vidi gde je.

Hoću, ali plašim se da ga ne prekidam u nekom poslu, lepo je rekao da će kasniti petnaestak minuta.

Ej, bre, kakvih petnaestak minuta, prošlo je već pola sata. Idi vidi šta je sa njim.

A da sačekamo još samo malo?

E, ja ne mogu više da čekam. Ćao, društvo. Ćao, Marija.

Eto, napustila nas je i predstavica III/3. Filipe, ako ne počnemo, ostaćeš sam da održiš parlament.

Da, verovatno će sačekati i direktora da mu se šlihta kao i obično!

Ne šlihtam se ja nikome, možda samo jednoj devojci ovde.

Ma ,daj bre...

Uzgred, direktor mi je malopre javio da neće moći da dođe, ali mi je zato ostavio ove ponude za ekskurziju da ih pogledamo i odlučimo gde ćemo.

Super, 'ajde bre počni da ih čitaš već jednom.

Sačekaj, Darko, moramo da unesemo samo u zapisnik koliko nas je prisutno, kada smo...

Ma, nemam ja vremena za to . Čitaj te ponude, pa da palimo.

Ali posle ću ja biti kriv...

Filipe, čitaj to! Ma, nema tu ali, daj ovamo taj papir!

I jao, šta je ovo?! Ovi hoće da nas vode u Kraljevo, Lepenski Vir ili šta je ovo Makedonija... čoveče!

E, super, Makedonija, mogli bismo tamo.

Ne dolaziš u obzir, Filipe, ja sam rekla Grčka.

Kakva Grčka, mi nećemo tamo, nama je Budimpešta super, a sigurno je i jeftinije.



Šta ti misliš, Danijela? Ja mislim da bismo mogli u Banja Luku, imam tamo neke rođake koji bi mogli da nam srede nešto po nižim cenama, a super će nam doći i da nas povedu u provod.

Ne pada mi napamet da se na ekskurziji družim sa tvojim rođacima.

A šta ti misliš, Dragane, gde bi tvoj razred išao? Mi mislimo da treba da prođemo što jeftinije, a da se super zezamo. Mi bismo hteli do Subotice, kažu da je super. Tamo je i Palić, pa zoološki vrt.

Vidi ovog, ti bi u zoološki vrt.

Ja ne mogu ovo više da slušam. Veći zoološki vrt od ovoga nema potrebe da idem da obilazim. Zato odoh... Ćao ... Ćao, Marina.

I ja mislim da ovo nema smisla, odoh i ja.

E, sačekaj mene, idem i ja. Ćaos.

Ej, Filipe, odoh i ja.

Pa zar i ti, Goco.

Ja sam svoje rekla: Grčka i tačka.

A tvoj razred, ma ko njih pita, a uostalom njih baš briga, rekli su kako ostali odluče. Goco, a Makedonija to nije loše a...

E, Filipe, ti kao da sediš na ušima!

*NEKOLIKO DANA KASNIJE...*

Ej, ćaos, Marija.

Ćao.

Zamisli šta su konačno odlučili direktor i njegov plenum!

Šta?

Kao, pošto mi ne možemo da se dogovorimo oko ekskurzije, odlučili su.

Šta su odlučili?

Odlučili su da nas vode u Banju Koviljaču!

Molim?!

Da, da, dobro si čula, u Banju Koviljaču.

Pa mi tamo sigurno ne idemo.

Pa nećemo ni mi. To su sigurno odlučili zbog one razredne iz III/2, ona ide u penziju, a znaš da je oduvek kukala kako bi išla u neku banju.

Izgleda da će oni sami ići na ekskurziju.

I ja mislim.

A možda povedu i Filipa kao našeg predstavnika.

Da...

### **Pravilnik o radu učeničkog parlamenta**

Da bi učenički parlament bolje funkcionisao, predviđeno je da se postave neka unapred dogovorena pravila koja bi definisala njegov rad. Ova pravila mogu da se nazovu statuti, pravilnik, norme rada i sl., ali je zajedničko za njih da se donose na početku konstituisanja samog parlamenta i da sa njegovim sadržajem treba da se složi većina članova parlamenta.

Pravilnik naravno može da se menja tokom vremena u skladu sa novonastalom situacijom ili novim potrebama koje se u međuvremenu jave, ali je i tada potrebno da većina članova izglasa ove promene.

Svake školske godine pravilnik se obavezno stavlja na razmatranje, pošto se tada menja i članstvo u parlamentu.

Jedan od primera kako bi pravilnik o radu učeničkih parlamenata mogao da izgleda je sledeći:

---

#### **Pravilnik o radu učeničkog parlamenta**

---

Član 1.

Učenički parlament čine po dva predstavnika svakog odeljenja.

Član 2.

Parlament se bira svake školske godine.

Član 3.

Radom učeničkog parlamenta rukovodi predsednik. Predsednik ima svog potpredsednika, sekretara i blagajnika.

Član 4.

Izbor predsednika, potpredsednika, sekretara i blagajnika vrši se prvo tajnim glasanjem na nivou svakog odeljenja, a izabrani predstavnici predstavljaju kandidate za izbor na nivou parlamenta.

U isto vreme kada se vrši izbor za predsednika i potpredsednika u odeljenjima, vrši se i izbor za predstavnike parlamenta.

Predsednik, potpredsednik, sekretar i blagajnik parlamenta biraju se tajnim glasanjem na nivou cele škole. Pravo učešća na izboru kandidata u okviru odeljenja ima i razredni starešina, a na izbor predsednika i potpredsednika imaju i svi nastavnici u školi, kao i direktor škole, pedagog i psiholog škole.

#### Član 5.

Nedelju dana pred izbora za predsednika i potpredsednika parlamenta osniva se komisija za praćenje regularnosti izbora. Komisiju čini po jedan predstavnik iz svakog odeljenja. Član komisije ne sme biti kandidat za predsednika i potpredsednika parlamenta.

#### Član 6.

Komisija je dužna da u roku od 48 sati objavi rezultate za izbor predsednika i potpredsednika parlamenta.

#### Član 7.

Nedelju dana nakon izbora predsednik je dužan da zakaže sednicu parlamenta.

#### Član 8.

Na prvoj sednici parlamenta bira se zapisničar i izglasava se pravilnik o radu školskog parlamenta. Pravilnik može da se prenese iz prethodne školske godine, a mogu da se na njemu vrše izmene i dopune.

#### Član 9.

Parlament se sastaje jednom nedeljno, osim za vreme školskih praznika. Parlament odluke izglasava većinom glasova.

#### Član 10.

Članovi, predstavnici parlamenta u obavezi su da o svemu na času razrednog starešine obaveste ostale učenike i razgovaraju o svim pitanjima koja bi mogla biti izneta pred parlament.

#### Član 11.

Tokom rasprave predstavnici parlamenta se ne smeju međusobno vređati i iskazivati netrpeljivost i mržnju. Svako mišljenje se mora poštovati. Predstavnici se javljaju za reč podizanjem ruke.

#### Član 12.

Predsednik, potpredsednik, sekretar, blagajnik kao i ostali članovi parlamenta mogu podneti ostavku na svoju funkciju. Parlament raspravlja i odlučuje o ostavci, a takođe odlučuje i o isključenju pojedinih članova parlamenta uključujući i predsednika, ukoliko ne poštuje pravilnik, ovu instituciju i njene članove.

#### Član 13.

Parlamentu može da prisustvuje i jedan od nastavnika, direktor škole, psiholog ili pedagog u zavisnosti od toga ko od njih bude bio izabran na sednici nastavničkog veća.

Članovi parlamenta

Predsednik parlamenta

Mesto:

Vreme:

*Napomene za voditelje radionica!*

Za vođenje radionica u ovom delu biće vam neophodni neki od međunarodnih dokumenata kao i zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja.

Ove dokumente možete da preuzmete na sledećim veb stranicama:

**Konvencija o pravima deteta**

<http://yu.cpd.org.yu>

**Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima i Evropska konvencija o ljudskim pravima**

[www.bgcentar.org.yu](http://www.bgcentar.org.yu)

**Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja**

[www.parlament.sr.gov.yu](http://www.parlament.sr.gov.yu)

## I RADIONICA

### POTREBE, ŽELJE I LJUDSKA PRAVA

#### CILJ:

Omogućiti učesnicima da što bolje shvate pojam potreba, želja kao i ljudskih prava koja se baziraju na pojmu potreba.

#### POSTUPAK SAZNAVANJA:

- upoznavanje učesnika sa pojmom potreba;
- upoznavanje učesnika sa pojmom želja;
- upoznavanje sa načinom na koji su potrebe inkorporisane u okviru ljudskih tj. dečjih prava.

#### MATERIJAL:

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir za svaku grupu.

#### VREMENSKO TRAJANJE:

1 sat i 55 minuta

#### Uvodna aktivnost - Putujuća jakna (30 minuta)

Cilj ove aktivnosti jeste da se učesnici međusobno bolje upoznaju.

Voditelj zamoli učesnike da sednu u krug i nakon toga im postavi pitanje: "Gde je vaša jakna sve bila u poslednjih godinu dana? Šta je radila i šta je videla?"

Nakon ovoga jedan po jedan učesnik priča o tome šta je jakna tj. šta su oni radili u poslednje vreme.

#### Centralna aktivnost - potrebe i želje (60 minuta)

Učesnici se podele u manje grupe. Nakon ovoga voditelj daje sledeću instrukciju: "Neka svaka grupa nacrtá na svom papiru obris svoje zamišljene države i neka svaka grupa ovoj zamišljenoj državi da ime. Zatim neka svaka grupa, ispod konture zamišljene države, napiše nedovršenu rečenicu: Zato što sam dete/mlada osoba<sup>1</sup> i živim u svojoj državi... treba da mi se obezbedi... Svaki član u grupi treba da zapiše na papiru pet stvari koje on/ona misli da treba da mu se obezbede, a zatim da zalepi svoje odgovore na veliki papir."

<sup>1</sup> Prema Konvenciji o pravima deteta, detetom se definiše svaka osoba do 18 godina. Ukoliko voditelj ima starije učesnike u grupi ili ukoliko misli da bi učesnici to više voleli, treba da koristi termin mlada osoba a ne dete.

Voditelj sada uzima veliki pakpapier i pravi tri kolone u kojima zapisuje: 1) U svakom trenutku; 2) Uglavnom; 3) Samo ponekad.

Zatim zamoli učesnike da svako pročita svoj nastavak nedovršene rečenice: "Zato što sam dete/mlada osoba i živim u svojoj državi... treba da mi se obezbedi..." i da svoj odgovor stavi u jednu od tri ponuđene kolone.

*Napomena:*

Voditelj podstiče učesnike na razmišljanje i zajedno sa njima učestvuje u razvrstavanju odgovora u neku od kolona. Na primer, ukoliko je odgovor: "novi diskmen", voditelj treba da uputi učesnike na razmišljanje da li je to nešto što treba da im se obezbedi u svakom trenutku ili samo ponekad. Slično je i sa drugim odgovorima, npr.: "uvažavanje", ili "dobro i kvalitetno školovanje" i sl.

Kada se završi sa razvrstavanjem po kolonama, učesnici uzimaju odgovore koji se nalaze u prvoj koloni (U svakom trenutku) i prave zajednički poster na velikom papiru u koji upisuju ove odgovore.

Svi učesnici sede u krugu i razgovaraju o teškoćama s kojima su se susreli u prethodnoj aktivnosti, razlikama u načinu razvrstavanja njihovih odgovora, eventualnim nesuglasticama oko stavljanja pojedinih odgovora u kategorije.

Voditelj podstiče diskusiju pomažući učesnicima da uvide razliku između pojmova želje - potrebe. Voditelj zatim uvodi pojam prava, kao osnovu za uređenje odnosa u nekoj zajednici. Kao pomoć može koristiti neka od navedenih pitanja:

- Da li ste imali teškoća u razvrstavanju vaših odgovora?
- Kako biste nazvali jednim imenom vaše odgovore koji se nalaze u prvoj koloni (U svakom trenutku)?  
(Odgovor za voditelja: Potrebe.)
- Kako biste nazvali jednim imenom vaše odgovore koji se nalaze u drugoj i trećoj koloni (Uglavnom i Samo ponekad)?  
(Odgovor za voditelja: Želje.)
- Koja je veza potreba koje ljudi imaju, sa životom u nekoj državi ili društvu?

### **Završna aktivnost - Šta želim u školi (25 minuta)**

Učesnici se podele u četiri grupe. Dve grupe dobijaju zadatak da napišu po pet potreba koje su neophodne da im se zadovolje, da bi mogao da se normalno organizuje život u školi. Druge dve grupe imaju zadatak da napišu po pet želja koje treba da im se zadovolje, i čije zadovoljenje bi im olakšalo život u školi.

Kada grupe završe zadatak, grupe koje su ispisale potrebe dobijaju listu koju je ispisala grupa koja se bavila željama i obrnuto. Grupe dobijaju zadatak da napišu na koji način smatraju da bi mogli da zadovolje potrebe odnosno da ostvare želje (u slučaju želja govorimo o aktivnosti na primer, imam želju da budem sa Milicom, a to mogu da ostvarim tako što ću joj telefonirati. Potreba mi je da budem blizak sa njom).

Nakon ove aktivnosti grupe iščitavaju potrebe, želje i aktivnosti, a voditelj ih ispisuje u tri kolone, a nakon toga sledi diskusija.

Redni broj	Potrebe	Želje	Aktivnosti
1.			

- Šta je bilo lakše utvrditi želje ili potrebe?
- Šta je bilo lakše da se setite, na koji način da zadovoljite potrebe ili kojim aktivnostima da ostvarite želje? Zašto?
- Koja je razlika između potreba i želja? Da li smo uvek realni kada nešto želimo?
  - Da li želje možemo baš uvek i u svako vreme da ostvarimo, a potrebe?

Nakon diskusije voditelj objašnjava razliku između potreba i želja, pozivajući se pri tom na prethodnu aktivnost.

Većina nas želi različite stvari i po tome se međusobno i razlikujemo. Svesno ili nesvesno možemo želiti različite stvari, koje nam nekad mogu pružiti zadovoljstvo, a nekada one mogu biti štetne, kako za nas same, tako i za one koji nas okružuju. Želja najčešće predstavlja način na koji potrebe mogu biti zadovoljene. Za razliku od želja, potrebe predstavljaju motive i vrednosti svakog pojedinca koje ga pokreću na akciju. Potrebe predstavljaju težnju za ostvarenjem nekog cilja koji je svojstven ljudima. Zadovoljenje potreba neophodno je svakom čoveku kako bi mogao da živi. Najosnovnije ljudske potrebe predstavljaju PRAVA. Prava predstavljaju opšta zagarantovana pravila kojima se uređuju odnosi između ljudi, kao i ljudi prema zajednici.

I vaš boravak u školi povezan je sa ispunjenjem određenih potreba i želja. Potreba za razvojem, za obrazovanjem, ali i potreba za druženjem i bliskošću. Naravno, tu je i veliki broj želja koje imamo u odnosu na školu.

*Napomena:*

U sledećoj radionici voditelj će se više baviti povezivanjem potreba sa osnovnim ljudskim pravima.





## II RADIONICA

### POJAM UGOVORA

#### **CILJ:**

Cilj ove radionice je da se učesnici upoznaju sa pojmom ugovora i da dobiju osnovne informacije o međunarodnim ugovorima koji omogućavaju organizovanje učeničkih parlamenata.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa pojmom ugovora i načinom na koji se ugovor zaključuje,
- saznavanje važnosti prava i obaveza koje proizilaze iz ugovora,
- upoznavanje sa pojmom međunarodnog ugovora,
- saznavanje o različitosti između konvencije i deklaracije,
- upoznavanje sa osnovnim informacijama o Konvenciji o pravima deteta,
- upoznavanje sa osnovnom informacijama o Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima,
- upoznavanje sa osnovnim informacijama o Evropskoj konvenciji o ljudskim pravima

#### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- materijal za rad za učesnike - elementi ugovora - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - situacija I / situacija II - za svaku grupu,
- prilog Konvencija o pravima deteta - za svakog učesnika,
- prilog Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima - za svakog učesnika,
- prilog Evropska Konvencija o ljudskim pravima - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 40 minuta

#### **Uvodna aktivnost - obećanje / dogovor (20 minuta)**

Svaki učesnik treba da se seti jedne situacije iz svakodnevnog života kada mu je neko ponudio da nešto uradi ili organizuje uz obećanu naknadu, a on se obavezao da će to ispuniti ili se obavezao, ali na kraju nije ispunio obećanje.

Učesnicima se da oko pet minuta da razmisle, a zatim da predstave situaciju pred grupom.

Voditelj podstiče diskusiju:

- da li ste odmah prihvatili ponudu?
- da li ste postavljali određene uslove pre nego što ste prihvatili ponudu?
- da li ste ispunili obećanje na koje ste se obavezali i zašto?

- da li ste postavili neke određene zahteve ukoliko jedna od strana ne ispuni obećanje?
- šta se desilo ukoliko niste ispunili obećanje? kako je druga strana reagovala?

### **Centralna aktivnost - sastavljanje ugovora (50 minuta)**

Voditelj zamoli svakog učesnika da na osnovu uvodne aktivnosti pokuša da definiše pojam ugovora.

Učesnici zatim izlistavaju svoja razmišljanja - Šta za njih predstavlja ugovor, a voditelj ih beleži na flipčartu.

Kada završe sa izlistavanjem voditelj iščitava napisane odgovore.

Objašnjava učesnicima da ugovor predstavlja saglasnost volja između strana ugovornica. Ugovor važi za strane koje su usaglasile svoju volju. Ugovor mogu da sklope dva ili više lica. Pravno dejstvo ugovora može se sastojati iz zasnivanja nekog pravnog odnosa, u izmeni nekog postojećeg, ili u njegovom ukidanju.

Ugovor nastaje tako što jedna strana stavlja ponudu drugoj strani, a ova tu ponudu prihvata.

Ponuda i prihvatanje ponude predstavljaju radnje koje čine ugovor. Ugovor predstavlja jedan od načina uređenja međusobnih odnosa, kojim se definišu prava i obaveze.

Učesnici se potom podele u četiri grupe. Voditelj objašnjava učesnicima da će svaka grupa predstavljati po jedan učenički parlament.

Svakoj grupi se podeli po jedan primer, materijal za rad za učesnike - elementi ugovora.

Materijal za rad za učesnike - situacija I deli se dvema grupama, a druge dve grupe dobijaju situaciju II.

Grupe imaju zadatak da međusobno pregovaraju i na osnovu zadate situacije sklope ugovor.

Svaka grupa ima zadatak da odabere po dva predstavnika, koji će pregovarati sa drugom grupom tj. parlamentom radi sklapanja ugovora.

Nakon ovoga voditelj podstiče diskusiju:

- da li je teško bilo definisati međusobna prava i obaveze?
  - oko čega ste se prvo složili?
- da li je ovo jedini način na koji ste mogli da rešite situaciju? Koja bi bila alternativna rešenja?
  - zašto ste se odlučili za ta rešenja?
- na koji način ova rešenja zadovoljavaju potrebe svih strana?
  - da li države mogu međusobno da sklapaju ugovore?
    - na koji način one to rade?
  - da li vam je poznat neki međunarodni ugovor?

Nadovezujući se na završenu diskusiju voditelj upoznaje učesnike sa pojmom međunarodnog ugovora. Objasnjava da države međusobno mogu sklapati ugovore. Oni mogu biti bilateralni i multilateralni.

Za međunarodne ugovore koriste se različiti izrazi kao što su pakt, konvencija, sporazum. Njima se regulišu pojedini ugovorni odnosi među državama potpisnicama. Činom potpisivanja država iskazuje spremnost da preuzme obavezu, a momentom ratifikacije država preuzima obaveze. Voditelj objašnjava koja je razlika između konvencije i deklaracije.

#### DEKLARACIJA

je dokument koji u vidu izjave apeluje na ljude, budi njihovu svest i predstavlja moralnu obavezu. Ona nema pravno dejstvo, nema snagu zakona.

#### KONVENCIJA

je vrsta međunarodnog ugovora koji pravno obavezuje države potpisnice.

Voditelj upoznaje učesnike sa osnovnim informacijama vezanim za Konvenciju o pravima deteta, Univerzalnom deklaracijom o ljudskim pravima i Evropskom konvencijom o ljudskim pravima.

Za ovu aktivnost voditelj može da koristi teorijski deo priručnika koji se odnosi na ova tri dokumenta.

### **Završna aktivnost - upoznavanje sa dokumentima (30 minuta)**

Učesnici se podele u manje grupe, a zatim se svakom učesniku podeli prilog Konvencije o pravima deteta, Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima i Evropska konvencija o ljudskim pravima. Učesnici imaju zadatak da svako za sebe iščita ova tri dokumenta, a potom u grupama izdvoje prava koja su zajednička za sva tri dokumenta i po četiri prava iz svakog dokumenta koja su bitna za njih ili koja se odnose na učeničke parlamente.

Voditelj treba da podstakne učesnike da prepoznaju i ona prava koja se ne odnose direktno na učeničke parlamente ali koja mogu indirektno da se dovedu u vezu.

Ova aktivnost može da se iskoristi kasnije, u radionici vrste prava, kao uvod u deo koji se odnosi na nedeljivost prava.

## Materijal za rad za učesnike - situacija I / situacija II

### I situacija

Na poslednjem sastanku učeničkog parlamenta srednje škole J.J. Zmaj doneta je odluka da uspostavite saradnju sa srednjom školom 3. oktobar, radi pravljenja zajedničkog sajta, koji će omogućiti bolju saradnju i lakšu informisanost učenika obeju škola. Na prvom zajedničkom sastanku predstavnici škola su kao prvi korak preduzeli inicijativu za sklapanje ugovora o zajedničkoj saradnji, kojim će jasno definisati prava i obaveze oba učenička parlamenta. Srednja škola J. J. Zmaj je ponudila svoje prostorije za okupljanje i svoje kompjutere, a Srednja škola 3. oktobar je odlučila da prikuplja informacije za sajt.

### II situacija

Učenički parlament XI Gimnazije je odlučio na svom poslednjem sastanku da organizuje žurku u školi povodom poslednjeg dana školske godine. Dogovorili su se oko svih potrebnih detalja, ali im je nedostajalo ozvučenje. S obzirom da su iz pouzdanih izvora znali da je učenički parlament iz VII Gimnazije organizovao sličnu žurku i da imaju ozvučenje odlučili su da sa njima stupe u pregovore oko ozvučenja. Učenici VII Gimnazije su pristali da im učine uslugu, ali zahtevaju da sklope ugovor o zajmu kako bi bili sigurni da će im se ozvučenje vratiti u stanju u kome su ga pozajmili.

## **Materijal za rad za učesnike - Elementi ugovora**

Ugovor treba da sadrži sledeće elemente:

- KO ga zaključuje (imena lica),
- ŠTA je predmet ugovora (zbog čega se ugovor sklapa),
- VREDNOST ugovora (mogućnost naknade),
- ROK ugovora (kada se sklapa, do kada traje),
- PAŽNJA prema predmetu (odnos brige, čuvanja predmeta),
- ŠTA u slučaju neispunjenja obaveza (raskid, naknada).



## III RADIONICA

### POJAM ZAKONA

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa pojmom zakona i da dobiju osnovne informacije o sistemskom zakonu (Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja RS), koji reguliše oblast osnivanja i rada učeničkih parlamenata.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa pojmom zakona i obaveznosti zakona, kao i posledicama usled kršenja zakona;
- upoznavanje sa odgovornostima koje pojedinci imaju prema zakonu;
- upoznavanje sa odredbama zakona o osnovama sistema obrazovanja RS, koje omogućavaju organizovanje učeničkih parlamenata;
- upoznavanje sa pravima i odgovornostima učenika iz Zakona o osnovama sistema obrazovanja RS.

#### **MATERIJAL:**

- papiri za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- prilog Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 50 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Pravila i sankcije (25 minuta)**

Učesnici se podele u četiri grupe. Svaki učesnik u grupi treba da se seti jednog primera iz školskog života kada je prekršio neko pravilo ili se neodgovorno ponašao i sankcije koja je usledila zbog toga. Nakon ovoga treba da se sete jednog primera kada im je bilo uskraćeno neko pravo i način na koji su se izborili za njegovo ostvarenje.

Nakon što se svaki učesnik seti svog primera, razmenjuje ga sa članovima svoje grupe, a zatim biraju jedan od primera koji će predstaviti pred grupom.

Kada završe, svaka grupa izlaže svoj primer.

#### **Centralna aktivnost - Zakon pod lupom (60 minuta)**

Voditelj na hamer papirima piše sledeće naslove:

- Šta za mene znači zakon?

- Kako se ja odnosim prema zakonu?
- Šta zakon sve može da reguliše?

Hamer papire stavlja na tri stola i zamoli učesnike da svako od njih na svakom hamer papiru odgovori na postavljeno pitanje. Voditelj podstiče učesnike da na papirima svojim rečima slobodno izraze svoje mišljenje. Objašnjava im da mogu da zapišu svaku svoju asocijaciju i da pri tome ne treba da je vrednuju - svaki odgovor je važan.

Kada svaki učesnik završi sa ispisivanjem odgovora, voditelj zamoli nekog od učesnika da pročita odgovore na pitanje:

- Šta za mene znači zakon?

Nakon čitavanja odgovora voditelj objašnjava učesnicima pojam zakona.

Zakon - opšte pravno pravilo, skup pravnih normi,  
pravni akt kojim se definišu određena pravila ponašanja.

Zakon predstavlja pisani pravni akt koji donosi zakonodavni organ tj. parlament. Putem zakona pojedinci ostvaruju svoja prava. U našoj državi zakone donosi Narodna skupština Republike Srbije i skupština Srbije i Crne Gore. Zakon se donosi u posebnom postupku koji se naziva zakonodavni postupak. Postupak počinje podnošenjem predloga zakona, koji priprema vlada ili stručnjaci iz različitih oblasti. Predlog zakona potom se pretresa u zakonodavnom odboru skupštine, a nakon toga u plenumu, gde poslanici diskutuju o predlogu, a zatim pristupaju glasanju. Posle toga zakon se objavljuje u službenim novinama i nakon određenog vremena stupa na snagu.

Osnovna aktivnost parlamenta jeste donošenje zakona i upravo zbog toga su nam parlamenti bitni jer narod preko svojih izabranih predstavnika učestvuje u donošenju odluka. Kao što poslanici u parlamentu zastupaju volju građana kroz donošenje različitih zakona tako i učenički parlamenti imaju mogućnost da donose kolektivne odluke u interesu svih učenika škole.

Nakon ovoga voditelj zamoli jednog od učesnika da pročita odgovore na pitanje:

- Kako se odnosim prema zakonu?

Voditelj zajedno sa učesnicima komentariše odgovore i objašnjava da svaki pojedinac svoje ponašanje treba da uskladi sa zakonom. Sva prava koja su propisana zakonom imaju granice, momentom kršenja prava drugih naša prava prestaju. Svako kršenje zakona za sobom povlači određene sankcije. Sankcija predstavlja kaznu koja se izriče u slučaju kršenja zakona. Sankcije mogu biti različite, npr. kazna zatvora, novčana kazna, disciplinska mera.

Nakon ovoga neko od učesnika čita odgovore na pitanje:

- Šta zakon reguliše?

Komentarišući zajedno sa učesnicima, voditelj objašnjava da zakon reguliše različite oblasti, npr. krivičnopravni sistem, porodičnopravne odnose, radne odnose. Budući da zakon reguliše različite oblasti, on, takođe, reguliše i sistem obrazovanja.

Osnovni zakon koji reguliše ovu oblast jeste Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja. Ovaj zakon, pored toga što reguliše prava i odgovornosti učenika, reguliše i oblast učeničkih parlamenata.



Učesnici se potom podele u manje grupe, a zatim se svakom učesniku podeli prilog Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja. Učesnici imaju zadatak da svako za sebe pročita zakon, a nakon toga voditelj ih usmerava da u okviru grupe posebno pročitaju član 56 (Organi upravljanja ustanove), član 95, član 96 (Prava deteta i učenika), član 98 (Učenički parlament) i u okviru grupe daju komentare na ove članove. Učesnici treba da objasne kako oni vide ove članove, da li imaju neke komentare na njih, da li su im jasni i sl.

Grupe biraju predstavnike koji će izneti komentare pred celom grupom.

Voditelj dalje podstiče diskusiju:

- Kakav je vaš opšti komentar na tekst zakona?
  - Da li biste menjali neke odredbe i koje?
    - Da li biste nešto dodali?
  - Da li mislite da se u praksi poštuje sve što je zakonom propisano?
- Koliko su vam jasne odredbe koje se odnose na učeničke parlamente?
  - Da li biste nešto menjali?

### **Završna aktivnost - Moj zakon (25 minuta)**

Učesnici se ponovo vraćaju u grupe i imaju zadatak da napišu svoj zakon kojim bi regulisali oblast učeničkih parlamenata.

Nakon što svaka grupa napiše svoj zakon, napravi se parlament od svih učenika koji potom izglasavaju svaki predloženi zakon.



## IV RADIONICA

### VRSTE PRAVA

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa vrstama prava i mogućnošću i načinima njihove klasifikacije.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa pojedinačnim članovima Konvencije o pravima deteta, Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i Evropske konvencije o ljudskim pravima;
- upoznavanje sa sadržajem i strukturom ovih dokumenata;
- upoznavanje sa pojmom nedeljivosti prava;
- upoznavanje sa četiri osnovna principa kao preduslovu ostvarivanja ostalih prava iz Konvencije o pravima deteta.

#### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- makaze, lepak, selotejp, flomasteri,
- prilog Konvencije o dečjim pravima, Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i Evropske konvencije o ljudskim pravima - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Četiri osnovna principa - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Priča o devojčici Lepi - za svaku grupu.

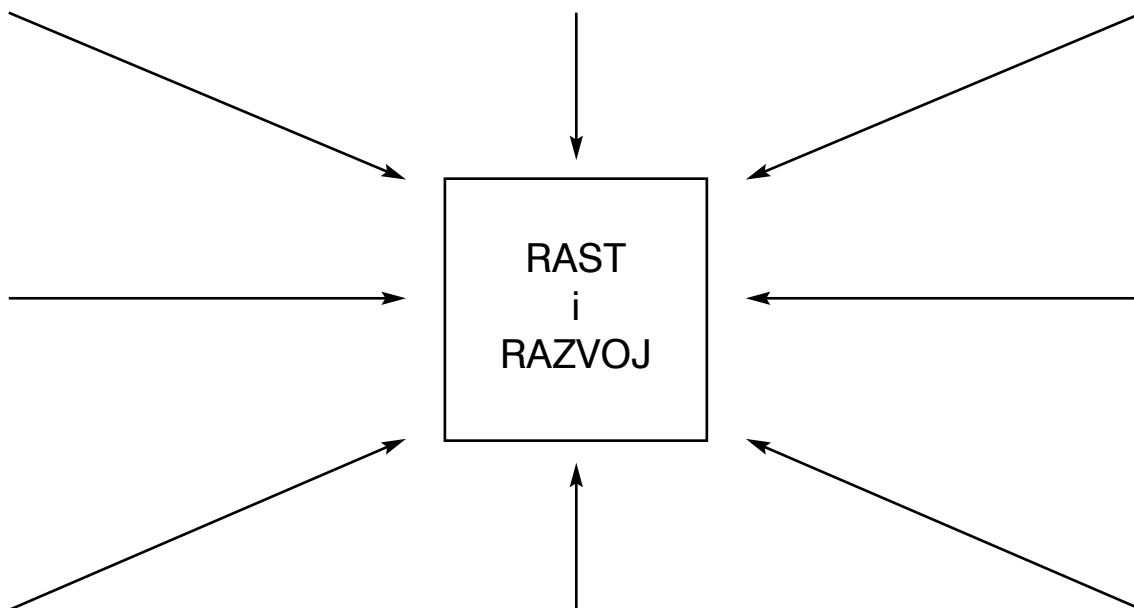
#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

2 sata i 5 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Potreba za razvojem (35 minuta)**

Učesnici se podele u četiri grupe. Svaka grupa dobije hamer papir i markere, a zatim im voditelj objašnjava aktivnost.

Svaka grupa treba da nacrtá kvadrat na sredini papira u koji ispisuje koja su im prava, po njihovom mišljenju, potrebna za pravilan rast i razvoj.



Znači, svaka grupa treba da se seti što je moguće više prava, koja treba da im obezbedi država, porodica, škola, odrasli i sl., a čije ostvarenje omogućava njima i njihovim vršnjacima pravilan rast i razvoj.

Kada završe sa radom učesnici se vraćaju u plenum i predstavljaju rezultate do kojih su došli.

Voditelj pokušava da klasifikuje ova prava na neki način, npr.:

- prava za čije ostvarenje je odgovorna država,
- prava za čije ostvarenje su odgovorne institucije,
- prava za čije ostvarenje je odgovorna škola,
- prava za čije ostvarenje je odgovorna porodica,
- prava za čije ostvarenje sam odgovoran /na ja.

*Napomena:*

U ovom delu aktivnosti voditelj još ne uvodi pojam nedeljivosti prava. Takođe, kada bude sa učesnicima radio deo o pravima i odgovornostima, voditelj može podsetiti učesnike na klasifikaciju iz ove radionice i na to kojoj grupi su učesnici dali najveću odgovornost.

Nakon ovoga voditelj vodi diskusiju o tome koja su nam sve prava neophodna da bismo mogli da se pravilno razvijamo i rastemo. Takođe, postavlja pitanja i da li su ova prava podjednako potrebna svoj deci/mladima i da li postoje neke grupe kojima su potrebna neka druga prava.

### **Centralna aktivnost - Vrste prava (70 minuta)**

Učesnici se podele u četiri grupe i svaka grupa dobije primerak priče o devojčici Lepi. Nakon što pročitaju priču, učesnicima se da primerak Konvencije o pravima deteta

(dve grupe), Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i Evropske konvencije o ljudskim pravima. Njihov zadatak je da pročitaju ova dokumenta i zatim da na osnovu priče o devojčici Lepi klasifikuju prava iz ovih dokumenata u četiri grupe po sledećim kriterijumima:

Grupa koja radi sa Konvencijom o pravima deteta:

I grupa - treba da pronade i klasifikuje sva ona prava koja štite devojčicu Lepu od svih oblika iskorišćavanja.

II grupa - prava koja devojčici Lepi omogućavaju kvalitetan način života.

III grupa - prava koja devojčici Lepi omogućavaju školovanje, participaciju, udruživanje, kulturno uzdizanje.

IV grupa - prava koja pripadaju svakom ljudskom biću.

Grupa koja radi sa Univerzalnom deklaracijom o pravima deteta:

I grupa - prava na koja najviše mogu da utiču pojedinci tj. Lepa u ovom slučaju.

II grupa: - prava u kojima se najviše ogleda snaga države i na koja Lepa može teško ili nikako da utiče.

Grupa koja radi sa Evropskom konvencijom o ljudskim pravima:

I grupa - politička i građanska prava koja su Lepi zagarantovana.

II grupa - ekonomska, socijalna i kulturna prava koja su Lepi zagarantovana.

Učesnici imaju 45 minuta za ovu aktivnost. Nakon ovoga vraćaju se u veliku grupu i svaka grupa predstavlja klasifikaciju koju su uradili. Nakon izlaganja, ostali učesnici imaju mogućnost da postave pitanja i daju komentar.

Nakon izlaganja poslednje grupe voditelj uvodi pojam nedeljivosti prava, tj. objašnjava učesnicima da su sva prava podjednako važna, da nema manje ili više važnog prava i da bez ostvarivanja jednog ne mogu da se ostvare ni druga prava. Prava ne mogu da se postave u hijerarhijski odnos u odnosu na značaj koji imaju. Na primer, dete koje ima status izbeglice i nalazi se u kolektivnom centru ima pravo na preživljavanje, identitet, školovanje, brigu roditelja i sl. U ovoj situaciji teško je izdvojiti koje je pravo važnije od drugog.

Međutim, u nekim situacijama u kojima se nalazimo neka prava mogu da nam postanu važnija od drugih, na primer u situaciji kada dete sa smetnjama u razvoju dolazi u školu koja nije prilagođena njegovim potrebama, pravo na obrazovanje može biti značajnije od nekog drugog prava. Čak i u ovakvim situacijama ne smemo zaboraviti da je svako pravo važno za nekoga, a i da se same situacije u kojima se nalazimo menjaju, a samim tim menjaju se i naše trenutne potrebe.

Voditelj ukazuje da se prava deteta dele i svrstavaju da bi se lakše zapamtila i da bi se lakše radilo s njima, kao i da takvih podela ima više.

Pored podela, koje mogu da budu potpuno proizvoljne, a koje su korišćene tokom ove aktivnosti, postoje i druge - zvanične podele, a često se koristi i klasifikacija koju je usvojio Komitet za prava deteta.

Voditelj zatim objašnjava da neke klasifikacije postoje, ali da su one uvedene iz tehničkih razloga, tj. da bi se olakšao proces praćenja i informisanja o pojedinim pravima. Voditelj može da predstavi neku od ovih podela.

Na primer:

- Jedna od podela koju možemo da predstavimo jeste klasična koja deli prava na građanska, politička i ekonomska, zatim socijalna i kulturna prava.
- Postoji i podela na participativna, protektivna i prava kojima se obezbeđuje razvoj.
- Najpoznatija je podela tj. klasifikacija koju je usvojio Komitet za prava deteta, a zarad lakšeg izveštavanja zemalja koje podnose svoje izveštaje pred ovim telom. Komitet izdvaja: definiciju deteta, osnovne principe, građanska i politička prava, porodičnu sredinu i alternativnu brigu o detetu, prava na zdravstvenu i socijalnu zaštitu, prava na obrazovanje, slobodno vreme, rekreaciju i kulturne aktivnosti, kao i prava deteta koje se nalazi u posebnim situacijama.

*Napomena:*

Za ovu radionicu voditelj može da koristi teorijski deo iz ovog priručnika.

Na kraju voditelj objašnjava četiri osnovna principa iz Konvencije o pravima deteta tj. četiri prava koja su uzdignuta na nivo principa jer bez njihovog ostvarivanja ne može da se ostvari ni jedno drugo pravo iz ovog dokumenta. Potom razgovara o njima sa učesnicima.

Ova prava se zbog toga nazivaju PRINCIPI i to su:

- pravo na ŽIVOT, OPSTANAK I RAZVOJ,
- pravo na NEDISKRIMINACIJU,
- NAJBOLJI INTERES DETETA i
- pravo na PARTICIPACIJU.

### **Završna aktivnost - Podela učesnika (20 minuta)**

Voditelj zamoli učesnike da stanu u veliki krug, zažmure i da ne otvaraju oči dok im se ne kaže drugačije. Zatim im kaže da će ih podeliti u male grupe, a da učesnici treba da otkriju kriterijum po kojem su podeljeni.

Voditelj nakon ovoga deli učesnike u grupe po različitim kriterijumima. Pri tome treba da vodi računa da ovi kriterijumi podele ne budu lako uočljivi. Na primer, grupa u kojoj svi nose farmerke, grupa u kojoj svi imaju nešto crno na sebi, grupa čije početno slovo imena počinje na slovo S i sl.

## Materijal za rad za učesnike - Priča o devojčici Lepi

Pre sedamnaest godina ili tačnije 15. maja 1988. godine rođena je devojčica Lepa. Ona sada ima sedamnaest godina i još uvek se smatra detetom. Lepa je rođena u državi koja se zove Darija i ima njeno državljanstvo. Od svog rođenja roditelji su je vaspitali da poštuje svoju državu i da veruje u njihovog boga Darijana.

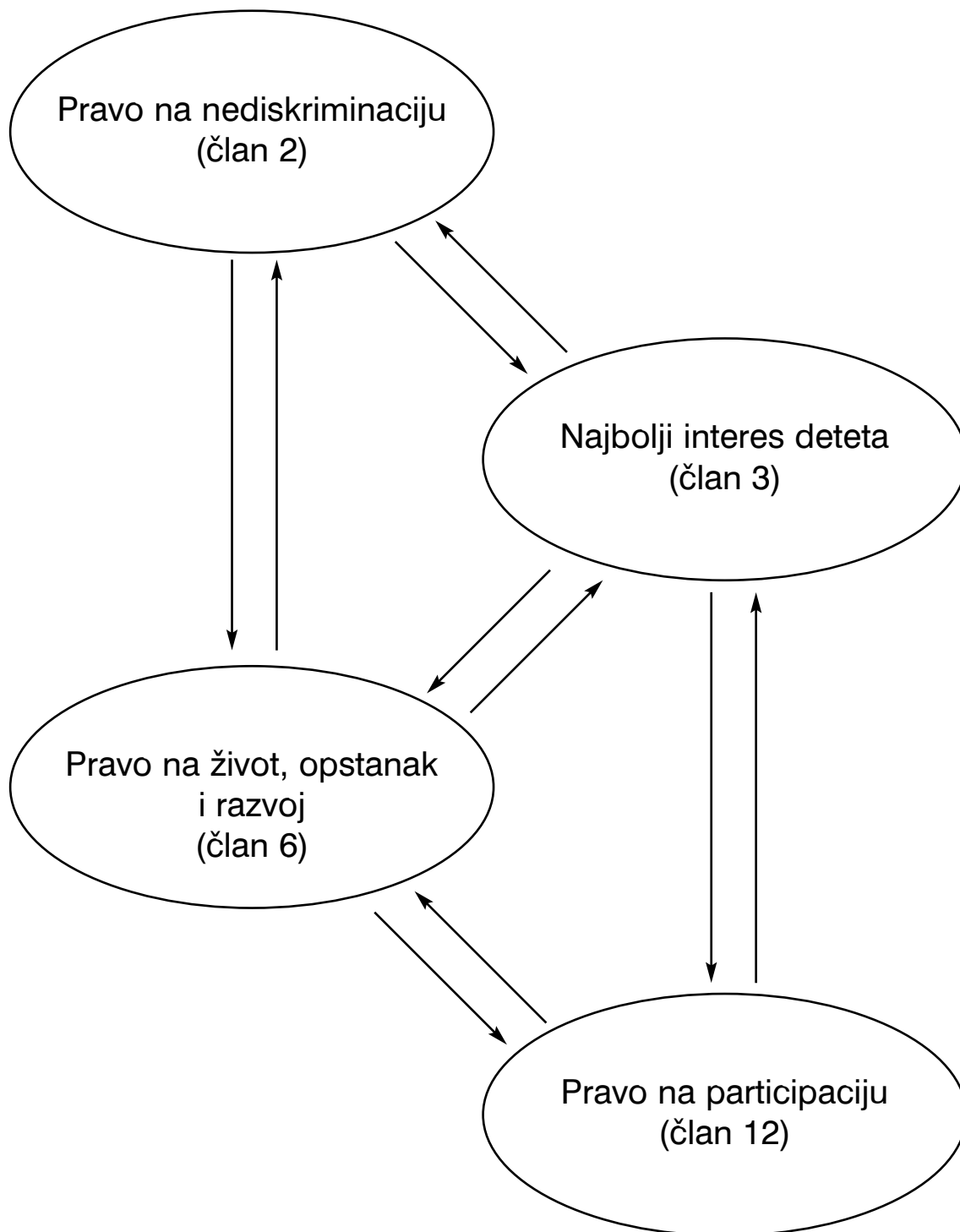
Kada je Lepa imala tri godine, u zemlji Dariji se desilo nešto veoma strašno. Neki ljudi koji su živeli u ovoj državi nisu bili zadovoljni životom u njoj i odlučili su da više ne poštuju njihovog boga Darijana. Nastao je pravi rat između dve sukobljene strane, između onih koji su poštovali Darijana i onih koji to nisu. U tom groznom ratu Lepa je izgubila svoje roditelje. Rat se završio, a Lepa je tada imala pet godina. O njoj se "brinuo" neki čovek koji ju je terao da svakoga dana izađe na ulice svoga grada i da prosi. Kada bi se vratila kući, sav novac koji je dobila na ulici on bi joj uzeo i dao joj samo koricu hleba da jede. U takvim uslovima života Lepa se teško razbolela. Dok je tako bolesna prosila na ulici naišli su čovek i žena koji su se sažalili nad Lepom i odveli je kod lekara. Lepa je provela dve nedelje u bolnici i prema njoj su, moglo bi se reći, svi bili veoma fini. Konačno su otkrili da Lepa nema roditelje i odlučili da je smeste u dom za nezbrinutu decu. U domu je Lepi bilo dobro, imala je svoj topao krevet i toplu hranu.

Prošle su dve godine i Lepa je krenula u školu. Upoznala je nove prijatelje i počela da uči prva slova. Jednoga dana kada se Lepa vratila iz škole, na vratima ju je kao i obično sačekao domar koji se brinuo o bezbednosti doma. On je bio izuzetno dobar prema Lepi, štaviše moglo bi se reći i "preterano dobar". On je Lepu često milovao. Međutim, jednoga dana pokušao je i nešto više od toga. Kada su za to saznali vaspitači, izbacili su domara. Ali je zato cela Darija brujala o ovom događaju, jer su lokalne novine "Darijske radoznalosti" objavile članke i svi su upoznati sa tim šta se Lepi desilo.

Tako je za Lepu saznao i mlad bračni par koji nije mogao da ima dece. Odlučili su da usvoje Lepu. Tako je Lepa dobila nov dom i nove roditelje. Sa njima je bila veoma srećna, a najsrećnija je bila kada su je vodili na klizanje.

Sada ima 17 godina i ide u srednju školu. Veoma je dobra učenica i predsednica je svoje odeljenjske zajednice. Mašta da jednog dana postane nastavnica i zaposli se u svojoj školi.

**Materijal za rad za učesnike - Četiri osnovna principa iz Konvencije o pravima deteta**





# V RADIONICA

## PRAVA I ODGOVORNOST

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa pojmom odgovornosti tj. obaveze.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje učesnika sa vezom između prava i obaveze;
- upoznavanje učesnika sa granicama sopstvenih ili tuđih prava;
- upoznavanje sa pojmom odgovornosti;
- upoznavanje sa odgovornošću države, institucija i pojedinca.

### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 55 minuta

### **Uvodna aktivnost - Mali novinari (35 minuta)**

#### *Napomena:*

Za ovu aktivnost voditelj treba da pripremi dnevne i nedeljne novine. Bilo bi dobro da svaka grupa dobije po pet primeraka novinskih izdanja.

Učesnici se podele u manje grupe. Svaka grupa dobije nekoliko primeraka novina. Nakon ovoga, dobijaju zadatak da na osnovu članaka koje pronađu u novinama probaju da popune sledeću klasifikaciju:

Redni broj	Teme u kojima se spominju mladi	Broj članaka
1.	Mladi i slobodne aktivnosti	
2.	Mladi i politika	
3.	Mladi i školstvo (školske i predškolske institucije)	
4.	Problemi maloletničke delinkvencije i bolesti zavisnosti	
5.	Humanitarne akcije, učešće ili rad nevladinih organizacija, samoorganizovanje mladih	
6.	Mladi, rat, problemi izbeglištva	
7.	Porodica, deca i mladi, natalitet	
8.	Mladi i manjinske grupe	

Naime, u ponuđenim novinama učesnici treba da pronađu i pročitaju članke u kojima se spominju mladi ili da pronađu slike na kojima su mladi predstavljeni, potom da odluče u koju od gore ponuđenih grupa bi članak mogao da se stavi i da štikliraju kolonu za koju su se odlučili.

Nakon što svaka grupa izlista odgovore, sledi predstavljanje u plenumu. Zatim voditelj može da postavi pitanje o sličnosti dobijenih rezultata između grupa, tipičnosti odgovora i njihovoj distribuciji i sl.

### **Centralna aktivnost - Ko je odgovoran? (60 minuta)**

Učesnici se vraćaju u grupe u kojima su bili u prethodnoj aktivnosti. Uzimaju tabelu i za svaku kategoriju treba da odluče ko je primarno odgovoran. Na primer, maloletnička delinkvencija i problemi zavisnosti - ko bi trebalo da bude primarno odgovoran da se ovi problemi reše.

Ponuđene institucije koje se nude grupama jesu:

- država i njene institucije (vlada, parlament, ministarstva, centri za socijalni rad, zdravstvene ustanove, policija, sudovi i dr.);
  - mediji;
- nevladine organizacije;
  - škola;
  - roditelji, rođaci;
  - mi sami.

Nakon što grupe završe sa radom, sledi predstavljanje rezultata u plenumu.

#### *Napomena:*

Voditelj podstiče diskusiju pomažući učesnicima da shvate da odgovornost u procesu zaštite i ostvarivanja prava deteta imaju i sama deca tj. mladi. Često se dešava da mladi vide samo ulogu odraslih a ne i sopstvenu mogućnost u ostvarivanju pojedinačnog prava.

Voditelj može da postavi neko od sledećih pitanja u diskusiji:

- Da li se ovde javlja neka pravilnost u rezultatima između grupa?
  - Da li prava na čije ostvarenje mogu da utiču mladi isključuju odgovornost odraslih?
  - Da li prava na čije ostvarenje mogu da utiču odrasli isključuju odgovornost mladih?
- Čija je odgovornost veća - dece/mladih ili odraslih? Zašto je to tako?
  - Kada bismo istim postupkom za svako od prava iz međunarodnih ugovora pravili listu odgovornih, da li bi tu uvek bili odrasli?
  - Da li se odgovornost odraslih odnosi na ostvarenje svih prava?
- Kako, po vašem mišljenju, mladi mogu da utiču na ostvarivanje svojih prava?
- Kako deca tj. mladi mogu konkretno da utiču? Koji su to postupci/načini/akcije?

Voditelj objašnjava učesnicima da primarnu odgovornost u ostvarivanju međunarodnih ugovora ima država s obzirom na to da se ona pristupanjem tj. ratifikovanjem ovih dokumenata obavezala da će njene odredbe tj. standarde sprovoditi u delo. Takođe, i

druge grupe dele tu odgovornost u skladu sa ulogom koju imaju u društvu, a država ima obavezu da stvara pretpostavke koje će omogućiti puno ostvarivanje prava deteta/mladih (donošenje zakona, informisanje o pravima deteta i ljudskim pravima, razvoj ustanova i službi za zaštitu dece, podsticanje unapređenja u zaštiti, budžetske preraspodele koje zaštitu dece stavljaju na prioritetno mesto, zalaganje za sprovođenje zakona i usvojenih mera, nadzor i sankcionisanje kršenja prava deteta, itd.). Naravno, i mladi imaju odgovornost tako što ne smeju da krše prava druge osobe (naša prava se završavaju tamo gde prava druge osobe počinju), ali i da treba da budu informisani o sopstvenim pravima.

Bitno je napomenuti i da ovo nisu isključive kategorije. Naime, odgovornost jedne grupe ne isključuje odgovornost druge grupe. Pre možemo da govorimo o kontinuumu, gde se govori o većoj ili manjoj odgovornosti jedne grupe.

### **Završna aktivnost - Kako ko? (20 minuta)**

Ova aktivnost služi za dalju razradu teme o odgovornosti, za podsećanje na pojedinačna prava iz međunarodnih ugovora, ali i za razmrdavanje učesnika.

Voditelj podeli prostoriju na dva dela: odgovornost odraslih i odgovornost mladih.

Nakon što objasni učesnicima kako je prostorija podeljena, čita pojedinačna prava iz Konvencije o pravima deteta, Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i Evropske konvencije o ljudskim pravima (ne više od pet iz svakog dokumenta), a učesnici treba brzo da se odluče na koji od ova dva dela prostorije će stati.

Nakon ovoga, neko iz grupe objašnjava zašto je baš tu stao. Učesnicima se daje mogućnost da međusobno razgovaraju i razmenjuju mišljenja.

## Prilog za voditelja: "Šta mladi mogu da urade?"

U okviru radionice o ulogama i odgovornostima, voditelj treba da podstakne učesnike na razmišljanje o mogućnosti da se i oni angažuju u ostvarivanju sopstvenih prava.

Naime, iako je to primarna odgovornost države (koja je i ratifikovala ove međunarodne ugovore), tj. odraslih, i mlade osobe mogu dosta toga da urade da bi se Konvencija o pravima deteta sprovela u delo. Oni mogu da traže od odgovornih institucija ili pojedinaca da preuzmu akcije za poštovanje Konvencije, da sami pokreću ili učestvuju u akcijama koje se realizuju u školi ili u njihovoj lokalnoj zajednici.

- Na primer, u proceduri je novi Zakon o nevladinim organizacijama koji dozvoljava osobama starijim od 14 godina da se udružuju i sami osnivaju svoje organizacije sa ciljem sprovođenja aktivnosti.

Takođe, lobiranje, kao način delovanja, u kome se vrši pritisak na neku grupu (vlada, ministarstvo, nastavnici i dr.) radi realizacije nekih promena, često može da dovede do pozitivnih rezultata.

- Ponekad je dovoljno da se mladi u školi sami organizuju i predlože neku promenu ili akciju koju bi voleli da realizuju. Ukoliko smatraju da im treba neka dodatna pomoć da bi svoju zamisao ostvarili, jer smatraju da nisu u stanju da zagovaraju svoje interese (npr. edukacija iz neke oblasti), mogu da rade na podizanju svoje kompetencije time što će se obratiti nekoj osobi za pomoć, u početku ili čak pre realizacije samog pritiska, tj. akcije.
- Nekada mladi nemaju dovoljno veština i znanja da bi se izborili sa problemom koji imaju, ali tada mogu da se obrate nekoj odrasloj, kompetentnoj osobi i od nje tražiti pomoć, tj. zajedno sa tom osobom/osobama raditi na ostvarenju svojih prava (pogledati deo o participaciji).
  - U slučaju da je promena koju mladi zahtevaju izuzetno velika ili se strahuje da odrasli neće odgovoriti na potrebe koje mladi imaju, oni mogu da se udruže sa drugim školama i da zajednički vrše pritisak, koji je tada veći nego u pojedinačnom slučaju. Na ovaj način postoji snaga u samom broju mladih ljudi koji se bore za neku ideju i verovatnije je da će doći do promene ukoliko više ljudi traži istu stvar.
  - Takođe, u nekim školama postoje i učenički parlamenti u koje su izabrana po dva predstavnika iz svakog odeljenja kao predstavnika razreda u tom telu. Ova tela mogu da daju predloge o školskim aktivnostima, uređenju škole ili, u slučaju da postoji očigledno kršenje prava učenika, da skrenu pažnju nastavnika na ovaj problem. Predstavnici odeljenja stalno se konsultuju sa učenicima iz svog razreda i zajednički donose odluke koje će se predstaviti na učeničkim parlamentima.

Naravno, da bi se neke od ovih akcija sprovele, potrebno je da se mladi informišu i upoznaju sa postojanjem dokumenta koji štiti njihova prava, kao i da dobro poznaju problem i stepen ostvarivanja svojih prava. Oni, takođe, treba da veruju da mogu nešto da promene u svojoj sredini, u čemu im je veoma bitna podrška odraslih.

---

<sup>1</sup> Preuzeto iz priručnika *Vršnjačka medijacija* u izdanju GTZ kancelarije.

## VI RADIONICA

### ŠTA NAS ČINI SLIČNIM

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa sličnostima nasuprot razlikama u kontekstu osnovnih ljudskih potreba i da se na taj način upoznaju sa osnovnim pojmovima iz Konvencije o pravima deteta, Evropske konvencije o ljudskim pravima i Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- sličnosti koje postoje između ljudi veće su nego razlike između njih;
- upoznavanje sa osnovnim pojmovima iz Konvencije o pravima deteta; Evropske konvencije o ljudskim pravima i Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima;
- saznavanje važnosti polja delovanja međunarodnih dokumenata u odnosu na nediskriminaciju - međunarodni ugovori odnose se na svu decu/mlade osobe bez izuzetka.

#### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- prilog Konvencije o dečjim pravima, Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i Evropske konvencije o ljudskim pravima (ukoliko je uzrast učesnika preko 18 godina),
- materijal za rad za učesnike - Pregled učenika tvoje škole - za svaku grupu,
- materijal za rad za učesnike - Lista pitanja - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

2 sata

#### **Uvodna aktivnost - Kako se vidim (20 minuta)**

Svaki učesnik treba da smisli koja je to karakteristika, osobina, specifičnost ili obeležje koje je karakteristično samo za njega, zatim one koje deli sa manjim brojem ljudi i na kraju koje su zajedničke za sve ljude na svetu, tj. koje deli sa svima. Učesnicima se da oko pet minuta da razmisle, a zatim da predstave rezultate rada pred ostalima u grupi. Voditelj ohrabruje učesnike i pokušava da ih animira da budu što kreativniji u ovom osmišljavanju. Takođe, tokom izlaganja voditelj može da zapiše odgovore na flipčartu i da ih nakon izlaganja poslednjeg učesnika, zajedno sa ostalim učesnicima prokomentariše.

## Centralna aktivnost - Kako se vidimo (70 minuta)

Podelite učesnike u četiri grupe, a zatim im pročitajte sledeću priču:

Vi ste učenici srednje škole "27 maj". U posetu vam dolazi delegacija iz susedne zemlje koju čini grupa učenika i nastavnika. Oni bi voleli da se upoznaju sa specifičnostima vaše škole, a posebno sa profilom učenika koji je pohađa, odnosno sa sličnostima i razlikama koji postoje između vas. Vi treba da nabrojite 10 karakteristika - tačaka koje su, po vašem mišljenju, specifične za vašu školu. Takođe, možete da odlučite da knjiga, pesma, priča i sl. budu neke od tačaka kojima ćete se predstaviti. Vodite računa da se što bolje predstavite pred ovom delegacijom.

Zatim podelite učenicima Prilog za rad sa učesnicima i objasnite im da je ovo struktura učenika koji pohađaju njihovu školu.

Učesnici imaju oko 40 minuta za ovu aktivnost. Nakon ovog vremena pozovite učesnike da pred celom grupom predstavite svoje karakteristike tj. tačke koje su izabrali.

Potom sledi diskusija u grupi. Moguća pitanja su:

- Koje su sličnosti, a koje razlike između ove četiri grupe?
- Da li su grupe uspele da predstavite sve učenike u svojoj školi?
  - Koliko im je to bilo teško?
- Da li je više sličnosti ili razlika između zamišljenih učenika vaše škole?
- Šta je po vašem mišljenju bitnije, razlika u oblačenju, boji kose, boji očiju ili sličnosti koje postoje među nama?
  - Šta bi se desilo ukoliko bismo svi bili isti?

Nakon ovoga voditelj radionica razgovara sa učenicima o sličnostima i razlikama između ljudi, a potom uvodi i priču o međunarodnim dokumentima koji se bave ljudskim pravima, a posebno o Konvenciji o pravima deteta.

Mi smo u nekim stvarima isti kao i drugi ljudi, svi imamo npr. istu fizičku građu itd. U nekim stvarima slični smo grupi ljudi, npr. pripadamo nekom klubu ili volimo specifičnu vrstu muzike, a u nekim stvarima neke osobine svojstvene su samo nama. Naše porodično stablo, na primer, specifično je samo za nas i ni za koga drugog.

Na svetu postoji veliki broj ljudi, grupa i naroda i oni su takođe slični, ali i različiti između sebe. Ukoliko pogledamo međunarodne dokumente, jasno nam je da se oni ne odnose samo na jednu rasu ljudi, samo na jednu etničku grupu, već pokušavaju da definišu prava koja pripadaju svim ljudima bez izuzetka.

Upravo zbog ovoga važno nam je da prepoznamo neke specifičnosti. Tako, na primer, u nekim zemljama postoji dečji rad dok u drugim ne postoji. Takođe, postoje i sličnosti između svih ljudi. Ove sličnosti, u stvari, jesu ljudske potrebe koje su nam svima zajedničke. Svi međunarodni dokumenti baziraju se upravo na osnovnim ljudskim potrebama.

Kada pogledamo ove dokumente, možemo da primetimo da su nam pojedini članovi nejasni i daleki, poput zabrane učešća dece u oružanim sukobima, a sa druge strane

čini nam se da su pojedini članovi suviše opšti i nedovoljno konkretni. Razlog za to jeste namera da se jednim dokumentom pokrije sva šarolikost koja postoji na ovom našem svetu.

Nakon ovoga voditelj može da započne diskusiju sledećim pitanjima:

- Da li su nam međunarodni dokumenti potrebni ukoliko postoje razlike između nas?  
Zbog čega?
  - Kako ovi dokumenti pokušavaju da zaštite prava svih ljudi na svetu? Da li, po vašem mišljenju, u tome uspevaju?
- Da li možemo da predvidimo sve životne situacije u kojima ćemo se jednom naći?  
Da li može da dođe do promena u nekim zemljama pa da problemi koji ranije nisu postojali počnu da zaokupljaju stanovništvo?

### **Završna aktivnost - Kviz (30 minuta)**

Učesnici rade individualno. Svaki učesnik dobije po primerak priloga za učesnike - lista pitanja, i ima oko 15 minuta da odgovori na ova pitanja.

Kada završe sa odgovaranjem, učesnici se podele u četiri grupe i zatim svaki pojedinac u okviru svoje grupe čita odgovore koje je upisao. Učesnici nakon ovoga razgovaraju i razmenjuju mišljenje o temi ovog kviza.

Bitno je da nakon što ste podelili učesnike u male grupe napomenete da u ovom kvizu nema tačnih i pogrešnih odgovora i da svako ima pravo na svoje mišljenje. Jedino kod pitanja da li postoji zemlja u kojoj se ljudska prava tj. dečja prava ne krše, napomenite da se u svim zemljama neka prava uskraćuju tj. onemogućava se njihovo uživanje, ali da se zemlje međusobno razlikuju po stepenu u kojem se trude da ovo kršenje svedu na minimum.

## Materijal za rad za učesnike - Pregled učenika tvoje škole

53%	devojčice
47%	dečaci
25%	uzrasta od 14 do 16 godina
25%	uzrasta od 16 do 17 godina
25%	uzrasta od 17 do 18 godina
25%	uzrasta od 18 do 19 godina
10%	mladi sa smetnjama u razvoju
5%	mladi koja ne žive u tvom gradu već putuju svaki dan u školu
8%	mladi koja nisu iz tvoje zemlje, ali su im roditelji ovde zaposleni. Uglavnom iz afričkih zemalja i Azije.
12%	mladi koji se aktivno bave sportom u raznim klubovima
1,5%	učenici koji su na saveznim takmičenjima ove godine osvojili prvo mesto
0,1%	mladi zaraženi virusom HIV
17%	mladi - deca razvedenih roditelja
3%	mladi koji žive sa samohranim roditeljem
15%	plavokosa deca
5%	mladi čija je boja očiju plava
80%	mladi čija je boja očiju crna ili braon
83%	mladih ima brata ili sestru
17%	mladi koji nemaju ni brata ni sestru
1,7%	mladi koji su honorarno zaposleni ali idu redovno tj. svakodnevno u školu
56%	mladi koji žive u stanu većem od 55 kvadratnih metara
44%	mladi koji žive u stanu manjem od 55 kvadratnih metara
18%	mladi koji imaju izbeglički status
7%	mladi koji imaju status interno raseljenih lica
6%	mladi koji su u konfliktu sa nekom starijom osobom u školi
8%	mladi koji su trenutno u konfliktu sa svojim vršnjacima
0,5%	mladi koji su u toku života bili žrtve fizičkog ili psihičkog zlostavljanja
68%	mladi koji znaju šta će da rade nakon završene srednje škole
6,7%	mladi koji imaju položen vozački ispit
34%	mladi koji govore više od tri strana jezika
7%	mladi koji su niži od 150 cm
0,9%	mladi koji su viši od 190 cm
32%	mladi pripadnici različitih manjinskih grupa



## Materijal za rad za učesnike - Lista pitanja za kviz

- Šta su ljudska prava?
- Šta su dečja prava?
- U kojoj zemlji se, po tvom mišljenju, ljudska tj. dečja prava krše?
- U kojoj se zemlji, po tvom mišljenju, ljudska tj. dečja prava ne krše?
- Da li znaš za neku zemlju u kojoj postoje etnički sukobi i koja je to zemlja?
- Da li znaš za neku zemlju u kojoj postoje sukobi na osnovu vere, boje kože ili rase i koja je to zemlja?
- Da li znaš za neku organizaciju koja se bavi zaštitom ljudskih prava i nalazi se u tvojoj zemlji?
- Da li si čuo za nekog pojedinca koji je radio na promociji i zaštiti ljudskih prava?
- Da li znaš za neku osobu u tvojoj školi koja se bori za prava učenika?
- Koja prava bi, po tvom mišljenju, učenicima trebalo da budu zagarantovana?
- Da li si nekada bio u situaciji da drugoj osobi uskraćuješ uživanje njenih ili njegovih prava?
- Da li si nekada bio u situaciji da se krši neko tvoje pravo?
- Šta se dešava sa osobom koja drugima krši njihova osnovna prava?



# VII RADIONICA

## DISKRIMINACIJA

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa pojmom nediskriminacije.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje učesnika sa pojmom diskriminacije;
- upoznavanje sa načinom na koji međunarodni ugovori definišu pravo na nediskriminaciju;
- upoznavanje sa pravom na različitost;
- upoznavanje sa mogućnošću da nejednakost i privilegije dovode do diskriminacije.

### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir za svaku grupu, flomasteri, markeri, makaze, kolaž papir, lepak, selotejp,
- materijal za rad za učesnike - Pronađite uljeza - za svaku grupu,
- materijal za rad za učesnike - Predrasude i stereotipi - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 40 minuta

### **Uvodna aktivnost - Stereotipi i predrasude (30 minuta)**

Učesnici se podele u četiri grupe. Svaka grupa dobije prilog materijala za rad - Pronađite uljeza i zadatak da prepozna stereotipe u navedenim rečenicama.

Nakon ovoga voditelj vraća učesnike u plenum i sledi razgovor i predstavljanje rezultata.

Voditelj treba da naglasi da su predrasude i stereotipi jedan od uzroka diskriminacije. Kad drugog ne prihvatamo kao različitog i ne vidimo svet dalje od naše predstave o tome kakav bi on trebalo da bude i to jasno pokazujemo, imamo diskriminaciju. Takođe, treba da naglasi da su štetni i neki pozitivni stereotipi za koje često mislimo da nisu opasni po pojedinca.

Nakon ovoga, voditelj deli učesnicima materijal za rad o predrasudama i stereotipima i razgovara sa njima o njihovom iskustvu ili o primerima kojih mogu da se sete.

#### *Napomena:*

Voditelj mora stalno da dovodi u vezu priču o stereotipima i predrasudama sa mogućnošću funkcionisanja učeničkih parlamenata.

Na koji način, na primer, stereotipi mogu da nas ometaju kao predstavnike učeničkog parlamenta.

Bilo bi, takođe, dobro da učesnici daju neke svoje primere situacija u kojima su oni bili žrtve ili su imali stereotipe i predrasude prema nekome ili nekima.

### **Centralna aktivnost - Različiti kroz privilegije (50 minuta)**

Učesnici se podele u više grupa prema jasno definisanim i uočljivim kriterijumima. Na primer, u jednoj grupi podele se po polnoj osnovi, u drugoj na visoke i niske i sl. Za koji od ovih kriterijuma će se voditelj opredeliti zavisi od sastava grupe.

Nakon ovoga voditelj im podeli zadatke. Jedna grupa (ona koja je obično diskriminisana u društvu) dobija ulogu A, a druga grupa ulogu B.

Voditelj daje instrukcije da grupe treba da nacrtaju poster na temu "ljudskih prava" i da će najbolji poster biti nagrađen. Pri tome osobe iz grupe A imaju određena ponašanja koja treba da slede:

- moraju da kleče sve vreme i ne smeju da se uspravljaju tj. da stoje,
  - ne smeju da sede na stolicama,
  - smeju da koriste samo levu ruku,
- moraju sačekati nekoliko sekundi pre nego što nešto kažu ili pre nego što odgovore na pitanje,
- ne smeju sami da uzimaju materijal za rad (olovke, flomastere i dr.) već moraju da zamole nekoga iz grupe B da im doda.

Grupama se ostavlja oko dvadeset minuta da završe zadatak. Voditelj sve vreme treba da proverava da li se grupe pridržavaju pravila.

Kada završe sa aktivnošću, voditelj vraća učesnike u veliki krug. Nakon ovoga počinje diskusija:

- Kako ste se osećali u ovoj aktivnosti? Kako su se osećale grupe A a kako grupe B?
  - Kako ste organizovali rad na ovom zadatku? Ko je najviše radio?
    - Da li su se osobe iz grupe B prilagodile osobama iz grupe A?

#### *Napomena:*

Ukoliko se osobe iz grupe B nisu prilagodile osobama iz grupe A, voditelj treba da pokrene pitanje zbog čega, jer su u ovom slučaju samo osobe iz grupe A imale instrukciju kako da se ponašaju.

Nakon diskusije, voditelj kaže učesnicima da su svi oni članovi jedne zamišljene zemlje.

U njihovoj zemlji poštuje se jedan bog, a stanovništvo se deli na sveštenike - koji imaju sve privilegije, i na običan narod - koji je strašno diskriminisan.

Sveštenici uvek kleče da bi bili bliže svome bogu, nikada ne sede na stolicama jer je to potcenjivanje boga, već najčešće leže dok ih drugi služe, a iz istog razloga i ne

uzimaju sami stvari već čekaju da im njih neko doda. Oni koriste samo desnu ruku jer ime je bliža srcu a time i bogu, i takođe govore retko jer izgovaraju samo rečenice koje druge ljude mogu nečim da nauče.

Za razliku od njih, običan narod ne sme da kleči dok im to ne odobre sveštenici, mogu da govore kada hoće, jer i onako ne kažu ništa vredno spomena, i moraju da služe sveštenike.

Kada im ispriča ovu priču, voditelj pita učesnike kako se sada osećaju i počinje temu o diskriminaciji, njenim oblicima i dr.

### **Završna aktivnost - Kako je definisano (20 minuta)**

Učesnici treba da uzmu međunarodne dokumente i da pročitaju na koji način ti dokumenti definišu pravo na nediskriminaciju. Nakon toga razgovaraju o nekim od predloženih tema:

- Na koje sve načine osoba može da bude diskriminisana?
  - Kako to primećujemo?
  - Koji su to otvoreni, a koji skriveni znaci diskriminacije?
  - Kako pravo na nediskriminaciju regulišu ovi dokumenti?
    - Da li znate za neki primer diskriminacije?
- Zbog čega nam je pravo na nediskriminaciju bitno kada govorimo o učeničkim parlamentima? Da li oni mogu da funkcionišu ako postoji bilo kakav vid diskriminacije?

Bitno je da se napomene da se putem diskriminacije uskraćuju prava drugih osoba i time ih direktno ugrožavaju.

Kada se ponašamo na osnovu naših stereotipa, pa ne pružamo svim ljudima ista prava ili nekim ljudima ne omogućavamo uživanje njihovih prava, onda vršimo diskriminaciju.

Voditelj napominje takođe da predstavnici učeničkog parlamenta zastupaju sve učenike u školi bez diskriminacije. Kolektivne odluke koje donose treba da budu u interesu svih učenika u školi, bez obzira na pol, jezik, veroispovest, rasu, etničko ili socijalno poreklo, imovinsko stanje, onesposobljenost, političko ili drugo uverenje, rođenje ili drugi status, roditelje ili zakonske staratelje.

## **Materijal za rad za učesnike - Pronađite uljeza**

- 1.** Žene su nežne i osećajne.
- 2.** Muškarci su uvek jači od žena.
- 3.** Italijani su dobri ljubavnici.
- 4.** Plavuše su glupe.
- 5.** Manekenke su površne.
- 6.** Albanci su separatisti.
- 7.** Cvikeraši su štreberi.
- 8.** Trudnice su živčane.
- 9.** Romi su prljavi i lenji.
- 10.** Poljakinje su "lake" ribe.

## Materijal za rad za učesnike - Predrasude i stereotipi

U osnovi predrasuda i stereotipa nalazi se uopšteno mišljenje tj. generalizacija.

Generalizacija nastaje iz razloga samog našeg funkcionisanja. Naime, mi smo prilagođeni za brzu obradu informacija koja nam olakšava snalaženje u svetu oko nas. Zbog ovoga i imamo razne "kategorije" u koje smeštamo ljude, situacije, grupe. Ovakav način razmišljanja olakšava nam snalaženje i ubrzava tj. automatizuje naše reakcije u pojedinim situacijama.

Predrasude se definišu kao specifične vrste stavova, relativno trajni subjektivan (pozitivan ili negativan) odnos prema određenim objektima (grupama, narodima, pojedincima, institucijama...) tj. kao sudovi koji:

- nisu zasnovani na činjeničkim i logičkim argumentima;
- otporni su na promene;
- uključuju jak emotivni odnos.<sup>1</sup>

Kao i svaki drugi stav, predrasude se sastoje iz tri komponente:

- kognitivne (ono što mislimo, sudovi o nečemu),
- emotivne (ono što osećamo i što je povezano sa mišljenjem),
- konativne (ono što činimo u skladu sa onim što mislimo i osećamo).

Npr. kada na nekom žuru vidimo devojkicu koja se bavi manekenstvom, pomislimo da je površna i uobražena kao i sve manekenke (kognitivna komponenta), javi nam se osećanje odbojnosti i ljutnje (emotivna komponenta) i odlučimo da je ignorišemo i da se ni ne upuštamo u razgovor sa njom (konativna komponenta - ponašanje).

Stereotipi se definišu kao generalizacije, šematske i krute predstave o osobinama i ličnosti pripadnika neke grupe koja se kruto prenose i primenjuju na svakog pojedinca iz grupe (Sve manekenke su površne i uobražene. Svi fudbaleri su glupi. Svi glumci su infantilni. Svi puniji ljudi su dobroćudni...). To su neopravdane generalizacije/etikete koje su plod nepotpune indukcije tj. suđenja, na osnovu ograničenog iskustva (npr. upoznali smo nekoliko pripadnika jedne etničke grupe koji su bili ljubazni i gostoljubivi i zaključujemo da su svi pripadnici te grupe gostoljubivi i ljubazni, znamo nekoliko niskih osoba sa kojima se ne slažemo najbolje i zaključujemo da su sve niske osobe oštre i "otrovne").

Kada koristimo reči kao što su uvek, nikad, svi, sve i dr. imamo primere generalizacije tj. uopštavanja i to nam govori da se radi o stereotipu.

---

<sup>1</sup> Preuzeto iz priručnika *Sada znam zato mogu*, Centar za prava deteta, 2002.

Predrasude se ispituju merenjem socijalne distance - tj. preko spremnosti da se prihvate ili odbiju karakteristični socijalni odnosi sa pripadnicima određenih grupa. Socijalna distanca jeste od izuzetnog značaja za pojedince i pripadnike pojedinih grupa, mnogo važnija nego mišljenje o njima.

Npr. možemo tvrditi da su nam romska deca simpatična i da nemamo ništa protiv njih, a da ih pri tom ostavljamo da sede sama u poslednjoj klupi, da ih nerado pozivamo na rođendane ili se nerado družimo sa njima.

Diskriminacija se definiše kao "predrasuda u akciji", tj ponašanje u skladu sa predrasudama.

Rasizam je verovanje da ljudska bića imaju različite karakteristike i da jedna grupa ljudi ima pravo na veću moć i privilegije od drugih. Rasizam je predrasuda + moć (npr. belo je normalno i zato i "ispravno").

Rasizam izabranoj superiornoj grupi daje samopouzdanje koje nije zasnovano na realnim sposobnostima već na pretpostavljenoj superiornosti u odnosu na druge grupe (svest o tome da nekome nešto nužno pripada zato što je pripadnik superiorne grupe). Postoje različite vrste "izama", npr. seksizam (diskriminacija na osnovu pola) i mnoge druge.

Pozitivna diskriminacija (afirmativna akcija) tj. aktivna podrška jeste proces u kome se pripadnici bilo koje manjinske grupe tretiraju na poseban način ne bi li im se stvorili uslovi slični pripadnicima većinskih grupa. Npr. deci iz ugroženih porodica omogućava se lakši pristup određenim institucijama; određuje se kvota za ulazak žena u parlament i sl.

Predrasude i stereotipi rasprostranjeni su zato što nam pomažu:

- da osmislimo i razumemo svet oko sebe (u situaciji koja je nedovoljno jasna, tj. u kojoj ne raspolažemo sa dovoljno informacija, stereotipno mišljenje "popunjava praznine", kompletira nepotpune informacije i daje nam osećaj izvesnosti, sigurnosti, zaštićenosti i jasnoće (npr. ako verujemo da su pripadnici određene etničke grupe skloni lažima, nikome ko toj grupi pripada ne verujemo u prvom kontaktu);
- da vrednujemo grupu kojoj pripadamo, npr. oni koji slušaju turbofolk jesu glupi, što onda automatski znači da su oni koji to ne slušaju pametni;
- da vrednujemo druge grupe, njihove karakteristike i način funkcionisanja;
- da opravdamo diskriminaciju onih koji pripadaju drugim grupama (npr. ukoliko već verujemo da su pripadnici određene etničke grupe lenji i nezainteresovani za bilo kakav rad, onda nam je sasvim razumljivo zašto neko odbija da ih zaposli).



## VIII RADIONICA

### SUKOB PRAVA

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa pojmom sukoba prava kao modela situacije u kojoj više strana ima pravo, a pri tome imaju različito mišljenje i argumentaciju.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa pojmom sukoba prava;
- upoznavanje sa konstruktivnim načinima rešavanja sukoba;
- upoznavanje sa pregovaranjem i argumentacijom.

#### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papiri,
- materijal za rad za učesnike - Situacija sukoba - za svaku grupu,
- materijal za rad za učesnike - Prilaz problemu - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 40 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Ja imam pravo! (20 minuta)**

Voditelj poziva učesnike da se sete neke situacije sukoba u kojoj su se skoro našli. Pri tome treba da razmisle da li su samo oni imali pravo ili je možda u toj situaciji i druga osoba imala pravo na nešto.

Voditelj traži od učesnika da obrazlože zbog čega po njima druga strana jeste ili nije imala pravo u navedenoj situaciji.

Voditelj odgovore zapisuje na velikom papiru a potom ih komentariše zajedno sa učesnicima.

#### *Napomena:*

Ovo je uvodna aktivnost. U sledećoj aktivnosti voditelj će se detaljnije baviti situacijama koje jesu ili nisu primeri sukoba prava i tada se može pozvati na komentare i mišljenja koje su učesnici dali u ovoj aktivnosti.

## Centralna aktivnost - Sukob prava (70 minuta)

Učesnici se podele u pet grupa i svaka grupa dobije jednu od dole navedenih uloga.

Uloge: roditelj,  
nastavnik,  
učenici,  
nevladina organizacija,  
direktor.

Nakon ovoga voditelj svakoj grupi daje primer situacije sukoba. Kada pročitaju i upoznaju se sa situacijom, učesnici treba da uđu u svoje uloge i da vide na koji se član/ove iz međunarodnih ugovora mogu pozvati u ovoj situaciji, a zatim da smisle argumentaciju za svoj stav.

Grupa koja ima ulogu direktora na kraju presuđuje kome će prostorije pripasti. Oni, takođe, treba da razmisle o argumentaciji koju će koristiti prilikom donošenja odluke.

Nakon što pripreme uloge, voditelj poziva po jednog predstavnika svake grupe i počinje odigravanje.

Svaka strana treba da se pozove na odgovarajući član i da potom obrazloži svoj stav.

Nakon što direktor odluči o konačnom rešenju, voditelj započinje diskusiju.

- Šta je karakteristično za ovu situaciju sukoba?
- Da li su učesnici u ovoj situaciji došli do nekog rešenja prihvatljivog za sve strane?  
    Zašto nisu bili u stanju da to učine?
- Da li je ijedan od učesnika ijednog momenta pokušao da stvarno sasluša neku od strana u diskusiji? Da li je bilo mogućnosti da se uvaži i argumenti druge strane?
- Da li je uopšte moguće u situaciji kada različite osobe imaju različita mišljenja oko stvari koja je svima podjednako važna, doći do nekog prihvatljivog rešenja za svakog od njih? Kako je to moguće postići?

Podstičući diskusiju voditelj pomaže učesnicima da shvate da postoji mnogo situacija u kojima dolazi do sukoba/konflikta zato što različite strane u sukobu, najčešće, razmišljaju samo o onome što žele.

Mi smo svakodnevno u situacijama sukoba. U sukobu smo sa prijateljima, roditeljima, nastavnicima i drugima. Sukob jeste prirodno stanje u kojem možemo da se nađemo. Sukob može da nastane oko različitih stvari. Na primer, sukob ideja, sukobi oko osećanja, sukobi oko stvari, ali i sukobi prava. Doduše, nije svaka situacija konflikta ujedno i sukob prava. Ako su međusobno suprotstavljene samo želje, onda ne možemo govoriti o sukobu prava. Takođe, konflikti koji nastaju zbog različitih potreba nisu nužno sukob. Sukob prava nastaje u svim onim situacijama kada i jedna i druga strana imaju pravo na nešto.

Da bismo na konstruktivan način razrešili jednu takvu situaciju, potrebno je da razmišljamo i o onoj drugoj strani, o tome šta nju navodi na takve stavove i ponašanja, koje su njene želje i potrebe. Znači, sukob sam po sebi nije opasan, ono što je bitno jeste kako pristupamo sukobu i na koji način ga rešavamo.

Voditelj potom podeli učesnicima prilog o rešavanju sukoba i prokomentariše ga.

Voditelj sada vraća učesnike u grupe u kojima su malopre bili i traži od njih da razmišljaju o tome koje od prava je svakoj od strana u sukobu prekršeno (ili za poštovanje kojeg svog prava se zalaže svaka od strana), zatim koje su želje svake strane, osećanja, a koje potrebe.

	<b>Prava<sup>1</sup></b>	<b>Želje</b>	<b>Osećanja</b>	<b>Potrebe</b>
Roditelji	Pravo na rad, Pravo na obrazovanje.	Želimo da ostanemo u prostoriji.	Besno, razdraženo...	Potreba za saznavanjem, zaštitom...
Nastavnici	Pravo na rad.	Želimo da učenici budu zadovoljni.	Zabrinuto, napeto...	Potreba za redom...
Učenici	Pravo na informisanje, pravo na obrazovanje, pravo na odmor, igru, rekreaciju, sloboda mirnog okupljanja i udruživanja...	Želimo da preuzmemo prostoriju.	Besno, ogorčeno...	Potreba za razvojem, saznavanjem, kreativnošću, slobodom izbora...
Nevladina organizacija	Pravo na obrazovanje, Pravo na davanje i primanje informacija.	Želimo da ostanemo u prostoriji.	Povređeno...	Potreba za poštovanjem, poverenjem, zahvalnošću...
Direktor	Pravo na pravične i zadovoljavajuće uslove rada.	Želim da donesem pravednu odluku.	Zabrinuto...	Potreba za poštovanjem, poverenjem...

<sup>1</sup> Voditelj učesnicima predstavlja praznu tabelu. Ovo je samo primer koji može da olakša rad voditelja.

Nakon što se vrate u veliku grupu i predstave rezultate do kojih su došli, učesnici dobijaju zadatak da sada, imajući u vidu želje, potrebe, osećanja i prava svih strana u sukobu, zajednički nađu neko zadovoljavajuće rešenje spora. Rešenje treba biti takvo da, po njihovom mišljenju, bude podjednako prihvatljivo za svaku od strana u sukobu i da na najbolji mogući način u datim okolnostima razrešava sukob prava.

Voditelj pomaže učesnicima da shvate da situacije konflikta, osim što mogu da povrede osećanja druge osobe, mogu da dovedu i do kršenja njihovih prava. To što imamo pravo na nešto ne znači da imamo apsolutnu slobodu da branimo svoje pravo zato što na takav način možemo ugroziti isto to ili neko drugo pravo druge osobe. Znači, ostvarivanje sopstvenih prava ne sme ugroziti druge u ostvarivanju njihovih prava.

### **Završna aktivnost - Želim (10 minuta)**

Voditelj zalepi na zid veliki papir. Svaki učesnik prilazi papiru i zapisuje šta bi voleo da mu članovi grupe urade tokom narednih nekoliko dana, a što bi ga učinilo srećnim/nom.

Na kraju učesnici pročitaju zapisano i trude se da ispune želje jedni drugima.

## **Materijal za rad za učesnike - Situacija sukoba**

U vašoj školi započeo je sa radom učenički parlament. Predstavnici parlamenta počeli su da održavaju redovne sastanke dva puta nedeljno. Na inicijativu parlamenta sa radom su započele i neke nove sekcije. Učenici su ovo oduševljeno prihvatili jer su sa nestrpljenjem očekivali da se konačno nešto desi u njihovoj školi.

U vašoj školi postoji jedna prostorija koja se poslednje dve godine izdaje nevladinoj organizaciji. Oni tamo rade sa odraslima i drže kurseve za obrazovanje iz menadžmenta malih i srednjih preduzeća. Rezultati koje su do sada postigli odlični su, pošto je oko osamdeset porodica do sada pokrenulo sopstveni biznis.

Ova organizacija ima dogovor sa školom o zakupu prostorije za veoma mala sredstva pošto je nezaposlenost u vašem mestu veoma velika i problem treba što pre da se reši. S druge strane, većina polaznika edukacije jesu, u stvari, roditelji dece - učenika ove škole. Čak je i opština zainteresovana da se problem reši, te uplaćuje deo sredstava nevladinoj organizaciji za održavanje seminara i edukacija.

Đaci su ubrzo shvatili da im je za sve planove i aktivnosti koje su osmislili potrebna prostorija u kojoj će raditi. Učionice nisu slobodne, pošto škola radi u svim smenama zbog velikog broja đaka, tako da su rešili da preuzmu prostoriju u kojoj se održavaju kursevi ove nevladine organizacije. Oni smatraju da im ova prostorija pripada i sa punim pravom pozivaju se na prava svog učeničkog parlamenta i odluke koje on donosi.

Nevladina organizacija ne želi da napusti prostorije. Sukob počinje.

## Materijal za rad za učesnike - Prilaz problemu

Kako da rešimo sukob u 5 koraka?

Pre svega!

Nemojte bežati od problema.

Napad nije najbolja odbrana - tako ćete samo povrediti sebe i drugu osobu.

Problem se neće sam od sebe rešiti - mi smo kuvari u toj kuhinji!

### **I korak**

Razdvojte problem od osobe koja se nalazi ispred vas.

Probajte da se decentirate - kako osoba ispred vas razmišlja i gleda na ovu stvar.

Razmislite, kako biste se vi ponašali da ste na njenom mestu.

### **II korak**

Razmislite, koja su vam osećanja prisutna, želje, potrebe.

Razmislite, koja osećanja ima osoba preko puta vas. Koje su joj želje a koje potrebe.

Pažljivo slušajte šta je rečeno, a šta je skrivena poruka koja se nazire.

Postavljajte pitanje "Zašto" - tako ćete lakše otkriti podtekst poruke koju čujete.

### **III korak**

Razumite nezadovoljene potrebe, kako vaše tako i druge strane.

Razdvojite potrebe od želja.

Fokusirajte se na potrebe tj. interese.

Razmislite, šta je stvaran problem.

### **IV korak**

Razvite "zdravu" komunikaciju sa osobom preko puta vas.

Slušajte pažljivo.

Budite jasni u izražavanju sopstvenih stavova.

Govorite u svoje ime - šta vi želite, osećate, mislite.

Fokusirajte se na budućnost.

### **V korak**

Pokušajte da se setite što je moguće više rešenja za problem koji je ispred vas.

Bavite se svakim ponaosob i izaberite ono rešenje koje zadovoljava vas i drugu

stranu u sukobu.

Budite fleksibilni ali i konkretni.

## IX RADIONICA

### PRAVO NA MIRNO OKUPLJANJE

#### CILJ:

Upoznati učenike sa pravom na slobodu udruživanja i slobodu mirnog okupljanja.

#### POSTUPAK SAZNAVANJA:

- upoznavanje sa načinima na koji Konvencija o pravima deteta definiše pravo na slobodu udruživanja i slobodu mirnog okupljanja;
- upoznavanje sa načinom na koji Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima definiše slobodu udruživanja i slobodu mirnog okupljanja;
- upoznavanje sa načinom na koji je ovo pravo definisano u Evropskoj konvenciji o ljudskim pravima;
- upoznavanje sa mogućnostima ostvarivanja ovog prava.

#### MATERIJAL:

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- flomasteri,
- Konvencija o pravima deteta, Evropska konvencija o ljudskim pravima i Univerzalna deklaracija - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Sukob prava kroz prava na udruživanje i mirno okupljanje za svaku grupu.

#### VREMENSKO TRAJANJE:

1 sat i 50 minuta

#### Uvodna aktivnost - Kako smo jači? (20 minuta)

Voditelj zamoli nekoga iz grupe da istupi. Dva dobrovoljca treba da naprave špalir od ruku, a dobrovoljac treba da pokuša da legne na njihove ruke ne dodirujući zemlju.

Nakon ovoga voditelj poziva još dva učesnika i sada četiri člana grupe prave špalir. Potom učesnik pokušava da legne. Sada imamo šest učesnika koji pokušavaju da ga drže.

Nakon ovoga, ukoliko to žele, učesnici mogu da probaju istu aktivnost, ali sada podeljeni u male grupe od po sedam članova.

Nakon ovoga voditelj razgovara sa učesnicima o tome da li je u prvoj situaciji bilo moguće da samo dve osobe drže jednu. Zatim se porede situacije i promene koje smo imali uvodeći nove parove u igru.

Zaključak je da je moć grupe nekada jača od moći koju ima pojedinac. Nekada je i pritisak koji grupa vrši veći od pritiska pojedinca i tada je postizanje promena lakše.

### **Centralna aktivnost - Prepoznaj članove (60 minuta)**

Učesnicima se podele primeri situacija iz materijala namenjenog učesnicima kao i Konvencija, Evropska konvencija i Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima. Nakon što se podele u manje grupe, treba da prepoznaju članove koji se odnose na navedene situacije.

Učesnici se zatim vraćaju u veliku grupu i predstavljaju svoj rad. Voditelj beleži njihove odgovore na veliki papir, a zatim posebno izdvaja pravo na udruživanje i mirno okupljanje.

Ukoliko neke grupe nisu prepoznale ovo pravo, voditelj ga sam navodi i beleži na papiru.

Nakon ovoga neko od učesnika treba da pročita član 15. Konvencije o pravima deteta, član 11. Evropske konvencije o ljudskim pravima kao i član 20. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima.

Potom voditelj razgovara sa učesnicima o tome kako oni razumeju pravo na mirno okupljanje, u kojim situacijama ono može da da pozitivne efekte i u kojim situacijama može da se postavi ograničenje na uživanje ovog prava.

Voditelj objašnjava učesnicima da član 15. Konvencije o pravima deteta, član 20. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i član 11. Evropske konvencije priznaju pravo na slobodu udruživanja i slobodu mirnog okupljanja. Za ostvarivanje ovog prava ne mogu biti postavljena nikakva ograničenja, osim onih koja su u skladu sa zakonom i koja su neophodna u demokratskom društvu i u interesu nacionalne sigurnosti ili javne bezbednosti, javnog poretka, zaštite javnog zdravlja ili morala ili zaštite prava i sloboda drugih.

Voditelj pita učesnike da li se sećaju neke situacije kada su učestvovali ili čuli za protest građana koji su se mirno okupili, kao i za primer situacija kada je država ograničila uvažavanje ovog prava.

### **Završna aktivnost - Pravo na mirno udruživanje i mogućnost vršenja promene (30 minuta)**

Učesnici treba da se sete koje su sve prednosti koje dobijamo kada se pojedinci ili grupe okupljaju u želji da izraze svoje mišljenje. Nakon ovoga, učesnici slobodno diskutuju i iznose svoje primere koji govore u prilog ostvarivanju ovog prava.

Potom voditelj objašnjava koje bi mogle da budu prednosti.

Ovaj model ostvarivanja zagarantovanih prava važan je zbog toga što:

- postoji snaga u već samom broju ljudi i verovatnije je da će doći do promene ukoliko više ljudi govori istu stvar;
- u slučajevima kada ono što govorite izaziva kontroverze, kroz rad sa drugim grupama možete podeliti rizik sa većim brojem ljudi;
- možete postići promenu u društvu putem menjanja javnog mnjenja kroz povišenje društvene svesti čak i u slučajevima kada se vlasti i državni sistemi ne menjaju.



- on omogućava ljudima da radikalno promene svoje mišljenje o sopstvenom mestu u svetu, da shvate da imaju prava i da tako postanu aktivni članovi društva;
- to ohrabruje ljude da se suprotstave tradicionalnoj paternalističkoj ulozi države i društva i da kroz ovo bolje shvate činjenicu da imaju i odgovornost isto tako kao i prava.

Učesnici treba da dovedu u vezu navedene primere sa njihovom situacijom u školi. Pitati učesnike da li mogu da se sete nekog primera gde su se učenici okupili i na taj način izrazili svoje mišljenje. Da li mogu da se sete koje su to sve situacije ili primeri kršenja prava koji bi mogli da se promene ovakvim načinom delovanja?

*Napomena:*

Ovde naznačiti još i da je jedan od preduslova za ostvarivanje ovih prava (čl. 15., 11. i 20.) to da je prethodno neko od prava bilo prekršeno. Cilj mirnog okupljanja i udruživanja nije samo izražavanje mišljenja, nego i način na koji se izražava nezadovoljstvo zbog kršenja nekih prava, kao i mogućnost da se kroz ta prava ostvare prava koja su ugrožena ili koja bi mogla biti ugrožena ukoliko se ne preduzme neka od zagarantovanih aktivnosti.

## **Materijal za rad za učesnike - Sukob prava kroz pravo na udruživanje i mirno okupljanje**

Situacije:

**1)** Jelenino odeljenje želelo je da poseti izložbu koja je postavljena u lokalnoj galeriji. Smatrali su da je to jedinstvena prilika da vide dela velikih umetnika uživo, a ne samo u školskim udžbenicima. Obratili su se nastavnici likovnog, jer se izložba poklapala sa njenim časom, ali ona nije želela ni da ih sasluša. A kako joj to nije bio prvi put, odlučili su da se mirno okupe u školskom dvorištu i na taj način izraze svoje nezadovoljstvo i skrenu pažnju na problem.

**2)** U ulici koja nosi naziv Naša mladost, nalazi se košarkaški teren. Deca i mladi iz obližnjih zgrada svakodnevno su izlazili na teren i družili se. Dečaci bi igrali košarku, a devojčice bi navijale za svoje asove. Jednoga dana došli su neki ljudi, ogradili teren i ispisali na tabli "ZABRANJEN PRISTUP ZBOG RADOVA". Deci u početku nije bilo jasno o čemu se radi. Međutim, ubrzo su saznali da će na mestu njihovog igrališta biti izgrađen parking. Ljudi iz susedstva zajedno sa roditeljima dece i decom okupili su se na igralištu i mirno demonstrirali, ističući da je za njihovu decu i njih bitno da postoji igralište gde bi se mladi okupljali i bavili sportom. Ubrzo je naišla i policija i rekla im da nemaju pravo da demonstriraju i da bi im bolje bilo da napuste objekat. Demonstranti su odbili da napuste objekat, a neki su čak legli i na zemlju, kako bi svojim telom spasli igralište. Policija je počela silom da ih tera, pri čemu su neki od demonstranata bili povređeni.

**3)** Omladinskoj mreži ASOCIJACIJA PLUS oduzete su prostorije koje su koristili u protekle tri godine. Asocijacija je imala dogovor sa predstavnicima vlasti da ovaj prostor dobije besplatno na korišćenje a da zauzvrat organizuje redovnu obuku za strane jezike i rad na računaru za predstavnike iz lokalnog parlamenta. Ugovor je potpisan na tri godine, a Asocijacija je izbačena iz prostorija 2 meseca pre isteka ugovora. Nakon što je gradonačelnik odbio da primi predstavnike ove organizacije, oni su pozvali svoje predstavnike kao i druge građane koji podržavaju njihove aktivnosti i organizovali protesnu šetnju u centru grada.

**4)** Radio-stanica "Iskra", koja je emitovala program namenjen nacionalnim manjinama, zatvorena je. Njoj je privremenom odlukom oduzeto pravo na rad. U obrazloženju navedeno je da je razlog za zatvaranje proširenje frekvencije za koju nemaju dozvolu. Radio-stanica je pokrivala i susedne opštine, a veruje se da je oko 20.000 ljudi svakodnevno slušalo program ove stanice. Nezadovoljni ovom odlukom, građani su se samoinicijativno okupili i tražili od nadležnih da se omogući stanici "Iskra" da nastavi sa radom.

# X RADIONICA

## KAKO SLUŠAMO - UVOD U PARTICIPATIVNA PRAVA

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa pojmom aktivnog slušanja i navesti ih da razmisle o tome šta olakšava a šta otežava slušanje a u kontekstu aktivnog učestvovanja.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa načinima na koji možemo da saslušamo drugu osobu;
- upoznavanje sa stvarima koja olakšavaju tj. otežavaju slušanje;
- upoznavanje sa važnošću aktivnog slušanja kao mogućnosti za ostvarivanje participativnog prava;
- uvod u pojam participativnih prava.

### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- flomasteri,
- materijal za učesnike - Šta otežava slušanje - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Šta olakšava slušanje - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 40 minuta

### **Uvodna aktivnost - Krug slušanja (35 minuta)**

Učesnici se podele u parove. Voditelj objašnjava da jedna osoba u paru - osoba A - treba da ispriča neku priču dok je druga osoba u paru - osoba B - sluša bez prekidanja. Osoba A može da priča o čemu god hoće. Voditelj ostavi nekoliko minuta da učesnici smisle temu o kojoj će pričati.

#### *Napomena:*

Ukoliko voditelj primeti da učesnici imaju problema da smisle temu o kojoj će pričati, može sam da je osmisli i da je zada. Na primer, kako sam proveo/la današnji dan, kako mi se sviđaju radionice koje ovde radimo, šta mislim o ljudskim pravima i sl.

Nakon dva minuta voditelj prekida aktivnost i traži da osoba B ponovi šta je osoba A do tada rekla. Ona treba ovo da uradi bez interpretiranja, bez unošenja sopstvenih zaključaka, stavova, emocija. Znači, pokušavajući da koristi iste tj. slične rečenice koje je koristila osoba A, osoba B treba da ponovi ono što je u ta dva minuta bilo izrečeno.

Pošto osobe B ovo nisu očekivale, obično su iznenađene i teško im je da ponove u celosti ono što su čule.

Nakon ovoga, parovi menjaju uloge i osoba B sada priča, a osoba A pažljivo sluša. Nakon dva minuta osoba A treba da ponovi ono što je čula, ponovo bez interpretacije i izvođenja zaključaka.

Nakon ovoga voditelj razgovara sa učesnicima:

- Kako ste se osećali u ovoj aktivnosti?
- Koliko ste zapamtili u prvoj situaciji, a koliko u drugoj, kada ste promenili uloge?
  - Šta je uticalo na to da u jednoj situaciji zapamtite više?
  - Šta vas je sprečilo da čujete sve što druga osoba iznosi?
- Kako se osećate u situaciji kada znate da vas druga osoba sluša, a kako kada znate da vas ne sluša?
- Koji su znaci, verbalni i neverbalni, koji nam govore da li nas osoba sluša ili ne?

Nakon ovoga, voditelj objašnjava da je aktivno slušanje veoma važna veština koja vežbanjem može da se popravi i unapredi. Slušanje nam je veoma važno jer bez toga ne možemo ni da govorimo o ostvarivanju participativnih prava.

Voditelj naglašava da će se u nekoj od narednih aktivnosti baviti participativnim pravima, tj. članom 12. Konvencije o pravima deteta i članom 19. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima.

Zatim voditelj podeli učesnicima prilog o otežavajućim i olakšavajućim faktorima slušanja, a potom razgovaraju o tome da li mogu da se sete još nekih činilaca koji olakšavaju ili otežavaju slušanje.

### **Centralna aktivnost - Da li su me slušali (45 minuta)**

Zamolite učesnike da ustanu i stanu na sredinu prostorije ispred početne linije.

*Napomena:*

Početna linija može da predstavlja papir koji ste zalepili na pod prostorije pre početka ove aktivnosti.<sup>1</sup>

Nakon ovoga, postavite učesnicima sledeća pitanja:

1. Kada ste imali pet godina, da li ste govorili roditeljima kojom igračkom želite da se igrate i da li su vas roditelji slušali?  
 Odgovor da:     Idite jedan korak unapred.  
 Odgovor ne:     Idite jedan korak unazad.
  
2. Kada ste imali šest godina, da li ste govorili roditeljima šta biste voleli da jedete i da li su vas roditelji slušali?  
 Odgovor da:     Idite jedan korak unapred.  
 Odgovor ne:     Idite jedan korak unazad.

---

<sup>1</sup> Ukoliko smatra da ova aktivnost može da izazove negativne reakcije kod učesnika, pomeranje napred-nazad, ili svest da su neki više ili manje bili slušani i povezanost sa mestom u prostoru, voditelj može da realizuje ovu aktivnost i kroz diskusiju sa učesnicima o uzrastu, stepenu participacije, njihovom iskustvu i sl.

3. Kada ste imali sedam godina, da li ste govorili roditeljima šta biste želeli da oblačite i da li su vas roditelji slušali?

Odgovor da: Idite jedan korak unapred.

Odgovor ne: Idite jedan korak unazad.

4. Kada ste imali osam godina, da li ste govorili roditeljima koje knjige biste voleli da čitate i da li su vas roditelji slušali?

Odgovor da: Idite jedan korak unapred.

Odgovor ne: Idite jedan korak unazad.

5. Kada ste imali devet godina, da li ste govorili roditeljima o tome kojim biste hobijem voleli da se bavite i da li su vas roditelji slušali?

Odgovor da: Idite jedan korak unapred.

Odgovor ne: Idite jedan korak unazad.

6. Kada ste imali deset godina, da li ste bez ustručavanja postavljali pitanja svojim nastavnicima (ili učiteljici u slučaju da ste sa sedam i po godina krenuli u školu) i da li su vam oni davali odgovore?

Odgovor da: Idite jedan korak unapred.

Odgovor ne: Idite jedan korak unazad.

7. Da li ste nekada u školi čuli o Konvenciji o pravima deteta?

Odgovor da: Idite jedan korak unapred.

Odgovor ne: Idite jedan korak unazad.

Nakon što završe sa ovom aktivnošću, voditelj zamoli učesnike da pogledaju ko gde stoji. Da li ima učesnika koji se nalaze na krajevima prostorije tj. onih koji su na većinu pitanja odgovarali sa DA ili NE?

Kada se učenici vrate u krug, voditelj podstiče razgovor o tome koliko smo kao deca spremno izražavali svoje mišljenje i koliko su nas odrasli slušali i uvažavali naše želje i potrebe.

Da li postoji neka odrasla osoba koja je uvek bila spremna da nas sasluša i, ukoliko je postojala, koliko nam je prijao odnos, tj. komunikacija sa tom osobom.

Voditelj naglašava koliko je važno da se međusobno saslušamo. Ukoliko ne čujemo jedni druge, ne postoji verovatnoća ni da nam se zadovolje potrebe. Takođe, govori i o tome koliko su i mala deca spremna da izražavaju svoje mišljenje, ali u skladu sa svojim godinama, odnosno uzrastom.<sup>2</sup>

*Napomena:*

Voditelj ne treba da objašnjava participativna prava iz međunarodnih ugovora jer će se time baviti u sledećoj radionici.

---

<sup>2</sup> Pogledati teorijski deo ovog priručnika gde se govori o participativnim pravima.

### **Završna aktivnost - Igra telefona (20 minuta)**

Ova igra, u stvari, predstavlja klasičnu igru gluвих telefona. Učesnici se podele u tri grupe i stanu ili sednu ukrug. Voditelj po jednoj osobi iz svake grupe zadaje jednu reč koju ona/on treba da šapne osobi do sebe. Kada se završi krug, poslednja osoba treba naglas da ponovi reč.

Rečenice koje se daju ovim grupama jesu različite. To su:

Prva grupa: Pažljivo te slušam.

Druga grupa: I am listening you carefully.

Treća grupa: Fidyelmessen halgatlak.

Kada završe sa ovom aktivnošću, učesnici se podsete činilaca koji otežavaju slušanje, a voditelj pita šta se dešava sa porukom koja se, na primer, izgovara na jeziku koji ne razumemo. Da li su učesnici bili ranije u situaciji da nisu razumeli ono što im sagovornik saopštava? Šta se tada desilo?

Voditelj može i da proširi igru, tako što će nakon završenog kruga pozvati osobu kojoj je saopštio reč, objasniti mu rečenicu i nakon toga omogućiti da osoba pantomimom pokuša da objasni svojoj grupi o čemu se radi. Ovo može da se iskoristi za priču o tome koliko nam neverbalna komunikacija olakšava slušanje.

## Materijal za rad za učesnike - Šta otežava slušanje<sup>3</sup>

Razni su činioci koji nas sprečavaju da slušamo i čujemo drugu osobu. Neki od njih mogu da budu:

- Kako razmišljamo

Čovek mnogo brže razmišlja nego što govori, što dovodi do toga da dok nam druga osoba nešto priča mi imamo višak vremena, naš mozak ubrzano radi i razmišljamo o mnogim drugim stvarima. Na primer, šta ćemo raditi u toku dana, ko nam je telefonirao, kako izgleda ova osoba koja je upravo prošla pored nas i sl.

- Stereotipno razmišljanje

Ponekad imamo predrasude ili stereotipe o drugoj osobi. Na primer, kako je glupa i nema šta novo da nam saopšti, kako osoba te nacionalnosti ima kruto mišljenje o nama bitnim stvarima i ne želimo ni da čujemo šta nam u tom trenutku govori i sl.

- Nezainteresovanost

Nekad smo umorni i nemamo kapacitet da sa punom pažnjom saslušamo drugu osobu. Ponekad nam se i osoba koja priča ili tema o kojoj govori čine neinteresantnom i mi se "isključimo" i samo smo fizički prisutni u društvu, dok nam misli lutaju na neku drugu stranu.

- Spoljni ometajući faktori

Buka, prisustvo drugih ljudi, toplota, hladnoća - sve su ovo faktori koji mogu da nam otežaju slušanje i da učine da više razmišljamo o svojoj konfornosti nego o tome šta nam druga osoba govori.

- Neverbalna komunikacija

Ukoliko osoba koja nam govori sedi statično, govori monotono koristeći isti ritam govora, izgleda bezvoljno i sl., verovatno će nam pomoći da se udaljimo od teme i počnemo da razmišljamo o nečemu drugom.

- Nepostojanje početnih informacija ili nedostatak znanja

Često se dešava da ukoliko nešto čujemo prvi put a pri tome nam je tema tj. sadržaj poruke nepoznat, imaćemo problem u razumevanju. Šta se dešava ukoliko čujemo nešto na jeziku koji ne poznajemo, koju količinu informacije upamtimo tada, a koliko upamtimo na jeziku koji razumemo? Ili, na primer, šta ukoliko nam neko priča o nekoj teoriji za koju nikada ranije nismo čuli, a šta ukoliko nam neko priča o sadržaju o kojem imamo neko znanje i informacije?

---

<sup>3</sup> Voditelj može da koristi teorijski deo iz ovog priručnika gde se govori o komunikaciji.

## Materijal za rad za učesnike - Šta olakšava slušanje

- Koncentracija

Ukoliko smo koncentrisani na ono što nam osoba govori i ukoliko usmerimo pažnju na nju, lakše čujemo ali i razumemo drugu osobu.

- Važnost osobe ili priče

Ukoliko nam je osoba koja govori ili tema o kojoj priča važna iz nekog razloga, pažljivo ćemo je slušati i usmerićemo se potpuno na nju i ono što nam ona govori. Na primer, pitanja koja su bila na kontrolnoj vežbi toga dana.

- Interesanost tj. zainteresovanost

Ukoliko je osoba ili sama tema interesantna, verovatnoća da ćemo pažljivo slušati jeste mnogo veća. Na primer, kada čujemo da se prepričava neki novi trač iz škole, odmah usmeravamo našu pažnju i teško da nešto može da nas prekine u slušanju.

- Neverbalna komunikacija

Ukoliko osoba koja priča ne sedi statično, ukoliko se kreće ili, recimo, koristi ruke kada objašnjava, naša pažnja se automatski povećava.



# XI RADIONICA

## PARTICIPATIVNA PRAVA

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa pojmom participativnih prava i načinima za njihovo ostvarivanje.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa pojmom participacije;
- upoznavanje sa lestvicom participacije tj. različitim nivoima učešća;
- upoznavanje sa mogućnostima ostvarivanja participativnih prava.

### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- flomasteri,
- Konvencija o pravima deteta i Univerzalna deklaracija - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Kako nas vide - za svakog učesnika,
- materijal za učenike - Šta je potrebno za ostvarivanje participativnih prava - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Primeri učešća - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Lestvica učešća - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Područja rada u kojima bi se mogla ostvarivati participacija mladih u školi - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Da li imamo participaciju - za svaku grupu.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

2 sata i 5 minuta

### **Uvodna aktivnost - Kako vide mlade (35 minuta)**

Učesnici dobijaju materijal za rad - Kako nas vide. Kada pročitaju predložene situacije, mladi treba da, u praznim kvadratima, ukratko opišu kako navedene institucije i porodica reaguju kada mladi o ovom pitanju izraze svoje mišljenje. Da li se njihovo mišljenje uzima u obzir, da li ih ignorišu, da li ih samo delimično saslušaju i sl.

Nakon što završe sa popunjavanjem, učesnici se podele u manje grupe. U okviru grupa treba da pročitaju svoje odgovore i da ih obrazlože. Voditelj treba da naglasi da mogu slobodno da se sete i nekih konkretnih situacija koje potkrepljuju njihove stavove.

U okviru grupa učesnici treba da se dogovore o mogućim zajedničkim odgovorima. Nakon ovoga učesnici se vraćaju u veliki krug i sledi diskusija:

- Da li je bilo teško da se složite oko zajedničkih rešenja u okviru grupe?
- Da li je bilo nekih primera koji se nisu slagali sa iskustvima drugih članova u grupi?

- Gde se, po vašem mišljenju, najviše uvažavaju mišljenja koja mladi ljudi imaju?
- Da li znate za neku zakonsku regulativu koja omogućava da se mišljenja mladih uzmu u obzir u svim stvarima koja ih se tiču?
- Kako Konvencija o pravima deteta i Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima regulišu pitanje participativnih prava?
- Koje su to situacije koje, po vašem mišljenju, uzimaju u obzir mišljenje deteta na zadovoljavajući način? Zašto?

Voditelj podseća učesnike na prve radionice u kojima su se upoznavali sa Konvencijom o pravima deteta i sa Univerzalnom deklaracijom o ljudskim pravima. Govori da su, u okviru Konvencije, sva prava jednako važna, ali da se ipak četiri uzdižu na nivo principa bez čijeg ostvarenja nije moguće omogućiti ni poštovanje drugih prava. Jedan od tih principa jeste i participacija, odnosno član 12 koji kaže da *dete ima pravo na slobodno izražavanje sopstvenog mišljenja i pravo da se njegovo mišljenje uzme u obzir u svim stvarima i postupcima koji ga se neposredno tiču*. Voditelj naglašava da je odluka u pravilu vezana i sa nekom aktivnošću koju preduzimamo da bismo tu odluku sproveli. Ponekad je teško u potpunosti razdvojiti sam proces odlučivanja i delovanja.

Nakon ovoga voditelj deli učesnicima prilog za rad - Šta je potrebno za ostvarivanje participativnih prava - i kratko razgovara sa njima o ovome.

Voditelj potom postavlja pitanje od čega sve zavisi da li će ili ne dete tj. mlada osoba učestvovati u donošenju odluka i aktivnostima koje su za njih vezane.

- Da li uvek postoji mogućnost da dete samostalno odlučuje?
- Od čega to sve zavisi?
- U kojim situacijama je sloboda odlučivanja veća?
- Koje su to situacije kada je uticaj odraslih na odluku veći?

Voditelj pomaže učesnicima da shvate da u svakodnevnom životu nije moguće uvek obezbediti potpuno ravnopravno učešće deteta tj. mlade osobe u odlučivanju i aktivnostima. To zavisi od mnogo faktora, kao što su uzrast deteta (zrelost), okolnosti u kojima se odluka donosi, sadržaj (tema, predmet odlučivanja i aktivnosti), interesi - prava druge strane.

Važno je da učesnici shvate da svaki oblik učešća na svoj način jeste prihvatljiv, moguć i/ili opravdan u datoj situaciji. Ako iz određene situacije izađemo sa osećajem da smo pobednici ili gubitnici, onda nema govora o participaciji. Odluka/aktivnost treba da bude prihvatljiva za obe strane.

### **Centralna aktivnost - Odlučivanje u školi (60 minuta)**

Učesnici se podele u četiri grupe. Svaka grupa dobije po jedan primer situacije. Kada ga iščitaju treba da odluče šta će u navedenim situacijama uraditi.

Neka od predloženih pitanja koje možete da im date jesu:

- Kako ćete se organizovati i kako ćete raspodeliti zadatke između sebe?
  - Da li će vam trebati nečija pomoć za realizaciju zadatka?
  - Kako će izgledati konkretni koraci?

Nakon što grupe završe sa radom, voditelj ih vraća u veliki krug gde se predstavljaju zadaci. Kada završe sa iščitavanjem voditelj podstiče diskusiju o tome da nekada situacije za koje mislimo da jesu participacija u stvari to nisu. Takođe, participacija ne podrazumeva odsustvo odraslih, već ponekad, ukoliko nemamo znanje i veštine moramo da, u saradnji sa njima, planiramo i realizujemo aktivnosti.

Nakon ovoga voditelj im podeli lestvicu participacije. Sledi razgovor o stepenima učešća, o tome šta čini pravu a šta kvaziparticipaciju i dr.<sup>1</sup>

Nakon ovoga učesnici mogu da iznesu sopstvene primere koji govore o postojanju prave participacije ili o njenom odsustvu.

### **Završna aktivnost - Prepoznamo primere (30 minuta)**

Nakon što su završili diskusiju o lestvici participacije učesnici se vraćaju u četiri grupe u kojima su bili u prethodnoj aktivnosti. Svaka grupa dobije po jedan primer situacije.

Kada pročitaju primer, učesnici treba da se odluče da li se u navedenim situacijama govori o pravoj participaciji ili ne.

Nakon ovoga vraćaju se u veliki krug, čitaju primere svojih situacija i argumentovano iznose svoje stavove o tome da li je reč o participaciji. Takođe, treba da navedu kako bi situacija trebalo da izgleda da bismo imali participaciju - u slučaju da misle da navedeni primer ne predstavlja učešće, odnosno da ne bismo imali participaciju - u slučaju da navedeni primer predstavlja primer učešća.

Nakon ovoga voditelj objašnjava da sve navedene situacija predstavljaju odsustvo participacije. Na primer, u slučaju zasedanja Komiteta za prava deteta uzrast dece koja su povedena i koja su u kontaktu sa članovima Komiteta nije adekvatan. Ona su suviše mala da bi bila u mogućnosti da predstave probleme mladih u svojoj zemlji kao i da o ovim problemima govore u generalnim kategorijama.

U drugim primerima imamo problem sa neučestovanjem mladih u razgovoru, sa neodgovarajućim brojem mladih u telu koje donosi odluke na nivou NVO ili sa nametanjem mišljenja od strane "stručnih odraslih" o tome koji su problemi mladih u zemlji, bez priznavanja da oni neke stvari poznaju najbolje.

Učesnici nakon ovoga treba da prepoznaju da li su navedene situacije primeri dekoracije, manipulacije ili privida.

Voditelj naglašava da u pojedinim situacijama nije lako napraviti razliku između stepena tj. tačnog načina učešća kao i da se oni često i preklapaju, ali da nam je najbitnije da prepoznamo kvaziparticipaciju da bismo mogli adekvatno da reagujemo u ovakvim situacijama.

---

<sup>1</sup> Voditelj može da koristi delove iz teorijskog dela priručnika.

## Materijal za rad za učenike - Kako nas vide

	<b>Opis situacije</b>	<b>Porodica</b>	<b>Škola</b>	<b>Društvo u celini i vlada</b>
<b>1.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na nediskriminaciju			
<b>2.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na obrazovanje			
<b>3.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na slobodno vreme, igru i rekreaciju			
<b>4.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na dostupnost informacija			
<b>5.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na slobodu udruživanja			
<b>6.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na slobodu misli, savesti i veroispovesti			
<b>7.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na privatnost			
<b>8.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na usvojenje			
<b>9.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa pravom na zdravlje i adekvatnu zdravstenu zaštitu			
<b>10.</b>	mladi izražavaju mišljenje u vezi sa učešćem u oružanim sukobima			

## **Materijal za rad za učenike - Šta je potrebno za ostvarivanje participativnih prava**

Participacija je proces u kojem mladi uzimaju aktivnu ulogu u procesima odlučivanja. Oni su spremni da formiraju i izraze mišljenje o svim stvarima koje ih se tiču, a odrasli tj. osoba sa druge strane tu je da ovo mišljenje uvaži. Participativna prava ostvaruju se ne samo u kontaktu sa odraslima već i u kontaktu sa našim vršnjacima ili osobama mlađim od nas. Mi smo takođe tu da omogućimo ostvarivanje participativnih prava osobama oko nas.

Da bi se participativna prava ostvarila, potrebno je da se zadovolje neki uslovi:

### **1. Postojanje slušanja**

Da bismo mogli da uvažimo nečije mišljenje potrebno je da prvo saslušamo i razumemo šta je to što nam osoba govori. Bitno je da osobu saslušamo bez interpretiranja onoga što nam govori, da ne zamišljamo šta su njeni pravi zahtevi i želje i da pokušavamo da odgovorimo na to, da ne ocenjujemo i vrednujemo izgovoreno. Za početak bitno je da čujemo ono što nam se govori i da razumemo poruku, a samo razumevanje potvrđuje se u kontaktu sa tom osobom.

### **2. Podsticajna atmosfera**

Mehanizmi i praksa su tu da nam omogućе ostvarivanje participativnih prava. Ovo je bitno i u porodici, školi, ali i u društvu kao celini. Bitno je da kod mladih razvijemo osećanje da mogu slobodno da se izraze, ali i da razvijemo mehanizme koji će omogućiti uvažavanje ovog njihovog mišljenja. Posebno kada govorimo o školi, bitno nam je da se definišu odnosi koji postoje u školi i da se reguliše način na koji će se participativna prava ostvarivati.

### **3. Osnaživanje mladih**

Bitno je da kod mladih razvijamo znanja, veštine i vrednosti u odnosu na participativna prava. Mladi moraju da se osnaže za učešće ali pri tome treba voditi računa da se razvije osetljivost i na poštovanje tuđih prava - kako odraslih tako i svojih vršnjaka, jer svi mi imamo pravo da učestvujemo u procesu donošenja odluka. Ne možemo očekivati da će se mladi roditi sa sposobnošću i znanjem za participativne procese već su ovo sposobnosti i veštine koje se stiču vremenom kroz edukaciju i pozitivnu primenu.

Omogućavanje mladima da uživaju u svojim participativnim pravima znači da im omogućujemo da ostvaruju svoja osnovna ljudska prava, da im poštujemo razvojne potrebe i da kreiramo demokratsku ličnost koja će aktivno i zrelo učestvovati u svakodnevnom društvenom životu svoje zajednice.

## Materijal za rad za učesnike - Primeri učešća

1. Vaša škola pobedila je na konkursu za izbor najboljeg projekta u vašoj opštini. Dobili ste sredstva za izgradnju školskog dvorišta. Šta ćete uraditi?
2. U vašoj školi postoji školski časopis "Dekor". Tema vašeg novog broja jesu učenički parlamenti u Srbiji. Šta ćete uraditi?
3. Želeli biste da predložite novi strani jezik koji će se učiti u vašoj školi. Šta ćete uraditi?
4. Vašoj školi dolazi strana delegacija u posetu. Direktor škole predložio je da vaša dramska i horska sekcija organizuju prigodan program. Šta ćete uraditi?

## Materijal za rad za učesnike - Lestvica učešća<sup>2</sup>

### *9 Mladi odlučuju*

Mladi odlučuju šta će da se radi i samostalno realizuju aktivnosti.

### *8 Mladi vode - odrasli pomažu*

Mladi vode u odlučivanju, ali traže i pomoć odraslih.

### *7 Zajedničko odlučivanje*

Odrasli i mladi zajedno odlučuju na principu jednakosti.

### *6 Poziv*

Odrasli dolaze na ideju, ali pozivaju mlade da im se priključe.

### *5 Privid*

Odrasli odlučuju šta će da se radi. Nakon toga, mladima je omogućeno da odlučuju o nekim sasvim nebitnim stvarima.

### *4 Dekoracija*

Odrasli odlučuju šta će da se radi, a mladi učestvuju pevajući, igrajući ili statirajući u nekim ceremonijama.

### *3 Manipulacija*

Odrasli odlučuju šta će da se radi, a zatim pitaju mlade da li se slažu (pri čemu oni moraju da se slože).

### *2 Odrasli upravljaju uz "smešak"*

Odrasli donose sve odluke, a mladima se govori šta treba da rade.

### *1 Odrasli upravljaju*

Odrasli donose sve odluke, a mladima se ne govori ništa osim onoga što treba da urade ne vodeći pri tome računa ni o načinu na koji im se to saopštava.

---

<sup>2</sup> Lestvica preuzeta od autora Rodžera Harta. Originalna lestvica predstavljena je kroz desetostepeni model.

## **Materijal za rad za učesnike - Područja rada u kojima bi se mogla ostvariti participacija mladih u školi**

nastava (nastavni predmeti, sadržaji rada - teme, nastavne metode, odnosi između učenika i nastavnika, kriterijumi ocenjivanja, raspored kontrolnih zadataka, način uključivanja roditelja, raspored sedenja u učionici...)

redovna nastava

dodatna nastava i dopunska nastava

vannastavne aktivnosti (pokretanje novih aktivnosti, u koje aktivnosti će biti uključeni...)

školske sekcije

udruženja učenika (npr. učenički parlamenti)

funkcionisanje školske institucije

organizacija prostora (uređenje učionica, hodnika, ostalih prostorija u školi, način korišćenja pojedinih prostora...)

upravljanje (školska pravila - izostanci, oblačenje, izbor nastavnika, nagrađivanje...)



## Materijal za rad za učesnike - Da li imamo participaciju?

### Situacija 1.

Komiteta za prava deteta 1999. godine pozvao je prvi put i mlade da predstave svoje mišljenje u vezi sa ostvarivanjem dečjih prava u njihovoj zemlji. Komitet je tada postojao već deset godina i ovo je bio prvi slučaj da su i mladi pozvani pred članove Komiteta. Do tada su na predzasedanjima, koja su namenjena predstavljanju alternativnih izveštaja nevladinih organizacija i drugih tela, bili predstavljeni samo odrasli. Delegacija iz Indije pozvala je tri predstavnika mladih, uzrasta 6, 8 i 9 godina. Oni su bili presrećni što mogu da otputuju i izraze svoje mišljenje u Ujedinjenim nacijama.

### Situacija 2.

Domu za nezbrinutu decu stigla je u posetu delegacija iz Holandije. Mladi su ih dočekali, podelili poklone koje su im sami spremili i nakon toga se povukli. Predstavnici su imali veoma uspešan sastanak sa upravnikom i vaspitačima iz doma i nakon toga je odlučeno da se znatna materijalna sredstva poklone ovoj instituciji.

### Situacija 3.

Grupa mladih želela je da pokrene svoju NVO. Međutim, pošto po zakonu o udruženjima građana nije moguće da lica mlađa od 18 godina budu članovi osnivači, oni su se priključili postojećoj NVO. Postojeća NVO programski je veoma slična sa aktivnostima koje grupa mladih želi da pokrene u budućnosti. Odlučeno je da se formira telo koje će u ime ove grupe donositi sve značajne odluke i koje će koordinisati njihov rad sa radom NVO kojoj su se priključili. Izabrana su tri predstavnika iz grupe mladih i pet predstavnika iz postojeće NVO.

### Situacija 4.

Odlučeno je da se u okviru pisanja akcionog plana za Srbiju konsultuju i mladi koji bi predstavili njihove najveće probleme. Oni bi, takođe, predložili i akcije zarad suzbijanja ovih problema. Na nivou svakog grada formirani su timovi mladih koji su imali tri dana da donesu zaključke. Potom je organizovan zajednički sastanak u Beogradu za predstavnike iz svih gradova. Nakon što su na ovom sastanku predstavili svoje viđenje, mladima su se obratili stručnjaci iz relevantnih oblasti (lekari, psiholozi, pravnici i socijalni radnici) koji su izneli svoje mišljenje i predložili mladima da se u svom radu tog popodneva skoncentrišu na ove oblasti.



## XII RADIONICA

### UPOZNAVANJE SA SITUACIJOM U ŠKOLI

**CILJ:**

Da učesnici osveste situaciju ostvarivanja pojedinačnih prava u njihovoj školskoj sredini.

**POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa trenutnom situacijom u školi;
- procena situacije od strane učenika i prepoznavanje mogućnosti za poboljšanje položaja učenika.

**MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- flomasteri,
- materijal za učesnike - Upitnik za procenu načina i stepena poštovanja ljudskih/dečjih prava u školskoj sredini - za svakog učesnika.

**VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

**Uvodna aktivnost - Kako ja to vidim (20 minuta)**

Voditelj razgovara sa učesnicima o tome kako oni vide svoju školu, šta im se u njoj najviše sviđa a šta najmanje, šta bi voleli da unaprede i sl.

Ovo je samo uvod i podsticanje učesnika na razmišljenje pre prelaska na centralnu aktivnost.

**Centralna aktivnost - Situacija u mojoj školi (40 minuta)**

Učesnicima se podeli prilog - Upitnik za procenu načina i stepena poštovanja ljudskih/dečjih prava u školskoj sredini.

Nakon ovoga, učesnici razgovaraju o pitanjima koja su za njih bila najinteresantnija, o načinu na koji oni procenjuju situaciju u školi, o stepenu učešća i poštovanja prava mladih, o stepenu odlučivanja koje imaju profesori i sl. Takođe, treba videti da li su učesnici na pojedina pitanja davali različite odgovore tj. da li se neke situacije individualno procenjuju.

### **Završna aktivnost - Upitnik za nastavnike (30 minuta)**

Učesnici treba da uzmu primerak Upitnika za procenu načina i stepena poštovanja ljudskih/dečjih prava u školskoj sredini i da ga prilagode profesorima tj. da pitanja preformulišu tako da bi mogli i oni da odgovore na njega.

Nakon ovoga, svaki učenik treba da da ovaj upitnik jednom profesoru i da ga zamoli da odgovori na njega.

Bilo bi dobro kada bi i sam voditelj radionice objasnio profesorima koja je svrha upitnika i kako će se on naknadno koristiti.

Upitnik može da se da i ostalim učenicima u školi. Na primer, ukoliko na radionici imamo predstavnike odeljenja, oni bi mogli da podele upitnike ostalim učenicima i da ih zamole da ih popune.

Kada profesori i učenici popune upitnik, učenici treba da se ponovo okupe, da urade analizu odgovora koje su dobili i da potom pozovu i sve zainteresovane i da im predstave rezultate do kojih su došli. Nakon ovoga, svi mogu da razgovaraju o tome kakva je situacija u njihovoj školi, da li postoji razlika u načinu ocenjivanja koje su davali učenici i nastavnici. Takođe, može da se postavi i pitanje celishodnosti osnivanja ili, ukoliko on već postoji, osnaživanja učeničkog parlamenta kao i načina na koji bi on mogao da doprinese popravljanju atmosfere u školi.

## Materijal za rad za učesnike

### Upitnik za procenu načina i stepena poštovanja ljudskih/dečjih prava u školskoj sredini

*Odnosi između učenika, između učenika i nastavnika i roditelja*

- Kako biste opisali opštu atmosferu u školi:

          dobra            podnošljiva            loša            ne znam

- Kako biste opisali bezbednost u školi:

          dobra            podnošljiva            loša            ne znam

- Komunikacija između učenika i nastavnika u školi je:

          dobra            podnošljiva            loša            ne znam

- Komunikacija između učenika u školi je:

          dobra            podnošljiva            loša            ne znam

- Komunikacija između nastavnika u školi je:

          dobra            podnošljiva            loša            ne znam

- Da li nastavnici mogu bez straha da se obrate direktoru kada god im je to potrebno?

          da                            ne                            ne znam

- Da li učenici mogu bez straha da se obrate direktoru ili nastavnicima kada god im je to potrebno?

          da                            ne                            ne znam





f) Drugo. Navedite:

---

---

---

- Navedite najčešći tip sukoba između nastavnika i učenika:

---

---

---

---

- Ko najčešće posreduje u rešavanju konflikata između učenika ili između učenika i nastavnika (rangirajte odgovore od 1 do 6, pri čemu je 1 - najčešće, a 6 - najređe)?

- a) Nastavnici ili direktor \_\_\_\_\_
- b) Razredni starešina \_\_\_\_\_
- c) Neko od učenika \_\_\_\_\_
- d) Vi sami \_\_\_\_\_
- e) Neko drugi. Ko? \_\_\_\_\_
- f) Niko se ne uključuje u razrešavanje konflikta \_\_\_\_\_

- Koliko vremena na času nastavnici provode pokušavajući da uvedu disciplinu (zaokružite odgovor)?

- a) Manje od 20%
- b) 20%-40%
- c) 40%-60%
- d) 60%-80%
- e) Više od 80%

- Šta nastavnici najčešće urade kada primete sukob između učenika (rangirajte odgovore od 1 do 6, pri čemu je 1 - najčešće, a 5 - najređe)?

- a) Obrate se direktoru ili nekom drugom nastavniku za pomoć. \_\_\_\_\_



- b) Kazne učenike. \_\_\_\_\_
- c) Dozvole učenicima da sami reše sukob. \_\_\_\_\_
- d) Pokušavaju da posreduju u sukobu. \_\_\_\_\_
- e) Drugo. Navedite šta:

---



---



---

- Ukoliko se desi da imate sukob sa drugim učenicom, da li pokušavate da rešite ovaj sukob?

da ne

- Kada ste u sukobu sa drugim učenicom, najčešće (rangirajte odgovore od 1 do 6, pri čemu je 1 - najčešće, a 6 - najređe):

- a) Pokušavate da zataškate stvar i da se okrenete drugim, važnijim pitanjima.

\_\_\_\_\_

- b) Zaboravljate da problem uopšte i postoji.

\_\_\_\_\_

- c) Ne želite da popustite jer znate da ste u pravu.

\_\_\_\_\_

- d) Pokušavate da pronađete kompromis.

\_\_\_\_\_

- e) Razmišljate šta je to što druga osoba želi i pokušavate da nađete rešenje koje će i Vas i tu drugu osobu zadovoljiti.

\_\_\_\_\_

- f) Drugo. Molimo Vas, objasnite:

---



---



---

- Navedite najčešći tip sukoba između učenika i nastavnika:

---



---



---



# XIII RADIONICA

## DONOŠENJE ODLUKA

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa pojmom prava i odgovornosti - prema sebi i grupi, odnosno sa idejom da tamo gde se naša prava završavaju počinju prava druge osobe.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa konfliktima koju mogu da postoje između naših prava i prava grupe kojoj pripadamo;
- upoznavanje sa procesom konsenzusa i procesom glasanja;
- upoznavanje sa procesom donošenja odluke u grupi;
- upoznavanje sa pravima koje druge osobe imaju i sa granicom koja može da postoji između uvažavanja različitih prava;
- upoznavanje sa osobinama vođe tj. lidera i stepena njegove odgovornosti;
- upoznavanje sa pojmom prava i odgovornosti.

### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- flomasteri,
- materijal za učesnike - prilog Doneti odluku - za svaku grupu,
- materijal za učesnike - prilog Pravila rešavanja i bodovanje - za svaku grupu,
- materijal za učesnike - prilog Primeri situacija - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - materijal Kartice - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - prilog Matrica odgovora - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - prilog Plave i žute komšije - za svaku grupu.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

2 sata i 20 minuta

### **Uvodna aktivnost - Ko donosi odluku (20 minuta)**

Voditelj razgovara sa učesnicima o tome ko u nekim svakodnevnim situacijama u njihovom životu donosi odluke. Npr. ko je osoba koja donosi odluke u porodici? Da li se konsultuje sa drugima ili samo saopštava šta je odlučila?

Kako izgleda proces donošenja odluka u školi? Da li je isto u svim situacijama ili se osoba koja odlučuje menja?

### a) Centralna aktivnost - Donošenje odluke u ime grupe (40 minuta)

Učesnici se podele u manje grupe. U svakoj grupi treba da ima četiri učesnika. Oni na početku treba da izaberu vođu grupe. Nakon ovoga podelite im materijal za rad, prilog za učesnike radionica - Doneti odluku i to dva primerka - jedan za vođu grupe, a drugi prilog za ostale učesnike u grupi i objasnite im celu aktivnost.

Kada pročitaju opis situacije učesnici nastavljaju da čitaju problemske situacije i daju odgovore na pitanja.

Vođa grupe i ostali članovi (njih troje) treba odvojeno da donesu odluku o tome kako će postupiti u navedenoj situaciji. Nakon što iznesu svoje mišljenje vođa grupe, on zadržava pravo da donese konačnu odluku o tome kako će postupiti. O ovome ne obavestava ostale članove. Tek kada završe sa odgovaranjem na sve situacije, vođa upoznaje ostale članove grupe sa odlukama koje je donosio tokom ovog procesa.

Kada završe sa rešavanjem problemskih situacija, zamolite lidere svake grupe da podele sa ostalim učesnicima iz svoje grupe odgovore i da na kraju predstave rezultate koje su postigli.

Nakon ovoga pozovite ponovo sve učesnike da sednu zajedno i počnite razgovor:

- Kako su se osećali tokom ove aktivnosti?
- Da li je liderima bilo teško da donesu odluke? Zbog čega i posebno u kojim situacijama?
  - Da li su neke odluke lakše donosili? U kojim situacijama?
- Kako su se lideri osećali u situaciji gde nisu smeli da dele svoje odgovore sa ostalim članovima grupe?
- Kako su se ostali članovi grupe osećali znajući da konačnu odluku donosi lider grupe, bez mogućnosti da ih o tome obavesti?
- Da li su ostala tri člana u grupi odluke donosili jednoglasno ili preglasavanjem?
  - Šta misle, u kojim situacijama težimo kompromisu?
  - Šta nam postizanje kompromisa omogućava?
- U kojim situacijama nam je bitan konsenzus a ne rešenje kojim su zadovoljni svi članovi grupe? Kada je ovo opravdano i kako ovakvo odlučivanje izgleda?
  - Šta se dešava sa konfliktom u ovakvim situacijama?
- U kojim školskim situacijama možemo da očekujemo da se pojavi ovakvo odlučivanje?

Voditelj naglašava da u nekim situacijama moramo da pravimo kompromis tj. da prihvatimo rešenje koje ne zadovoljava želje (nekada i potrebe) svih članova grupe. Ipak, uspešno liderstvo ne znači i neobraćanje pažnje na potrebe drugih i njihovo potpuno ignorisanje.

Takođe, nekada prilikom odlučivanja većina može da donese odluku - konsenzusom, ili imamo proces donošenja odluke kojom nisu zadovoljni svi članovi grupe, ali moraju da se slože sa njom zbog čina izglasavanja.

Ovaj tip odluke donosi se u situacijama kada imamo malo vremena na raspolaganju, a potrebno je da se odluka donese hitno ili kada imamo *emerging* situacije, pritisak sa resursima, materijalom, energijom i dr., ili kada pojedini članovi grupe imaju više znanja

i iskustva od ostalih članova u grupi, te je bolje da oni donesu neke odluke. U nekim situacijama pritisak na nas kao pojedince prilično je velik i moramo da donesemo odluke koje neće u potpunosti zadovoljiti zahteve svih članova grupe.

Ponekad jednostavno sama situacija nameće da se odluka donese glasanjem i to je prirodan način funkcionisanja parlamenata. Naravno da nisu svi članovi grupe zadovoljni donesenim odlukama, ali na osnovu jasno unapred definisanih pravila, odluka koju je grupa donela mora se prihvatiti.

Voditelj naglašava da prilikom odlučivanja moramo da vodimo računa i o drugim članovima grupe, da ne smemo potpuno da ih zanemarimo. Postojanje prava podrazumeva i odgovornost tj. potrebno je poštovati ne samo lična prava nego i prava drugih ljudi.

Veoma bitna komponenta ove aktivnosti jeste i pitanje interesa i pitanje koji sve tipovi vođe/lidera postoje.

Na primer, da li su lideri, znajući sistem bodovanja, namerno odgovarali na jedan način.

Ovde može da se napravi i analogija sa učeničkim parlamentima i sa problemom ličnog ili grupnog interesa. Šta se dešava ukoliko je interes parlamenta jedan a učenika drugi (na primer, predstavnici parlamenta znaju da će zbog neke odluke dobiti bolje ocene, ali sa tom odlukom se ne slažu ostali učenici).

Takođe, i među liderima postoje razlike<sup>1</sup>. Neke vođe mogu da budu skoncentrisane samo na izvršenje zadatka, cilj im je da završe započeto po svaku cenu, makar zaboravili na ljude koji su oko nas. Ovo su tzv. autoritarni lideri.

Imamo i vođe koje su skoncentrisane više na ljude oko njih, a mnogo manje na cilj koji treba da se postigne. Ovo su klupski lideri.

Sa učesnicima možete da razgovarate o ovoj temi, da je povežete sa prethodnom situacijom, da svaki lider prepozna koji je tip i da razgovarate o vezi načina odlučivanja sa načinom donošenja odluka u parlamentu.

## **b) Centralna aktivnost - Zajedničko donošenje odluka (50 minuta)**

Učesnici se podele u manje grupe. U svakoj grupi treba da bude po četiri člana. Nakon ovoga podele im se primeri situacija, kartice na kojima su ispisani odgovori tj. slova A, B, C i D. Svaki predstavnik treba da dobije samo svoju karticu, kao i matricu za popunjavanje odgovora.

Kada dobiju materijal za učesnike, učesnici treba da podele uloge i da odrede ko će biti igrač A, B, C i D.

---

<sup>1</sup> Voditelj može da pogleda teorijski deo o liderima iz ovog priručnika.

Kada pročitaju situaciju, učesnici bez dogovora treba da se odluče za jedno rešenje ne gledajući koji su odgovori drugih članova grupe. Nakon što odaberu prvo rešenje, treba da pogledaju šta su ostali predstavnici odlučili i potom ponovo, bez dogovaranja sa ostalima da izaberu svoj novi izbor.

Kada završe i drugi krug odlučivanja, učesnici imaju pravo da se dogovaraju i razgovaraju o ponuđenom rešenju. Svaki član grupe obrazloži svoj stav i, nakon što se svi saslušaju, pristupaju novom glasanju. Učesnici mogu da se dogovaraju kako će zajedno postupiti u navedenoj situaciji, ali svaki igrač zadržava pravo da se opredeljuje nezavisno od dogovora ostvarenog u okviru igre.

Kada završe sa svim situacijama učesnici se vraćaju u veliki krug i svaka grupa predstavlja prvo individualna rešenja, a potom rešenja koja su donesena nakon mogućnosti dogovaranja u grupi.

Nakon ovoga sledi razgovor o:

- Procesu odlučivanja - kako je on tekao?
- Da li je postojala razlika između dogovaranja kada članovima nije bilo omogućeno da se konsultuju sa drugim predstavnicima i kada im je to - u trećem krugu - bilo omogućeno?
- Da li je obrazloženje koje ste čuli od drugih predstavnika uticalo na vašu odluku?
  - Kako ste se osećali kada ste bili u prilici da obrazložite svoj stav?
  - Da li mogućnost dogovaranja sa drugim članovima grupe olakšava proces donošenja odluke?
  - Kada i kako možemo da očekujemo da se odluke donose tako što će se svi članovi grupe složiti sa rešenjem?

Nakon ovoga voditelj objašnjava, da nasuprot prethodnoj aktivnosti, gde smo imali situacije kompromisa i konsenzusa, postoje i situacije u kojima svi mogu i treba da učesvuju u odlučivanju.

Kada su odluke bitne za celu grupu, kada imamo vremena da se dogovaramo, kada su nam potrebe i želje svih članova grupe bitne, možemo da govorimo o situacijama zajedničkog odlučivanja. Tada svaki predstavnik tj. član grupe argumentovano iznosi svoj stav i, nakon što se svi saslušaju, grupa zajednički odlučuje o tome šta da se uradi i koje odluke da se donesu.

Voditelj dovodi u vezu ovaj način odlučivanja sa radom u školi i podstiče učesnike da se sete što više primera iz školskog života gde je ovakvo odlučivanje moguće.

### **Završna aktivnost - Komšije u selu (30 minuta)**

Učesnici se podele u dve grupe - plave i žute komšije. Svaka grupa dobije uputstvo za igru koje ne smeju da dele sa predstavnicima druge grupe.

Nakon ovoga svaka grupa izabere predstavnika. Predstavnici treba da razreše novonastalu situaciju, ali jedini način komunikacije jesu im prazni listovi papira koji se nalaze ispred njih. Znači, svaka komunikacija odvija se preko crteža - rečenice ne smeju da se pišu na papiru.

Predstavnici, kao i članovi grupe, mogu da se konsultuju, ali tako što zatraže tajmout i pozovu svog predstavnika. Jednom izabran predstavnik ne može da se menja.

Ukupno vreme za ovu igru jeste 15 minuta bez obzira na to da li grupe pronađu rešenje ili ne.

Nakon što završe sa ovom aktivnošću, voditelj razgovara sa učesnicima o tome kako im se svidela igra. Takođe, mogu da povedu razgovor o tome kako su se predstavnici osećali, kako im se čini ova situacija u kojoj im je limitirana komunikacija samo na crtež, da li su uspeli da shvate poruke koje im je slao predstavnik druge grupe i sl. Takođe, postavlja se pitanje da li je predstavnicima grupe komentar ili predlog članova njihove grupe olakšao rad i na koji način.

Voditelj ponovo naglašava činjenicu da predstavnik grupe treba stalno da vodi računa o potrebama svoje grupe i da je saradnja neophodna da bismo bili sigurni da na adekvatan način vodimo računa o drugima i o njihovim pravima.

## Materijal za rad za učesnike - Doneti odluku

Uvodna priča:

Jednog dana leteli ste putničkim avionom. Put je bio prijatan sve do trenutka dok se vreme nije pokvarilo. Vetar je počeo snažno da duva, počele su turbulencije u avionu i nažalost pilot je morao prinudno da sleti. Prilikom sletanja niko od putnika nije povređen, ali ste shvatili da se nalazite u pustinji. Na osnovu karte koju ste pronašli u avionu shvatili ste da do prvog sledećeg grada imate četiri dana pešačenja.

U pustinji ne možete da ostanete jer je velika verovatnoća da niko neće naići i spasiti vas, te vam jedino preostaje da odete sa grupom do grada i tamo potražite pomoć. Sakupili ste vodu i hranu koju ste pronašli u avionu, ali ona vam je dovoljna samo za tri dana puta. Zato morate brzo da krenete i pažljivo da raspodelite ovu zalihi između članova grupe.

Svi putnici i posada, njih ukupno 25, odlučili su da vi postanete vođa puta i da ih vodite do grada, zato što dobro poznajete teren, jedino vi poznajete jezik zemlje u kojoj se nalazite, a imate i, po njima, liderskih sposobnosti, te veruju da će vas svi u grupi slušati.

Krenuli ste na put. Vi, kao vođa puta, tokom ovog pešačenja sa grupom nailazite na neke situacije koje morate da rešite. Pred vama su uvek samo dva izbora i morate da birate između njih.

Novonastali problemi:

1. Ubrzo pošto ste pošli, jedan grupa - njih troje, postavilo je pitanje zašto ste baš vi izabrani za vođu. Vi ste okupili grupu i predložili im da se o ovom problemu otvoreno raspravlja. Međutim, nakon pet sati razgovora problem nije rešen. Šta ćete uraditi:
  - a) Nastaviti razgovor sa grupom sve dok se ne pronađe rešenje kojim ste svi zadovoljni?
  - b) Prekinuti diskusiju i reći da se put mora nastaviti i da do daljnjeg vi ostajete vođa puta?
2. Jedan od članova grupe stalno komentariše vaš rad i predlaže da se ide drugim putem koji je možda kraći. Pošto ga poznajete iz aviona u kojem ste proveli šest sati zajedno, sigurni ste da ne govori istinu i da ne poznaje put, već želi samo da se nametne grupi. Vi ćete:
  - a) Zaustaviti putovanje i omogućiti mu da kaže šta misli pred grupom a da nakon toga svi u grupi odluče kojim putem da se krene?
  - b) Preseći ove komentare i reći mu da do kraja puta ne želite više da slušate njegove kritike?
3. Stali ste da pojedete nešto. Pošto je prvi dan, zalihe su vam još uvek velike, ali ste svesni da imate hrane samo za tri dana, što je malo jer očekujete da tek četvrtog dana stignete do grada. Kada ste počeli sa jelom videli ste da jedan od



- članova grupe halapljivo jede i da će, ako tako nastavi, najverovatnije pojesti više nego što bi trebalo. Vi ćete:
- Ovo ignorisati i dozvoliti članu grupe da jede koliko hoće?
  - Reći mu da nema dovoljno hrane, da ona treba da se raspodeli i odrediti mu koliko može da pojede?
4. Jedna članica grupe stalno pevuši dok hodate. Primećujete da je veoma nervozna i da je ovo pevušenje smiruje, ali se drugi članovi grupe tome protive jer im smeta i čini ih nervoznim. Vi ćete:
- Ignorisati ono što vam grupa govori i pustiti ženu da i dalje peva?
  - Reći joj da prekine s pevušenjem jer nervira ostale članove grupe?
5. Jedan član grupe izjavljuje da ne može da prati vaš tempo koračanja jer ima zdravstvenih problema. Zahteva da se ide sporije da bi mogao da prati grupu. Ovo bi moglo značajno da ugrozi vaše planove i da produži još za dva dana vaš dolazak na odredište. Vi ćete:
- Promeniti plan i naložiti grupi da uspori?
  - Reći osobi da mora da se ide ovim tempom, a ona da ostane ili da nastavi svojom brzinom koračanja i zaostane?
6. Ljudima iz grupe preko noći su nestale neke stvari. Svi su nezadovoljni i veruju da je jedna osoba pokupila stvari i da treba da je pretresete. Vi ćete:
- Okupiti grupu i pažljivo izneti problem, a potom zamoliti da pregledate torbe svima u grupi i videti kod koga se nalaze ukradene stvari?
  - Odmah prići osobi na koju svi iz grupe sumnjaju i zamoliti prvo nju da vam pokaže šta ima u torbi?
7. Dvoje ljudi iz grupe u međuvremenu se zaljubilo jedno u drugo. Stalno zastaju, šapuću na uvo jedno drugom, ljube se, drže za ruke i sl. Vidite da prilično zaostaju za grupom, ali i grupa polako zaostaje jer su im ovo dvoje slatki i ne žele da ih ometaju. Vi ćete:
- Ovo tolerisati jer imaju pravo da se vole, a i onako je teška situacija i malo dobrog raspoloženja ne smeta?
  - Reći im da ljubav ostave za kasnije, a da sada mora da se nastavi sa putom na način na koji ste i planirali jer ćete u protivnom izgubiti dragoceno vreme?
8. Dvoje ljudi iz grupe se jako posvađalo. Oni se znaju od ranije i putovali su na istu konferenciju i već u avionu bila je napeta situacija. Sada su se strasti rasplamsale i konflikt između njih je veoma ozbiljan. Vi ćete:
- Stati da biste ih saslušali i pokušali da pronađete neko rešenje koje će ih zadovoljiti?
  - Reći im da moraju da prekinu sa svađom dok ne stignete do odredišta, a za vreme puta biće razdvojeni da bi se svađa privremeno prekinula?
9. Nakon dva dana pešačenja naišli ste na oazu u kojoj se nalazi jezero sa vodom. Na osnovu okolnog rastinja i boje vode posumnjali ste da je ona zagađena, ali je jedna osoba ipak rešila da je pije jer više nije mogla da izdrži žeđ. Međutim, vaše sumnje obistinile su se i voda je zaista bila zagađena. Ubrzo nakon što je probao vodu ovaj član grupe je i umro. Vi ćete:
- Poneti nju/njega sa vama tako što ćete ga vi i neki drugi članovi grupe

- naizmenično nositi, a kada dođete do grada organizovaćete sahranu?
- b) Ostaviti je/ga u pustinji jer ne možete da izgubite vreme tako što ćete je/ga nositi?

10. Pala je noć i temperatura se spustila za 40 stepeni. Prilično je hladno, a vi imate samo 12 vreći za spavanje, tako da ljudi moraju da ih dele i da po dvoje bude u jednoj vreći. Naravno, odmah je krenula svađa i rasprava o tome ko želi sa kim. Sa nekim ljudima svi žele da dele vreću, a sa nekima ne želi niko. Vi ćete:
- a) Omogućiti da ljudi ovo sami rasprave i da se nekako dogovore, nadajući se da će prilično brzo pronaći neko rešenje?
- b) Prekinuti raspravu u sami odrediti ko sa kim deli vreću?

11. Nakon dva i po dana pešačenja naišli ste na kamilu koja se slobodno šeta pustinjom. Ljudi su se oduševili i počeli da se svađaju ko će da je jaše do grada. Vi ne možete nikoga da pošaljete da na kamili ode po pomoć jer ljudi u grupi ne pričaju jezik zemlje u kojoj se nalazite, a bojite se i da sami krenete po pomoć jer su ljudi u grupi umorni i nervozni, tenzija je veoma velika i bojite se da će posvađati ukoliko ih ostavite same. Takođe, postoji opasnost i da pojedu svu hranu dok vi niste tu, a da vi ne uspete odmah da pronađete pomoć koja bi došla po njih. Vi ćete:
- a) Dati ljudima šansu da se sami dogovore ko i u kojim vremenskim razmacima jaše kamilu?
- b) Sami odrediti ko jaše kamilu na osnovu zdravstvenog stanja ljudi u grupi kao i na osnovu uzrasta?

12. Polako se približavate gradu. Međutim, da biste pozvali pomoć, potrebno je da sakupite novac za telefonski razgovor sa vašom ambasadom koja se nalazi u drugom gradu, a takođe vam treba novac i da biste kupili osnovne namirnice, pogotovo jer su neki članovi grupe već prilično iznemogli. Vi ćete:
- a) Organizovati sastanak sa svim članovima grupe, predstaviti im situaciju i zamoliti ih da svako da neku sumu u skladu sa svojim mogućnostima?
- b) Organizovati sastanak i reći da svako mora da da određenu svotu koju ste vi odredili i koju oni mogu finansijski podneti?

## **Materijal za rad za učesnike - samo za lidere u grupama: Pravila rešavanja i bodovanje**

### Pravila rada:

Nakon što ste se upoznali sa situacijom počnite da čitate probleme na koje nailazite kao vođa. Pre nego što donesete odluku za vašu situaciju, saslušajte i mišljenje drugih članova grupe, ali svoju konačnu odluku nemojte im saopštavati sve dok se igra ne završi. Na kraju, kada sve grupe završe sa rešavanjem situacija, upoređićemo rezultate koje je svaka grupa postigla. Najboljom grupom će se proglasiti ona koja ima najviše bodova.

### Bodovanje:

Prvi odgovor: 1 poen

Drugi odgovor: 2 poena

Nemojte deliti sa drugim članovima u grupi sistem bodovanja sve dok vam voditelj radionice ne da dozvolu za to, tj. tek kada vi i ostale grupe završite sa rešavanjem igre.

### Rešenja:

Od 24: Stavljali ste vaše odluke iznad odluka drugih u grupi. Individualne potrebe kao i konačan cilj važniji su vam od grupnih potreba. Vaše odluke pomogle su da grupa brzo stigne do odredišta i da potražite pomoć u gradu. Na ovaj način skoro svi članovi grupe preživeli su i vratili se svom svakodnevnom životu.

Od 12 do 24: Probali ste da pronađete kompromis između nekih želja i zahteva drugih članova grupe. Kada ste mislili da je to neohodno, spremno ste odgovarali na neke potrebe vašim pratilaca. Zbog ovoga ste izgubili više vremena u putu i nisu svi članovi grupe uspeli da dođu do grada, ali su ostali članovi prezadovoljni vama kao liderom i srećno su prošli kroz ovu nemilu pustolovinu.

Manje od 12: Sve vreme ste pokušavali da odgovorite na zahteve koja je grupa imala. Bilo vam je bitno da ispoštujete njihove želje i potrebe kao i da omogućite da svi članovi u grupi budu srećni vašim odlukama. Smatrali ste da su otvorena diskusija i razgovor najbolji način da se problemi prevaziđu, a oni se moraju prevazići da bismo srećno nastavili put.

## Materijal za rad za učesnike - Primeri situacija

1. Vaš razred treba da odluči gde će da ide na ekskurziju. U ponudi su Rim, Mađarska, Kopaonik i Nemačka.

25% učenika (predstavnik A) ne želi da ide u Rim jer nema sredstva da plati troškove koji su veoma veliki.

25% učenika (predstavnik B) ne želi da ide u Mađarsku jer je već više puta išlo privatno i nije im interesantno da idu ponovo.

25% učenika (predstavnik C) ne želi da ide na Kopaonik jer misli da, pošto je ovo poslednja ekskurzija na koju idu zajedno, treba da putuju na neko egzotično mesto, van njihove zemlje.

25% učenika (predstavnik D) ne želi da ide u Nemačku jer su dva učenika iz odeljenja dobila zabranu ulaska u zemlju i misle da, pošto ne može da ide celo odeljenje, ne treba ni da se glasa o ovom predlogu.

Odgovori:  
D - Rim  
C - Mađarska  
B - Kopaonik  
A - Nemačka

2. Vaša škola dobila je određena sredstva za realizaciju projekta koji može da zadovolji neke potrebe koje učenici imaju u školi. Nastavničko veće zamolilo je učenike da odluče kako će potrošiti sredstva i da im odluku dostave u toku dana.

U opciji su sledeći projekti: sređivanje prostorije koja bi se koristila za vannastavne aktivnosti, pokretanje školskog časopisa, kupovina i opremanje radija i ozvučenja u školi i organizovanje edukacije za učesnike učeničkog parlamenta o dečjim pravima.

25% učenika (predstavnik A) ne želi da se sredstva potroše na opremanje školske prostorije, jer misli da je to bacanje para i da za vannastavne aktivnosti može da se koristi postojeća kantina u školi.

25% učenika (predstavnik B) ne želi da se sredstva potroše na pokretanje školskog časopisa, jer misli da učenici nisu zainteresovani za ovako nešto.

25% učenika (predstavnik C) ne želi da se sredstva utroše na osnivanje i pokretanje školskog radija, jer misli da će na kraju to koštati više nego što im je trenutno raspoloživi budžet i da zbog toga na kraju od ovoga neće biti ništa.

25% učenika (predstavnik D) ne želi da se sredstva utroše na edukaciju predstavnika učeničkog parlamenta jer misli da, ukoliko se i organizuje neka edukacija, svi učenici u školi treba da imaju mogućnost da na njoj učestvuju.

Odgovori:       A - edukacija  
                   B - školski radio  
                   C - školski časopis  
                   D - opremanje prostorije

3. Pokrenuta je inicijativa za osnivanje učeničkog parlamenta u vašoj školi. Nastavnici su spremni da podrže ovu inicijativu jer u svim drugim školama u vašoj opštini već postoje parlamenti. Međutim, mišljenja učenika su podeljena. Neku su za, a neki se protive ovoj ideji.

25% učenika (predstavnik A) protivi se ideji osnivanja parlamenta jer misli da učenici još uvek nisu spremni za ovo, te da bi to bila samo manipulacija od strane odraslih koji bi na ovaj način predstavili da postoji učenička participacija u školi.

25% učenika (predstavnik B) misli da prvo treba organizovati edukaciju za učenike o tome kako funkcionišu učenički parlamenti, a da se zatim parlament može i osnovati.

25% učenika (predstavnik C) misli da se učenički parlament može osnovati bez problema.

25% učenika (predstavnik D) misli da, ne samo da treba osnovati učenički parlament, nego se treba odmah i povezati sa drugim parlamentima u opštini i razviti mrežu koja bi pokretala zajedničke akcije.

- Odgovori:
- A - osnovati parlament i osnovati mrežu sa drugim školama
  - B - osnovati parlament
  - C - prvo organizovati edukaciju, a potom osnovati parlament
  - D - parlament još ne treba da se osnuje

**Materijal za rad za učesnike - Kartice**

**A**

**B**

**C**

**D**

## Materijal za rad za učesnike - Matrica odgovora

	Situacija		Odgovor	Konačan odgovor
<b>1.</b>	odlazak na ekskurziju			
1.1		bez dogovaranja sa drugim igračima		
1.2		bez dogovaranja sa drugim igračima		
1.3		dogovor sa drugim igračima		
<b>2.</b>	projekat u školi			
2.1		bez dogovaranja sa drugim igračima		
2.2		bez dogovaranja sa drugim igračima		
2.3		dogovor sa drugim igračima		
<b>3.</b>	osnivanje parlamenta			
3.1		bez dogovaranja sa drugim igračima		
3.2		bez dogovaranja sa drugim igračima		
3.3		dogovor sa drugim igračima		

## **Materijal za rad za učenike - Plave i žute komšije**

### *Uputstvo za plave komšije:*

Iz vašeg komšiluka prošle nedelje je nestao novi pas Reks. Pas Reks vam je jako drag, bio je pitom i veran, a u isto vreme čuvao vam je stado krava koje ste svaki dan vodili na pašnjak.

Jedan od vaših plavih komšija rekao vam je da je prethodne noći video žutog komšiju kako se šeta po vašem kraju. Vi ste ubeđeni da su vam žute komšije uzele psa i želite da vam ga vrate.

### *Uputstvo za žute komšije:*

Čuli ste da je vašim plavim komšijama neko, prethodne noći, ukrao psa Reksa. Vi znate koliko su oni bili vezani za ovog psa, a i vi ste ga često videli i voleli ste ga kao da je vaš.

Želite da im pomognete da pronađu Reksa i nudite im vašu pomoć.



# XIV RADIONICA

## DONOŠENJE PRAVILA

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa načinom na koji se donose pravila u grupi i o njihovoj neophodnosti radi lakšeg funkcionisanja ali i zaštite prava svakog pojedinca.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa načinima na koji se pravila donose;
- upoznavanje sa načinima demokratskog izglasavanja pravila;
- upoznavanje sa teškoćama koje mogu da se pojave ukoliko pravila ne postoje;
- upoznavanje sa načinom na koji funkcioniše učenički parlament.

### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- flomasteri,
- materijal za učesnike - Problemske situacije - za svaku grupu,
- materijal za učesnike - Primer pravilnika o radu učeničkog parlamenta - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 10 minuta

### **Uvodna aktivnost - Kako počinje? (40 minuta)**

Učenici se podele u četiri grupe. Nakon ovoga voditelj im pročita sledeću priču:

Direktor škole odlučio da je vreme da se u vašoj školi osnuje učenički parlament. Izabrao je predstavnike svakog odeljenja, dao im je jednu prostoriju na korišćenje, a zatim naložio da učenički parlament treba da se sastaje jednom nedeljno.

Učenici su oduševljeno prihvatili ovu ideju jer su je videli kao šansu da i oni učestvuju u odlučivanju gorućih problema koji su im se pojavili u proteklih nekoliko meseci.

Prvi sastanak parlamenta počeo je, ali sa njim javili i prvi problemi. Svako je imao različitu ideju o tome o čemu treba da se razgovara, učenici su počeli jedni drugima da upadaju u reč, prestali su da se međusobno slušaju i ubrzo je nastao haos.

Nakon ovoga voditelj objašnjava učesnicima da svako smisli pet pravila koja su za njega važna da se poštuju i da ih zapiše na papir. Nakon ovoga, u okviru svoje grupe, učesnici izlažu svoje predloge, a zatim svi u okviru grupe treba da se dogovore o nekim osnovnim pravilima koje će usvojiti. Maksimalan broj pravila je deset. Nakon ovoga voditelj ostavlja grupi dvadeset minuta da se složi oko zajedničkih pravila.

Svaka grupa treba da zapiše svoja pravila na velikom papiru.

Kada završe sa radom, voditelj poziva grupe da predstavje rezultate, a papiri sa pravilima rada lepe se jedan pored drugog.

Nakon ovoga, voditelj započinje diskusiju sledećim pitanjima:

- Da li ste svi u grupi zadovoljni pravilima koje ste usvojili kao zajednička?
- Na koji način ste donosili odluku o pravilima? Šta se desilo ukoliko se neko iz grupe nije složio sa iznesenim pravilom?
  - Da li su svi imali istu šansu da se njihova pravila usvoje?
    - Zbog čega su nam ova pravila važna?
    - Da li pravila mogu da se menjaju tokom vremena?
      - Šta čini dobro a šta loše pravilo?
- Šta se dešava sa nepisanim pravilima, za koje mislimo da se podrazumevaju?

### **Centralna aktivnost - Početak rada parlamenta (70 minuta)**

Voditelj vrati učesnike u male grupe i daje im problemske situacije koje svi u grupi čitaju. Nakon ovoga, grupa treba da se složi na koji će način rešiti ove probleme.

Voditelj objašnjava učesnicima da, ukoliko to žele ili uvide da je potrebno, mogu uvesti i neka nova pravila koja će dodati na postojeći papir.

Svako rešenje za problemsku situaciju treba ukratko da zapišu na papiru.

Kada završe sa radom, voditelj poziva grupe da se vrate, a zatim svaka grupa predstavlja predloge rešenja do kojih je došla. Nakon ovoga sledi diskusija.

Voditelj može da postavi sledeća pitanja učesnicima:

- Da li postoje sličnosti u odgovorima između grupa?
- Da li postoje razlike u odgovorima i koje su razlike?
- Da li možete da se setite još nekih problema koji mogu da se jave u vašem učeničkom parlamentu?
  - Na koji način ćete ih rešavati?
- Da li je bilo potrebno da donesete neka nova pravila nakon što ste pročitali problemske situacije?
  - Da li je potrebno da se neka pravila menjaju tokom vremena?
- Da li učenički parlament može da predviđa i neke sankcije za pojedince koji ne poštuju pravila?

### **Završna aktivnost - Predlog pravilnika (20 minuta)**

Voditelj podeli učesnicima predlog pravilnika rada učeničkog parlamenta. Nakon što ga učenici pročitaju, diskutuju o tome da li se slažu sa svim navedenim pravilima, da li bi nešto menjali, dodavali i sl.

Nakon ovoga, voditelj podstiče diskusiju o pravima i obavezama koje uenički parlament ima. Naime, kada se pravilnik donese, svi uenici škole, a ne samo članovi parlamenta, treba da budu upoznati sa njegovim sadržajem.

Takođe, pošto su dva učenika predstavnici u ueničkom parlamentu, oni treba da budu u stalnom kontaktu sa uenicima iz svog odeljenja. Svi uenici škole treba da budu obavješteni o radu parlamenta, o odlukama koje se donose, a, takođe, treba da imaju i mogućnost da preko svojih predstavnika utiču na rad parlamenta. Samo ovakav način rada može da dovede do demokratskog rada parlamenta.

Naravno, ne treba zaboraviti ni ostale aktere u školi, te bi stoga bilo dobro da se i nastavnici, psiholog, direktor i roditelji upoznaju sa radom i odlukama koje parlament donosi.

## Materijal za rad za učesnike - Problemske situacije

### SITUACIJA 1.

Sastanak učeničkog parlamenta održava se već četvrti put, a Željko iz III/4 opet kasni na sastanak. On obično kasni po trideset minuta, a čim uđe, počne da predlaže šta grupa treba da radi, bez obzira na to što nije ni čuo o čemu vi već pričate. Šta ćete uraditi?

### SITUACIJA 2.

Marija iz II/1 je u svađi sa profesorkom matematike. Svađa je započela tako što joj je nastavnica dala jedinicu, a Marija se nije složila sa ocenom. Malo- pomalo, krenula je žučna svađa i sada profesorka zahteva da se Mariji da ukor pošto smatra da Marija ne poštuje ni nju, a ni njen predmet. Učenički parlament zamolio je direktora škole i profesorku da dođu na sastanak učeničkog parlamenta. Prošlo je već pola sata, a oni ne dolaze. Šta ćete uraditi?

### SITUACIJA 3.

Uveli ste pravila rada vešeg parlamenta, ali ih Koka stalno ignoriše. Šta ćete uraditi?

### SITUACIJA 4.

U vašoj školi započela je sa radom nova sekcija. Profesorka je odlučila da se sekcija održava svakog dana, a pošto je kupljen i kompjuter, prostorija u kojoj se sekcija održava mora stalno da bude zaključana. Direktor je rešio da im ustupi prostoriju koju vi koristite, tako da vaš parlament više nema mesto gde može da se okuplja. Šta ćete uraditi?

### SITUACIJA 5.

Imali ste vanrednu situaciju u školi. Spremali ste se za sastanak učeničkih parlamenata vaše opštine gde je trebalo da date neke nove predloge o unapređenju njihovog rada. Danima ste sedeli i pripremali se za ovaj sastanak. Sada kada se sve završilo, shvatili ste da imate kontrolni iz hemije za dva dana i da uopšte niste spremni za njega. Pitali ste profesorku da vam odloži kontrolni, ali je ona to odbila uz obrazloženje da ne može svim odeljenjima da odlaže kontrolni zarad nekih pojedinaca. S druge strane, vama je jasno da ukoliko budete prisustvovali kontrolnom sigurno je da ćete ga loše uradili. Šta ćete uraditi?

### SITUACIJA 6.

Profesor vam zabranjuje rad parlamenta jer smatra da ste suviše neozbiljni i da ne možete ni jednu odluku da donesete. On postavlja pitanje da li su članovi parlamenta sposobni da nešto urade. Takođe, smatra da učenici suviše vremena provode u parlamentu i da su zanemarili ostale obaveze u školi. Zbog toga predlaže da se ukine rad ovog tela. Šta ćete uraditi?

### SITUACIJA 7.

Čuli ste da je skupština grada odlučila da vašoj školi pokloni donaciju za pokretanje rada školskog časopisa i za opremanje nekih prostorija. Od vas traže da se kao parlament složite oko toga koje će se prostorije renovirati, kako će izgledati časopis i sl. Treba da napišete predlog projekta, ali niko u vašem parlamentu nema iskustva u tome. Šta ćete uraditi?

## **Materijal za rad za učesnike - Primer pravilnika o radu učeničkog parlamenta**

### Član 1.

Učenički parlament čine po dva predstavnika svakog odeljenja.

### Član 2.

Parlament se bira svake školske godine.

### Član 3.

Radom učeničkog parlamenta rukovodi predsednik. Predsednik ima svog potpredsednika.

### Član 4.

Izbor predsednika i potpredsednika vrši se prvo tajnim glasanjem na nivou svakog odeljenja, a izabrani predstavnici predstavljaju kandidate za predsednika i potpredsednika parlamenta.

U isto vreme kada se vrši izbor za predsednika i potpredsednika u odeljenjima, vrši se i izbor za predstavnike parlamenta.

Predsednik i potpredsednik parlamenta biraju se tajnim glasanjem na nivou cele škole. Pravo učešća na izboru kandidata u okviru odeljenja ima i razredni starešina, a na izbor predsednika i potpredsednika imaju pravo i svi nastavnici u školi, kao i direktor škole, pedagog i psiholog škole.

### Član 5.

Nedelju dana pred izbore za predsednika i potpredsednika parlamenta osniva se komisija za praćenje regularnosti izbora. Komisiju čini po jedan predstavnik iz svakog odeljenja. Član komisije ne sme biti kandidat za predsednika i potpredsednika parlamenta.

### Član 6.

Komisija je dužna da u roku od 48 sati objavi rezultate za izbor predsednika i potpredsednika parlamenta.

### Član 7.

Nedelju dana nakon izbora predsednik je dužan da zakaže sednicu parlamenta.

### Član 8.

Na prvoj sednici parlamenta bira se zapisničar i izglasava se pravilnik o radu školskog parlamenta. Pravilnik može da se prenese iz prethodne školske godine, a mogu da se na njemu vrše izmene i dopune.

### Član 9.

Parlament se sastaje jednom nedeljno, parlament izglasava većinom glasova kog dana i u koliko sati.

Član 10.

Članovi, predstavnici parlamenta u obavezi su da o svemu na času razrednog starešine obaveste ostale učenike i razgovaraju o svim pitanjima koja bi mogla biti izneta pred parlament.

Član 11.

Tokom rasprave predstavnici parlamenta ne smeju se međusobno vređati i iskazivati netrpeljivost i mržnju. Predstavnici se javljaju za reč podizanjem ruke.

Član 12.

Predsednik, potpredsednik kao i ostali članovi parlamenta mogu podneti ostavku na svoju funkciju. Parlament raspravlja i odlučuje o ostavci, a takođe odlučuje i o isključenju pojedinih članova parlamenta uključujući i predsednika, ukoliko ne poštuje pravilnik, ovu instituciju i njene članove.

Član 13.

Parlamentu može da prisustvuje i jedan od nastavnika, direktor škole, psiholog ili pedagog u zavisnosti od toga ko od njih bude bio izabran na sednici nastavničkog veća.

Članovi parlamenta

Predsednik parlamenta

## XV RADIONICA

### MODELI UČENIČKIH PARLAMENATA

**CILJ:**

Upoznati učenike sa modelima učeničkih parlamenata i načinima njihovog organizovanja i funkcionisanja.

**POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa modelima učeničkih parlamenata;
- upoznavanje sa načinima funkcionisanja različitih modela učeničkih parlamenata;
- upoznavanje različitih načina na koje može da se organizuje učenički parlament.

**MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir za svaku grupu,
- materijal za učesnike - Model učeničkog parlamenta - za svaku grupu,
- materijal za učesnike/zajednički zadatak za - svaku grupu,
- prilog - Vođenje zapisnika - za svakog učesnika.

**VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

**Uvodna aktivnost - Voleo bih da sam... (10 minuta)**

Voditelj zamoli svakog od učesnika da kaže koja bi to istorijska ličnost voleo da bude i zbog čega.

*Napomena:*

Ukoliko neko od učesnika ne može da se seti ni jedne istorijske ličnosti, može da kaže neku ličnost iz aktuelnog političkog okruženja (svetskog ili domaćeg).

Voditelj razgovara sa učesnicima o razlozima zbog kojih se opredeljuju za pojedine ličnosti.

**Centralna aktivnost - Kako sve može da izgleda? (60 minuta)**

Učesnici se podele u tri grupe. Voditelj objašnjava grupama da će svaka grupa predstavljati jedan parlament. Nakon toga, svakoj grupi se podeli primer modela učeničkog parlamenta i svaka grupa dobija zadatak da počita primere i na osnovu njih u okviru svojih grupa pokuša da se organizuje, tako što će odabrati funkcije članova iz grupe koji su navedeni u primeru.

Svaka grupa imaće zadatak da na hamer papiru napiše model parlamenta iz primera i pored svake funkcije ime odabranog člana grupe.

Nakon ove aktivnosti svakoj grupi podeli se po jedan primer Zajednički zadatak. Voditelj ih dalje usmerava da svaka grupa (parlament) organizuje aktivnost koja je navedena u primeru, tako što će u okviru svojih funkcija koje su određene u prethodnoj aktivnosti pokušati da realizuju zadatak iz primera.

*Napomena:*

Učesnike treba usmeriti na organizaciju aktivnosti u okviru parlamenta, na koji način će podeliti zadatke, ko će za šta biti odgovoran, na koji način će ih realizovati i sl.

Nakon ovoga svaka grupa predstavlja svoje rešenje sa podeljenim funkcijama i izlaže na koji način su birali funkcije i na koji način su realizovali zadatak.

Kada grupe završe sa izlaganjem, voditelj podstiče diskusiju.

- Kako ste se osećali u ovoj aktivnosti?
- Da li ste imali problem prilikom podele funkcija?
- Na koji način ste razmišljali kada ste dobili primer Zajednički zadatak, koji je bio prvi korak koji ste uradili?
  - Da li ste odmah znali ko će za koju aktivnost preuzeti odgovornost?
- Koliko vam je bilo teško da se organizujete i izvršite podelu ko će koju aktivnost realizovati?
  - Šta vam je predstavljalo najveći problem?
  - Da li je svako u grupi uspeo da realizuje svoj deo zadatka?

Nakon ovoga voditelj objašnjava da postoje različiti modeli i načini na koje parlament može da se organizuje. Tri modela koje su grupe dobile predstavljaju samo primere na koje načine parlamenti mogu da se organizuju, što ne znači da su ostale podele netačne ili loše. Načini na koji će se parlamenti organizovati zavise od njegovih predstavnika i potreba koje predstavnici parlamenta imaju. Podela funkcija u okviru parlamenata vrši se radi boljeg funkcionisanja parlamenta. Neki parlamenti mogu da funkcionišu ako imaju samo predsednika i predstavnike, dok neki bolje funkcionišu ukoliko organizuju različite operativne grupe u okviru svog parlamenta, dok drugi smatraju da će biti uspešni ukoliko budu imali ministarska zvanja.

Voditelj na hamer papiru zapiše navedene modele učeničkih parlamenata i ispod svakog modela stavi znake plus i minus. Učesnici zajedno u velikoj grupi na osnovu prethodne aktivnosti izlistavaju pozitivne i negativne strane ovih modela.

Voditelj objašnjava učesnicima da će u okviru svojih parlamenata lakše realizovati pojedine aktivnosti ukoliko međusobno budu podelili zaduženja i napravili različite grupe koje će obavljati različite zadatke (npr. zapisničar, blagajnik, predstavnici koji bi bili zaduženi za organizovanje različitih vanškolskih aktivnosti i sl.).

*Napomena:*

Ukoliko se neki parlament organizuje tako što će u njemu predstavnici imati funkcije ministara ili premijera, ne znači da takav parlament treba da preslikava političku scenu, a naročito preuzimanje različitih funkcija kao što su npr. ministar odbrane i slično.



### **Završna aktivnost - Nove ideje (20 minuta)**

Voditelj podstiče učesnike da razmisle na koje načine bi oni organizovali parlament u svojoj školi. Koji model je za njih najprihvatljiviji i zbog čega? Da li su čuli za neki drugi model parlamenta koji je dobro funkcionisao.

Podeliti svakom učesniku primer vođenja zapisnika.

Objasniti učesnicima da je poželjno kao jednu od funkcija odrediti zapisničara, koji će voditi zapisnik svakog sastanka parlamenta. Na taj način lakše će se evidentirati prisustvo i redovnost predstavnika, kao i bolja informisanost i odgovornost onoga što je na sastanku parlamenta dogovoreno.

## Materijal za rad za učesnike - Modeli učeničkog parlamenta

### I

- PREMIJER
- MINISTRI
  - MINISTAR OBRAZOVANJA
  - MINISTAR SPORTA
  - MINISTAR ZA FINANSIJE
  - MINISTAR KULTURE
  - MINISTAR INFORMISANJA

### II

- PREDSEDNIK UČENIČKOG PARLAMENTA
- POTPREDSIEDNIK UČENIČKOG PARLAMENTA
- PREDSTAVNICI ODELJENJA

### III

- PREDSEDNIK UČENIČKOG PARLAMENTA
- POTPREDSIEDNIK UČENIČKOG PARLAMENTA
- ZAPISNIČAR
- BLAGAJNIK

#### RADNA GRUPA:

- GRUPA ZA ORGANIZOVANJE VANŠKOLSKIH AKTIVNOSTI
- GRUPA ZA PISANJE I PODNOŠENJE PROJEKATA (TRAŽENJE SREDSTAVA)
- GRUPA ZA ISTRAŽIVANJE POTREBA UČENIKA U ŠKOLI U CILJU PREDLAGANJA AKTIVNOSTI
- GRUPA ZA KOMUNIKACIJU SA UČENIČKIM PARLAMENTIMA DRUGIH ŠKOLA
- GRUPA ZA INFORMISANJE O AKTIVNOSTIMA PARLAMENTA
- GRUPA ZA IZNOŠENJE MIŠLJENJA PRED ŠKOLSKIM ORGANIMA, SAVETOM RODITELJA...

## **Materijal za rad za učesnike - Zajednički zadatak**

April je i bliži se kraj školske godine. Učenike IV godine očekuje maturalo večer. Pored ove dugoočekivane večeri, učenici IV godine opterećeni su različitim stvarima: popravljane ocena, polaganje maturalog ispita, spremanje maturalog rada i prijemnog ispita za upis na fakultet. S obzirom na sve ove obaveze, ostaje im veoma malo vremena da razmišljaju o organizaciji maturalo večeri. Obratili su se učeničkom parlamentu za pomoć.

Zamolili su ih da im realizuju sledeće aktivnosti:

- ispitati potrebe i želje učenika IV godine u vezi sa maturalo večeri,
- razgovarati sa direktorom u vezi sa ovim događajem,
- ispitati mesta gde bi se maturalo večer održalo, kao i cene usluga,
- organizovati sastanak sa roditeljima,
- blagovremeno informisati učenike,
- sakupiti novac.

## Materijal za rad za učesnike - Vođenje zapisnika

Mesto održavanja sastanka:

Vreme održavanja sastanka:

Broj prisutnih predstavnika:

Ime i prezime odsutnih predstavnika:

Tema sastanka:

Donete odluke:

Ime i prezime predstavnika odgovornih za realizaciju aktivnosti, rok izvršenja:

Zapisničar

Predsednik parlamenta

## **XVI RADIONICA**

### **PRAVO NA INFORMISANJE**

#### **CILJ:**

Upoznavanje učesnika sa pravom na informisanje, tj. sa pravom pristupa informacijama.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa načinom na koji se mladi najčešće predstavljaju u medijima;
- upoznavanje sa značajem pristupa izvoru informacija;
- upoznavanje sa načinima na koji međunarodni ugovori definišu pravo na informisanost.

#### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- flomasteri,
- materijal za učesnike - Stavovi prema mladima - za svaku grupu.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

Ova radionica može da se radi i više dana. Učesnici se podele u manje grupe i svaka grupa prikuplja podatke za sebe, a nakon nekoliko dana učesnici se ponovo okupe u plenumu.

#### **Uvodna aktivnost - Kako nas vide**

Učesnici se podele u manje grupe. Svaka grupa dobija po nekoliko primeraka dnevnih i nedeljnih novina.

Zadatak im je da u svim novinama pronađu članke koji govore o deci tj. mladima ili da pronađu slike na kojima su oni predstavljeni. Nakon ovoga treba da daju svoje komentare u tabeli koju im voditelj radionice podeli.

Jedinice analize mogu da budu predstavljene rečima, rečenicom, iskazom, celim pasusom ili celim tekstvom koji ima smislenu celinu potrebnu za ovu analizu.

Učesnici mogu i da daju opise umesto da samo nabrajaju i prebrojavaju slučajeve i učestalost njihovog javljanja.

U ovoj aktivnosti nije bitno da se strogo pridržavamo statističkih pravila koliko da se mladi upoznaju sa načinom na koji su predstavljeni u medijima.

Veoma je bitna diskusija koja sledi sa učesnicima.

Pitanja koje možete da postavite učesnicima jesu:

- Šta mislite, koja je zastupljenost tema u novinama koje govore o mladima ili koje su namenjene mladima da čitaju?
  - Da li su tekstovi pisani o mladima ili za mlade?
  - Da li članci koje ste pročitali imaju neku edukativnu vrednost? Da li ste naučili nešto iz njih?
  - Na koji način se najčešće predstavljaju mladi u medijima?
    - Da li su vas navedeni članci podstakli na čitanje? Da li su vas zainteresovali?
  - Da li ste videli neki tekst koji je napisala mlada osoba tj. dete?
  - Da li ste videli neku anketu u kojoj su mladi pitani za mišljenje?
- Koji je značaj fotografije i da li ste nailazili na slike dece i mladih? Koje emocije izaziva fotografija, a koje pisani tekst?

*Napomena:*

Voditelj treba da vodi računa da učesnicima da i neki časopis (novine) u kome se nalaze i dodaci tj. delovi pisani za decu.

Voditelj objašnjava da je štampa moćno sredstvo u oblikovanju javnog mnjenja i formiranju svesti ljudi o bilo kojoj društveno relevantnoj temi. Sticanje uvida u sliku koja se u javnosti formira o tome kakvo je naše dete, tj. kakve su mlade osobe, veoma je bitno. Jer i mediji su jedna od institucija koja omogućava uvažavanje i ostvarivanje punog potencijala naših prava.

Možete da objasnite učesnicima da pojedina istraživanja pokazuju da se o deci i mladima u pisanim medijima govori samo kada se desi neki problem ili se prekrši neko pravo, ali se izuzetno retko dešava da se piše o prevenciji i načinima suzbijanja određenih problema ili kako i na koji način ih prevazići.

Napisi koje možemo videti u medijima pisani su, najčešće, u senzacionalističkom obliku kako bi se povećao tiraž i čitanost određenih glasila, a ne u cilju podizanja svesti o tome da određeni problem postoji i da ga treba suzbiti. Mediji, takođe, često znaju da prilikom objavljivanja različitih članaka krše prava dece i mladih, a naročito kada je u pitanju pravo na privatnost dece i mladih - na primer spominjanje imena dece kada je ono mlađe od 18 godina ili spominjanje imena roditelja, te stvaranje mogućnosti da se prepozna identitet osobe i sl.

*Napomena:*

O ovim pitanjima voditelj može da dobije više informacija iz Analize dnevne štampe u 2003. godini, izveštaj Centra za prava deteta, Prava deteta u Srbiji 2003.

### **Centralna aktivnost - Pravo da znam, čujem i vidim**

Voditelj podstiče učesnike da daju asocijacije koje imaju kada čuju sintagmu "Pravo na informisanje".

Voditelj beleži odgovore na velikom papiru.

Nakon što sasluša svakog učesnika, voditelj uvodi pojam prava na informisanje.

Razgovara o mogućnošću vaspitavanja mladih i razvoja potrebe za informisanošću kao ostvarivanja edukativne i kulturne potrebe.

Zatim zamoli nekog od učesnika da pročita član 17. Konvencije o pravima deteta, član 19. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i član 10. Evropske konvencije o ljudskim pravima.

Nakon ovoga, voditelj razgovara sa učesnicima o značaju informisanja i o vezi ovog prava sa učeničkim parlamentima. Neka od pitanja mogu da budu:

- Šta znači pristup odgovarajućim informacijama u kontekstu parlamenata?
- Kako obezbediti dostupnost informacija i koji su sve izvori informacija?
- Kako parlament da obezbedi transparentnost svojih informacija prema učenicima u školi?
- Da li ste do sada videli neki školski časopis? Kako izgleda i koje su sve teme bile predstavljene?
- Šta znači sintagma izvori koji su usmereni na razvoj socijalnog, duhovnog, moralnog dobra i fizičkog i mentalnog zdravlja? Kako vi shvatate ovu sintagmu?

### **Završna aktivnost - Kako mladi to rade**

Voditelj može da zamoli učesnike da se do sledeće radionice raspitaju o broju školskih časopisa koji postoje u našoj zemlji, ko ih pravi, uređuje i sl. Učenici mogu da pokušaju i da stupe u kontakt sa urednicima tih časopisa. Takođe, ukoliko su u mogućnosti, učenici mogu i da donesu primerke raznih školskih časopisa.

Nakon ovoga, mogu da razgovaraju o mogućnosti pokretanja sopstvenog časopisa ili, ukoliko školski časopis već postoji, o tome koliko su učenici zadovoljni njegovim izgledom i sadržajem, da li postoje još neke teme koje bi se mogle predstaviti u njemu, da li učenički parlament koristi ovaj časopis da predstavi rezultate svoga rada i odluke koje donosi i sl.

Takođe, mladi mogu kao zadatak da prate i neke druge medije tokom određenog perioda - knjige, TV, radio-program i da nakon toga predstave svoj utisak o sadržajima koji su tamo predstavljeni. Da li se ovi sadržaji razlikuju od onih koje su primetili u dnevnim i nedeljnim časopisima?

## Materijal za rad za učesnike - Stavovi prema mladima

Redni broj	Kategorije	Potkategorije	Kvantitativni i kvalitativni podaci
1.	Stereotipije prema različitim grupama (generalizacije i iskrivljena mišljenja)		
1.a.		devojke	
1.b.		dečaci	
1.c.		osobe sa smetnjama u razvoju	
1.d.		mladi lošeg socioekonomskog statusa	
1.e.		osobe pripadnici manjinskih grupa	
1.f.		ostalo	
2.	(Zlo)upotreba mladih u političke svrhe (da li se spominju u vezi sa političkim partijama, državnim sistemom i sl.)		
3.	Karakteristike koje se daju mladima		
3.a.		pozitivne	
3.b.		negativne	



<b>4.</b>	Sloboda i demokratija (uvažavanje prava koja mladi imaju, poštovanje principa, obrazovanje, kreativnost koja se podstiče i sl.)		
<b>5.</b>	Nasilje		
<b>5.a.</b>		verbalno	
<b>5.b.</b>		fizičko	
<b>6.</b>	Lični stavovi prema mladima		
<b>7.</b>	Stavovi zajednice prema mladima		
<b>8.</b>	Stavovi vlade i državnih institucija prema mladima		
<b>9.</b>	Ostalo		



# XVII RADIONICA

## ZAJEDNIČKE AKCIJE

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa načinima definisanja akcija i da započnu planove na realizaciji za njihovo ostvarivanje.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa swot analizom;
- upoznavanje sa različitim načinima organizovanja;
- upoznavanje sa načinima podele zadataka u grupi.

### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- makaze, lepak, selotejp, flomasteri,
- materijal za učesnike - Šema za swot - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Swot analiza - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Smart analiza - za svakog učesnika,
- materijal za učesnike - Poveži pojmove - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 55 minuta (moguće je da ova radionica traje i duže. Važno je da voditelj prati grupu.)

### **Uvodna aktivnost - Definisanje problema (20 minuta)**

U okviru uvodne aktivnosti učesnici treba da rade na osmišljavanju problema na čijem rešavanju bi voleli više da se angažuju.

Učesnicima se da nekoliko minuta da se svako za sebe seti nekog problema sa kojim se suočava u svom školskom okruženju. To može da bude bilo koji problem, ali je bitno da se njima čini interesantnim i da žele da rade na njegovom rešavanju.

Takođe, bitno je da problem bude rešiv i da učesnici, iz perspektive u kojoj se trenutno nalaze, imaju kapacitet da se ili samostalno ili u saradnji sa nekim njime bave.

Nakon što se svaki učesnik seti nekog problema, dele se u manje grupe od po 4 - 5 učesnika. U okviru grupe svaki učesnik treba da predstavi svoj problem, i da objasni zbog čega mu se čini interesantnim da se njime bave.

Nakon ovoga, grupa odabira jedan problem na kojem će zajedno raditi. To može da bude ili problem koji se svima učini najinteresantniji, ili problem za koji misle da imaju kapacitet da ga rešavaju, ili ukoliko se javi isti problem u okviru grupe kod više učesnika, može da se odabere taj. Bitno je samo da se svi slože oko jednog problema.

### **Centralna aktivnost - Swot analiza (70 minuta)**

Učesnici ostaju u svojim grupama. Svaki učesnik prvo dobija prilog za rad Šema za SWOT a potom i prilog sa objašnjenom SWOT analizom.

Voditelj objašnjava da će se sada baviti tehnikom koja im omogućava da se ozbiljnije bave svojim problemom, odnosno da ga sagledaju iz različitih uglova.

Potom im objasni šta je swot analiza i detaljno objasni unutrašnje i spoljašnje kao i olakšavajuće i otežavajuće faktore.

Nakon ovoga im objasni da na vrhu papira treba da zapišu problem kojim žele da se bave a na dnu papira cilj koji žele da postignu. Cilj treba da bude jasno definisan i da predstavlja željeno stanje kojem težimo. Da bi lakše definisali ciljeve učesnicima se podeli materijal za rad koji objašnjava SMART analizu.

U okviru ovoga se potom radi swot analiza.

*Napomena:*

Bitno je da tokom ove aktivnosti voditelj sve vreme obilazi grupe i pomaže im u radu.

Nakon što završe sa radom u malim grupama učesnici se vraćaju u plenum. Tada svaka grupa izlaže rezultate do kojih su došli stim da učesnici iz drugih grupa mogu slobodno da postavljaju pitanja i daju neke sugestije i predloge ako ih imaju.

Voditelj mora da vodi računa o načinu na koji je urađena swot analiza i da vidi da li su ciljevi i problem dobro definisani i da li ima potrebe za redefinisanjem problema.

### **Završna aktivnost - Ko nam treba? (25 minuta)**

Učesnicima se podeli materijal za rad za učesnike - poveži pojmove. Svaki učesnik treba da poveže pojmove tako da na pitanje u vezi sa akcijom prepoznaju čija će im pomoć trebati.

U ovoj aktivnosti nema tačnih i pogrešnih odgovora. Bitno je da se nakon što završe sa povezivanjem učesnici obrazlože svoje odgovore.

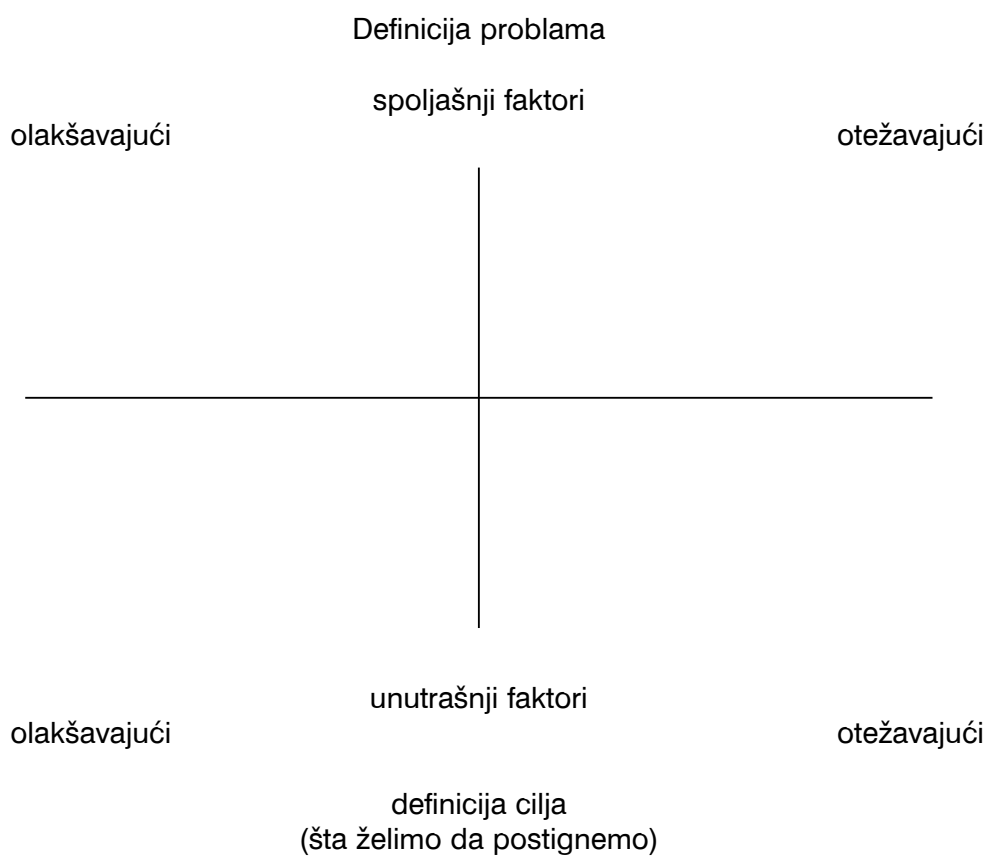
Voditelj napominje da nam je za realizaciju nekih aktivnosti potrebna pomoć i drugih ljudi i da to često i nije jedna osoba već njih više. Udruženi možemo lakše da sprovedemo neku akciju u delo ali i da se sami razvijamo i steknemo nova znanja i veštine.

Takođe, ukoliko ima vremena voditelj može da podeli i organizacionu shemu i da popriča sa učesnicima o mogućnostima organizovanja u grupi, podeli poslova, jasnoći zadataka i sl.

*Napomena:*

Voditelj može da podseti učesnike na radionicu o participaciji u okviru koje se pričalo i o saradnji i o zajedničkom delovanju.

## Materijal za rad za učesnike - Šema za swot



## Materijal za rad za učenike - Swot analiza

Swot analiza je metoda kojom od pojedinaca ili grupe dobijamo informacije vezane za posmatranje ili predviđanje koje nam je veoma korisno u budućem planiranju. Nju mogu da koriste različite organizacije, NVO, vladine institucije ili bilo koje grupe koje planiraju neku akciju ili projekat.

U nekom smislu ona je slična braing storming analizi jer omogućava da svaki član grupe iznese svoje mišljenje bez straha od kritike ili evaluacije. Naravno, nakon što svaki član grupe iznese svoj stav, grupa diskutuje o izrečenom i pravi neke generalne zaključke.

Swot analiza nam omogućava više stvari:

- da se upoznamo sa situacijom u kojoj se trenutno nalazimo,
- prednostima i manama koje su oko nas kao i da vidimo šta nam sve olakšava tj. otežava izvođenje neke akcije,
- potrebu sagledavanja realnih mogućnosti i u skladu sa tim redefinisane postavljene ciljeve,
- određivanje pojedinačnih akcija za neki budući period koje mogu da nas ojačaju.

Swot analiza je akronim koji znači:

- S** snage (strength)  
**W** slabosti (weaknesses)

Ovo su interni - unutrašnji faktori tj. faktori koji su u našoj moći ili moći naše organizacije.

- O** mogućnosti (opportunity)  
**T** rizici - ograničenja (threatnes)

Ovo su spoljašni faktori - faktori iz spoljašnjeg okruženja, koji takođe mogu da nam olakšaju ili otežaju rad na nekom projektu.

PRIMERI:

**S** - snage mogu biti mogućnost da se samostalno kreiraju programi ili kapaciteti ljudi koji rade u našoj organizaciji (stručni kapacitet ljudi i stručni autoritet ljudi). Na primer, znanje, veštine, sposobnosti, poznanstva i sl. koje imamo.

**W** - slabosti mogu biti preopterećenost i neizdiferenciranost programa, nepostojanje sistematskog i dugoročnijeg plana rada (strategije prioriteta).

**O** - mogućnosti mogu biti postojanje saradnje sa drugim učeničkim parlamentima, NVO, stalna podrška od strane donatora ili državnih institucija i dr.

**T** - ograničenja/rizici mogu biti na primer politički kontekst koji umanjuje mogućnost pristupa i saradnje, vladina tela i državne ustanove, neizvesnost situacije, nastavnici koji zabranjuju rad parlamenta, loše definisana zakonska regulativa i dr.

## Materijal za rad za učenike - SMART analiza

SMART analiza je skraćenica i znači sledeće:

<b>S</b> - simple	jednostavno
<b>M</b> - measurable	merljivo
<b>A</b> - achievable	da ga je moguće postići
<b>R</b> - realistic	realno
<b>T</b> - time consumable	vremenski dobro uokvireno

Ona nam koristi tj. olakšava definisanje cilja koji želimo da postignemo našom akcijom ili projektom koji definišemo. Dobro definisani cilj mora da zadovolji sve ove kriterijume.

## Materijal za rad za učesnike - Poveži pojmove

osnivanje parlamenta

roditelji

osnivanje sekcije

profesori

organizovanje fudbalskog turnira

učenici iz tvoje škole

uređenje školskog dvorišta

učenici iz drugih škola

organizovanje humanitarne akcije

ministarstvo

organizovanje novogodišnje žurke

komšije

krečenje učionica

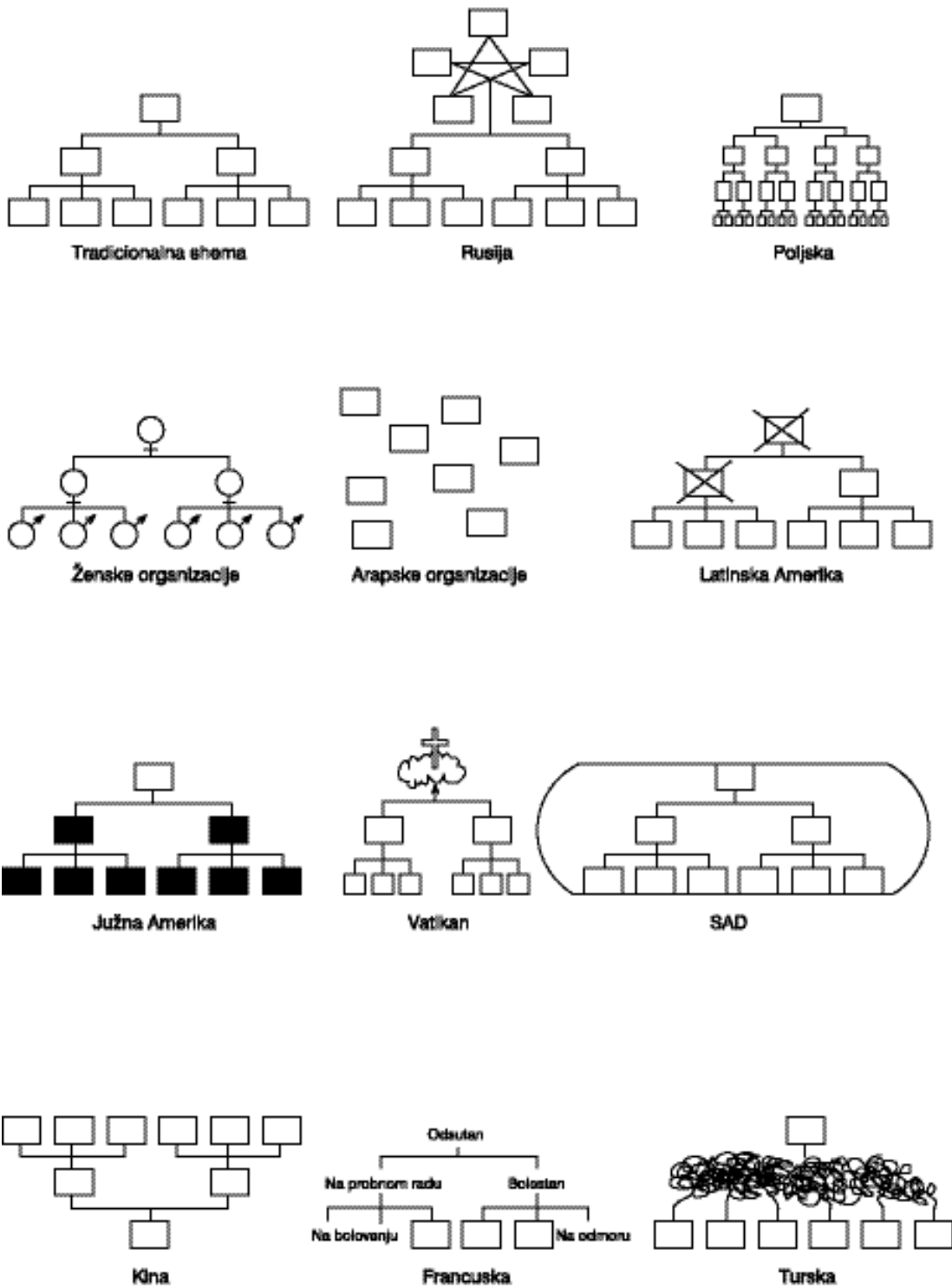
prijatelji i poznanici

štampanje majica sa znakom tvoje škole

donatorske organizacije



## Organizacione sheme



\* preuzeto sa interneta



# XVIII RADIONICA

## ZAJEDNIČKE AKCIJE II

### **CILJ:**

Nastaviti na izradi plana za realizaciju zamišljenih aktivnosti.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa načinom na koji se problemi rešavaju;
- upoznavanje sa izradom predloga projekta;
- upoznavanje sa mogućnošću samostalne izrade projekta.

### **MATERIJAL:**

- papir za svaku grupu,
- olovka za svaku grupu,
- hamer papir,
- makaze, lepak, selotejp, flomasteri,
- materijal za učenike - Kojim koracima idemo - za svaku grupu,
- materijal za učesnike - Predlog projekta - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

Radionica traje obično jedan ceo dan. Ukoliko želi da učesnici zaista nauče izradu predloga projekta, voditelj bi trebalo da proširi ovu aktivnost na više dana.

### **Uvodna aktivnost - Kojim koracima idemo**

Učesnici se podele u grupe u kojima su definisali problem i bavili se swot analizom, a nakon toga podeli im se materijal za rad. Voditelj naglašava da je za uspešnu realizaciju nekog projekta neophodno da dobro definišemo korake kojima u stvari planiramo aktivnosti. Na primer, teško da možemo da se obratimo donatoru za dobijanje sredstava a da prethodno nismo definisali uloge u timu i podelili zadatke kojima će svako od nas da se bavi.

Nakon ovoga, u okviru grupa učesnici treba da iseku kartice koje su dobili i da ih poređaju duž vremenske dimenzije, počev od prve aktivnosti koju bi preuzeli, pa do poslednje. Vremensku skalu mogu da iscrtaju na flipčart papiru.

vremenska skala



Nakon što svaka grupa završi sa radom, učesnici se vraćaju u plenum i sledi predstavljenje rezultata.

Nakon ovoga voditelj diskutuje sa učesnicima:

- da li ima sličnosti ili razlike u rezultatima do kojih su grupe došle,
- da li je za neku aktivnost bilo teško da je svrstaju na vremenskoj dimenziji,
- da li je za neke aktivnosti bitno da ih imamo tokom cele realizacije projekta, na primer sastanak radnog tima,
- da li su imali ranije prilike da vide ili učestvuju u izradi predloga projekta.

**Centralna aktivnost - Izrada predloga projekta** (vreme zavisi od samih grupa, obično se ova aktivnost radi jedan do dva dana)

Voditelj deli učesnicima materijal za rad na kojem su detaljno predstavljeni elementi predloga projekta. Nakon toga detaljno im objašnjava svaki korak.

U okviru grupa učesnici počinju s izradom predloga projekta. Voditelj tokom cele aktivnosti obilazi grupe i pomaže im u izradi nacрта.

Kada završe sa ovom aktivnošću grupe predstavljaju svoje projekte u okviru plenuma.

Ukoliko želi da aktivnost bude interesantnija, voditelj može iz svake grupe da izabere po jednog člana i da sačini donatorsku komisiju, koja tada postavlja pitanja i rešava da li bi eventualno podržala neki projekat. Naravno, svakoj grupi treba detaljno da obrazloži razloge za usvajanje predloga projekta ili za njegovo odbijanje.

## Materijal za rad za učesnike - Kojim koracima idemo

izrada predloga projekta	pronalaženje adekvatne prostorije (za organizaciju ili za samu aktivnost, na primer organizovanje seminara)	kontakt sa donatorima	obezbeđivanje dozvole za rad
definisanje problema kojim želimo da se bavimo	obaveštavanje korisnika o projektu	nabavka potrebnog materijala	evaluacija projekta
definisanje ciljeva i postupaka	podela uloga u timu	obaveštavanje učesnika	swot i smart analiza
podela zadataka u okviru tima	obezbeđivanje podrške od drugih važnih osoba	obezbeđivanje podrške za nastavak projekta	izrada vremenskog plana
sastanak sa timom	pisanje završnog izveštaja	razmišljanje o tome šta raditi u slučaju vanrednih okolnosti	upoznavanje sa sličnim projektima i grupama koje su realizovale iste/slične aktivnosti

## Materijal za rad za učesnike - pisanje predloga projekta<sup>1</sup>

Organizovanje akcija i pribavljanje sredstava za njihovu realizaciju, danas je uobičajena praksa i u našoj zemlji. Duskora su se fundraisingom (pronalaženjem novca) i realizacijom projekta bavile uglavnom nevladine organizacije (NVO), međutim, postaje sve veća potreba da se i druge državne institucije, pa i pojedinci, okrenu donatorima i pokušaju da pronađu dodatna sredstva od njih.

Upravo iz ovog razloga odlučili smo se da se i tema izrade predloga projekta ponudi kao integrativni materijal.

Škole se sve više nalaze u situaciji da su im potrebna dodatna sredstva za realizaciju svakodnevnih ili nekih dodatnih aktivnosti u školi (npr. organizacija seminara, uređenje prostorija, opremanje biblioteke, studijska putovanja i sl.). Neminovno je da se pri tom škola mora obratiti nekoj instituciji za finansijsku podršku.

Naravno, treba da pokušate pronaći "prijatelja" vaše škole koji bi bio u mogućnosti da u nekom dužem vremenskom intervalu saraduje sa vama. To mogu biti ili značajni pojedinci ili neke druge institucije, npr. škole iz inostranstva sa kojima možete da razvijete dugogodišnju saradnju vezanu za više aktivnosti i sl.

Neki pojedinci smatraju da je traženje dodatnih sredstava "prošnja" i da time ne treba da se bave, međutim, ukoliko imamo ideje i želju da se bavimo i nekim aktivnostima koje nisu prvobitno planirane a koje bi unapredile život i rad u školi, pronalaženje dodatnih sredstava jeste jedini način za njihovo ostvarivanje.

Naravno, fundraising zahteva i da se usvoje neke veštine, odnosno da se formira tim koji će moći zajedno da radi na ostvarivanju novodefinisanih ciljeva, upoznavanje sa marketinškim i PR aktivnostima (odnosi sa javnošću) i upoznavanje sa načinima prilaska donatoru i održavanju kontakta sa njim.

Izvori finansijskih sredstava za školu, pored novca koji se dobija direktno od Ministarstva i države, mogu biti brojni. Neki od njih su:

	Osnovni izvor	Kako?
1.	Prodaja produkata koji su izradili članovi kolektiva, najčešće učenici.	Izradom majica, bedževa, postera i drugog promotivnog materijala.
2.	Organizovanjem dobrotvornih akcija.	Organizovanjem akcija različitog karaktera (priredbe, pozorišne predstave, horske predstave, recitali, žurke i koncerati) na koje biste pozivali pojedince, domaće i međunarodne organizacije i privatne firme.

<sup>1</sup> Materijal preuzet sa CD-a Kancelarije GTZ - Znanjem do promena.

3.	Obraćanjem organizacijama.	Direktnim obraćanjem organizacijama, nacionalnim i međunarodnim, koje su u mogućnosti da finansiraju vaše akcije i ideje koje se realizuju u školi.
4.	Donacijom zaposlenih.	Dogovorom o donaciji, zaposleni mogu da prilože neki deo sredstava za realizaciju aktivnosti bitnih za školu.

Ono što se nalazi između vaše ideje koju želite da realizujete i prilaska potencijalnom donatoru naziva se izrada predloga projekta.

Predlog projekta predstavlja metod kojim se u pisanom obliku vaša ideja stavlja u odgovarajuću formu, smislenu po sadržaju i cilju, a zarad pribavljanja finansijskih sredstava.

Naravno, pre nego što počnete s izradom predloga projekta, morate da vodite računa o nekim bitnim stvarima. To su:

- postavljanje jasnog cilja tj. onoga što želite da postignete;
- postavljanje jasne strategije, tj. definisanje šta vam konkretno treba (da li su to oprema, materijal ili novčana sredstva), biti jasan u ciljevima i očekivanjima;
- formiranje tima koji će raditi na realizaciji akcije i ciljeva koje ste postavili;
- definisanje načina na koji ćete predstaviti vašu organizaciju (školu) i ideje tj. cilja koji želite da postignete. Razmislite o tome koje su vam potrebe, šta konkretno planirate, zašto želite da realizujete tu aktivnost, koliko vam je tačno sredstava potrebno za koju aktivnost i sl.;
- informisanje o potencijalnim donatorima, njihovim zahtevima i načinima da se do njih dođe;
- preciznost u načinu na koji ćete sredstva potrošiti. Šta ukoliko donator prihvati da finansira samo neke od predloženih aktivnosti, ili ukoliko želi da učestvuje sa vama u samom kreiranju i radu na projektu i sl.

Kada ste uradili sve navedene korake, možete da počnete s izradom predloga projekta.

Predlog projekta može da se uradi ili u formi koju vam daje sam donator, ili da vi osmislite njen sadržaj držeći se nekih pravila o njegovoj izradi.

Ukoliko sami pristupite uzradi projekta tj. ukoliko donator ne poseduje pripremljen formular, treba da vodite računa o sledećim elementima koje vaš projekat treba da sadrži:

## 1. PROPATNO PISMO

Propratno pismo nalazi se na početku predloga projekta. U njemu se ukratko obraćate donatoru, u kratkim crtama mu objašnjavate ko ste, kako ste došli do kontakta, zašto mu se obraćate i sl. U okviru propratnog pisma treba da se nalazi i logo vaše organizacije.

## 2. UKRATKO PREDSTAVLJANJE PROJEKTA

Ovo su osnovne informacije koje se nalaze na jednoj strani. One omogućavaju donatoru da jednim pregledom može da ima uvid u celinu tj. da sazna najosnovnije informacije o vama i vašoj ideji. Vodite računa da donatori dobijaju veliki broj projekata i da nemaju uvek vremena sve i u celosti da ih pročitaju.

U ovom delu treba da stavite kontakte vaše organizacije, ime i kontakt koordinatora projekta, ime projekta, cilj projekta (u jednoj do dve rečenice), ciljnu grupu kojoj je vaš projekat namenjen, mesto realizacije projekta i, na kraju, ukupna sredstva zbog kojih se obraćete donatoru.

## 3. OPIS ORGANIZACIJE/ŠKOLE

U ovom delu treba da napišete osnovne informacije o vašoj organizaciji tj. školi. Na primer, kada je škola osnovana, koji je broj učenika u njoj, struktura nastavnog kadra, koje su značajnije aktivnosti koje ste do sada realizovali, koji su osnovni problemi sa kojima se susrećete u školi, da li ste do sada imali saradnju sa drugim organizacijama i sl.

Predstavljanje vaše škole ne bi trebalo da bude duže od jedne strane. Ukoliko mislite da je to nedovoljno, možete da pripremite i duže predstavljanje, koje obavezno stavljate u prilog vašeg projekta.

Takođe, ne zaboravite da napomenete kako će realizacija ovog projekta uticati na opšte stanje u vašoj školi, tj. na koji način će on pomoći svakodnevnim aktivnostima u njoj.

## 4. OPIS PROBLEMA

U ovom delu opisujete opšti kontekst u kojem se nalazite vi ili vaša organizacija a zbog koga se i obraćate donatoru, kao i opravdanost vašeg projekta sa šireg socio-društveno-ekonomskog stanovišta.

Opis problema zbog toga treba da bude u vezi sa opštim i pojedinačnim ciljevima vaše organizacije.

Kada opisujete opštu situaciju u kojoj se nalazite tj. prilikom predstavljanja samog problema, vodite računa da vam "prazna" priča neće puno pomoći. Trebalo bi, kada je god to moguće, navesti neka istraživanja koja govore u prilog činjenicama koje ste izneli, statističke podatke (navodeći i izvor iz kojih ste ih uzeli), neke citate iz medija koji govore o istom problemu, eventualno uzroku zbog kojeg je problem nastao i sl.



Opis problema treba da ima jasnu strukturu, ali i da bude sažet da bi zainteresovao donatora. Ukoliko želite da priložite više informacija (brošura, publikacija i sl) koje obrađuju temu kojom želite da se bavite, stavite te informacije u prilog vašeg projekta.

## 5. OPŠTI CILJ

Opšti cilj predstavlja dugoročni i sveobuhvatniji cilj koji želite da postignete. U ovom delu vodite računa da koristite "ključne reči", kako bi se to žargonom donatora reklo.

Cilj naravno treba da bude realan i ostvarljiv i da deluje svrsishodno samom donatoru.

## 6. POJEDINAČNI CILJ

U okviru ovog dela treba da navedete pojedinačne zadatke koje ćete postići vašim projektom. Ovo su rezultati koji proističu iz samih aktivnosti koje ćete realizovati i koji moraju da budu merljivi.

Na primer, ukoliko vam je opšti cilj demokratizacija škole, tada pojedinačni cilj može da vam bude umrežavanje sa drugim školama, upoznavanje sa participativnim pravima učenika i njihova implementacija u školskoj sredini, a kroz organizovanje edukativnih seminara i sl.

## 7. AKTIVNOSTI I VREMENSKI PLAN

U okviru ovog dela treba da nevedete konkretne aktivnosti koje će biti realizovane u okviru vašeg projekta, kao i njihovo vremensko trajanje. Pored ovoga, ovde navodite i redosled realizacije pojedinačnih aktivnosti, šta će u okviru njih biti konkretno preduzeto, kratko objašnjenje njihove realizacije i sl.

Ukoliko imate veliki broj aktivnosti koje se i vremenski poklapaju, napravite tabelu aktivnosti koja će biti pregledna i koja će omogućiti donatoru da ima jasniji pregled i da razume šta konkretno hoćete da radite.

Budite precizni u određivanju vremenskih rokova, ali ne preterujte u tome (na primer, ne smete da stavite da će priprema za štampu trajati tri i po dana).

## 8. UČESNICI

U ovom delu treba da navedete kome je vaš projekat namenjen, tj. ko vam predstavlja ciljnu grupu, kojeg su uzrasta, geografsku zastupljenost, socijalni status, i dr. i na kraju zašto se obraćate baš njima.

Ponekad možete da imate i direktnu i indirektnu ciljnu grupu. Direktna ciljna grupa jesu osobe sa kojima neposredno radite, a indirektna ciljna grupa sačinjena je od onih osoba koje će takođe imati koristi od vašeg projekta, mada neće direktno učestvovati u njemu.

## 9. EVALUACIJA

U ovom delu treba detaljnije da objasnite šta želite da postignete vašim projektom i na koji način ćete meriti da li ste realizovali postavljene ciljeve.

Detaljno objasnite na koji način ćete meriti postignuto (intervjui, upitnici, ankete, supervizije, i dr.) i u kojim vremenskim intervalima.

Naravno, pokazatelji uspeha mogu da budu brojni, a vi možete da ih podelite na kvalitativne ili kvantitativne mere.

Ukoliko i ne postignete u potpunosti one efekte koje ste planirali vašim projektom, morate i to prikazati donatoru, jer time ne sakrivete negativne rezultate, a i na taj način izvlačite zaključke za neke buduće projekte.

## 10. MENADŽMENT

U okviru ovog dela opisujete ko će sve učestvovati u realizaciji projekta, na koji način i koje će biti njihove odgovornosti.

Ovde nabrajate sve osobe, pa čak i one koje eventualno učestvuju kao volonteri na projektu.

## 11. BUDŽET

U okviru ovog dela objašnjavate kolika vam suma treba i za šta je ona namenjena. Budžet treba da prati aktivnosti koje ste nabrojali u okviru projekta. To znači da ne može da vam se pojavi nova stavka u budžetu koju na prethodnim stranama niste ni jednom spomenuli (na primer, izrada, priprema i štampanje priručnika za potrebe nastavnika škole, a ova stavka vam se prvi put pojavljuje u budžetu).

Struktura budžeta treba da bude jasna i jednostavna za praćenje. Na primer, možete da počnete sa kancelarijskim troškovima koji vam trebaju za školu, zatim sa sredstima potrebnim za realizaciju pojedinačnih aktivnosti, honorarima i dr.

Takođe, u ovom delu treba da navedete imena drugih donatora i sredstva koja vam oni daju, ukoliko postoje, ili eventualno sredstva koja ste vi obezbedili i ulažete u projekat.

## 12. PRILOG

U okviru priloga treba da stavite sve one informacije koje smatrate bitnim i želite da ih prikazete donatoru, a koje ne mogu da nađu mesta u okviru samog projekta da ga ne bi opteretile. To mogu da budu izveštaji nekih prethodno realizovanih projekta, nacrt priručnika koji želite da napravite, fotografije, detaljnije informacije o vama ili samoj školi, preporuke važnih ljudi koje ste dobili za realizaciju vašeg projekta i sl.

Ovako pripremljen predlog projekta sadrži sve informacije koje donator može da zahteva, a preglednost informacija omogućava mu da lakše sagleda i razume ideju koju želite da realizujete.

Takođe, prilikom pisanja predloga projekta morate voditi računa i o njegovom izgledu tj. izgledu stranica, koji font koristite, da li je projekat čitak, pregledan, da nije prenatrpan informacijama, kako izgledaju margine, kako nešto naglašavate u tekstu i sl.

Primer formulara koji je pripremio donator:

<b>Redni broj</b>	<b>Stavka</b>	<b>Detaljniji opis</b>
1.	Podnosilac projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ime organizacije</li> <li>- odgovorna osoba</li> <li>- kontakt i adresa</li> <li>- koordinator</li> </ul>
2.	Osnovne informacije o organizaciji koja prilaže projekat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- misija organizacije, polje delovanja</li> <li>- struktura organizacije ili opis radnog tima zaduženog za njegovu realizaciju</li> <li>- važniji projekti koji su u prošlosti realizovani</li> <li>- spisak partnerskih organizaciji ili značajnijih pojedinaca sa kojima saradujete</li> <li>- spisak donatora sa kojima ste do sada saradivali</li> </ul>
3.	Naziv projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogu se staviti i dva naziva od kojih jedan detaljnije opisuje projekat, a drugi deluje primamljivo i nije, na direktan način, u vezi sa samom aktivnošću</li> </ul>
4.	Vreme početka i završetka projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mesec, godina</li> </ul>
5.	Koje ciljeve želite da postignete vašim projektom	
6.	Koje su sve aktivnosti predviđene u okviru realizacije vašeg projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- detaljan plan prve ili pripremne faze</li> <li>- detaljan plan druge faze...</li> <li>- detaljan plan realizacije poslednje faze</li> <li>- prezentacija aktivnosti putem <i>tabele aktivnosti</i></li> </ul>
7.	Vremenski plan realizacije pojedinačnih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vreme početka, završetka i trajanje svake pojedinačne aktivnosti uz kratko obrazloženje</li> </ul>

<b>8.</b>	Učesnici projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ko su korisnici vašeg projekta, opis, broj, struktura i sl.</li> <li>- direktni i indirektni korisnici</li> </ul>
<b>9.</b>	Da li postoji materijal koji će biti izrađen tokom trajanja projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- video i audio zapisi, knjige, magazin, priručnik, promotivni materijal i sl.</li> </ul>
<b>10.</b>	Geografska pokrivenost vašim projektom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- da li se vaš projekat realizuje samo u vašoj školi, u vašoj lokalnoj sredini, na teritoriji više opština, u regionu i sl.</li> </ul>
<b>11.</b>	Koje efekte mislite da postignete vašim projektom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nabrojte direktne i indirektne efekte vašeg projekta</li> <li>- nabrojte kratkotrajne i dugotrajne efekte vašeg projekta</li> </ul>
<b>12.</b>	Ko će sve učestvovati u realizaciji projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- broj članova u timu</li> <li>- njihova zaduženja</li> <li>- njihove obaveze u odnosu na donatora</li> </ul>
<b>13.</b>	Na koji način ćete uraditi evaluaciju uspešnosti vašeg projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitativna evaluacija</li> <li>- kvantitativna evaluacija</li> </ul>
<b>14.</b>	Da li predviđate eksternu evaluaciju vašeg projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ko i u kojoj fazi projekta</li> </ul>
<b>15.</b>	Budžet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obrađen po stavkama (honorari, troškovi organizacije, troškovi predstavljeni po aktivnostima)</li> <li>- sredstva za koja se obraćate donatoru</li> <li>- sredstva koja ste eventualno već pronašli kod drugog donatora ili koja prilažete kao organizacija</li> <li>- tabelarni prikaz pregleda budžeta</li> </ul>
<b>16.</b>	Prilog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- detaljnije informacije o organizaciji za koje mislite da je neophodno da se prilože</li> <li>- prikaz projekta koji je već urađen, a koji je u vezi sa ovim projektom</li> <li>- biografije značajnih ljudi koji učestvuju u projektu</li> <li>- preporuke date za realizaciju ovog projekta i sl.</li> </ul>

Kada ste završili sa izradom predloga projekta, možete da zamolite neke pojedince ili organizacije koje imaju iskustva u njegovoj izradi, da vam ga pregledaju i eventualno ukažu na neke nedostatke.

Nakon ovoga ostaje vam da predate vaš predlog i da kontaktirate donatora da biste imali prilike i lično da se sastanete i da odgovorite na neka pitanja koja bi on, eventualno, mogao da ima.

Vodite računa da budete u stalnom kontaktu sa donatorom, pogotovo ukoliko realizujete višemesečne ili višegodišnje projekte. Greška koju pojedine organizacije čine jeste da od trenutka dobijanja sredstava pa sve do trenutka dok ne završe sa realizacijom projekta ne kontaktiraju donatora. Naravno da je osoba koja vam je dala sredstva zainteresovana da čuje ili vidi kako se sprovodi implementacija vaših ideja, tako da je s vremena na vreme obavestite kako teku vaše aktivnosti, šta ste do sada postigli, da li ste možda naišli na eventualne teškoće, a pozovite je i da lično poseti vaše aktivnosti i da eventualno učestvuje u njima.



# TIMSKI RAD U OKVIRU UČENIČKIH PARLAMENATA

Pojam timskog rada odražava ideju da zajednički rad ljudi različitih znanja, sposobnosti, iskustva, različitih načina razmišljanja i dolaženja do novih saznanja, značajno doprinosi efektivnosti rada i kvalitetu postignutih rezultata, stvarajući produkte čiji kvalitet prevazilazi pojedinačna postignuća članova tima.

Budući da kvalitetno funkcionisanje u savremenom društvu zahteva sposobnost praćenja i selekcije novih informacija, sagledavanje pojava iz različitih uglova, otvorenost za novo iskustvo, sposobnost adaptacije na promene, timski način rada pokazao se kao brži, operativniji, kreativniji.

Karakteristike timskog rada odražavaju i bazične demokratske vrednosti:

- ravnopravnost,
- toleranciju različitosti i
- podsticanja učešća svih članova u procesu rešavanja problema.

Pošto kvalitet rada učeničkih parlamenata zavisi od adekvatne raspodele posla, fleksibilnosti raspodele s obzirom na konkretni radni zadatak, efikasnog donošenja odluka i adekvatnog vođstva, smatramo da bi unapređenje veština timskog rada članova parlamenta značajno unapredilo njihovu produktivnost. S druge strane, budući da veštine timskog rada uključuju i veštine komunikacije, među članovima se podstiče i doživljaj uvažavanja i prihvaćenosti, te se na taj način povećava i zadovoljstvo članova tima.

## Šta je tim

*"Da li želite skup briljantnih umova, ili briljantni skup umova?"*

*Dr Meredith Belbin*

Timski rad jeste više od grupnog rada. On je organizovani proces, koji zahteva usmerenost na ljude, u jednakoj meri kao i usmerenost na produkt rada.

Da bi zajednički rad imao karakteristike timskog rada, neophodno je, prvo, međusobno nadopunjavanje različitih stručnosti kroz interakciju, radi postizanja zajedničkog cilja. Pod pojmom interakcije podrazumevamo da svi članovi tima učestvuju u svim koracima rešavanja problema i da zajedničkim radom postignu postavljeni cilj, umesto da se do cilja dođe sumiranjem pojedinačno obavljenih zadataka.

Interakcija, kao oblik saradnje, jeste jedna od distinktivnih odlika tima, koja ga razdvaja od grupe, kao drugog oblika zajedničkog rada. Važno je imati na umu da je saradnja prisutna i u grupi, ali u drugom vidu. U radu grupe saradnja se ispoljava kroz prihvatanje nadovezivanja individualnih postignuća (konačni produkt ostvaren je tako

što je svaki član obavio svoj deo posla, pa su oni pridodati jedan drugom), dok interakcija pretpostavlja da je na svakom nivou rešavanja problema odluka doneta zajednički.

Dakle, mogli bismo reći da interakcija jeste oblik saradnje, ali nije svaka saradnja interakcija.

R.B. Maddux daje slikovito uporedno određenje grupe i tima:

### **GRUPA<sup>1</sup>**

Članovi grupe misle da su sakupljeni iz administrativnih razloga. Pojedinci u grupi rade nezavisno. Ponekad svoje razloge i ideje razmenjuju sa drugima.

Članovi grupe centriraju se na sebe jer nisu dovoljno uključeni u planiranje zajedničkih ciljeva. Svom poslu prilaze sa pozicija iznajmljene radne snage, "da odrade posao".

Članovima grupe obično se govori šta da rade, umesto da se pitaju kakav bi najbolji pristup problemu odabrali. Ne ohrabruju se sugestije.

Članovi grupe ne veruju u motive svojih kolega jer ne razumeju uloge drugih članova. Izražavanje mišljenja ili neslaganja tretira se kao razdor i ne podstiče se.

Članovi grupe obično su toliko oprezni, da pravo razumevanje nečijeg mišljenja i nije moguće. Pojavljuju se "igre i igrice", kao i zamke u komunikaciji koje neopreznim članovima stvaraju probleme.

### **TIM**

Članovi tima opažaju da zavise jedni od drugih i shvataju da lične i grupne ciljeve mogu najbolje kompletirati preko uzajamne podrške. Vreme u timu ne gubi se na takmičenje i na postizanje ličnih ciljeva na uštrb drugih članova.

Članovi tima poseduju osećanje vlasništva nad poslom koji rade i delom zadatka koji obavljaju. To je zato što su učestvovali u odabiranju zajedničkih ciljeva i posvećeni su zadatku.

Članovi tima doprinose uspehu cele organizacije upotrebljavajući svoje talente i znanja i koristeći ih za ispunjavanje odabranih ciljeva tima.

Članovi tima rade u klimi poverenja koja ih ohrabruje da izraze sopstvene ideje, mišljenja, neslaganja i osećanja. Pitanja su dobrodošla.

Članovi tima praktikuju otvorenu i poštenu komunikaciju. Svi članovi trude se da razumeju tuđe gledište u vezi sa određenim problemom.

<sup>1</sup> Preuzeto iz priručnika T. Pavlovske i D. Pavlović-Breneselović *Timski rad u vaspitnoj praksi*.



Članovi grupe mogu dobiti dobru obuku, ali ih vođa ili drugi članovi grupe ne ohrabruju da to znanje primene u svom radu.

Članovi se povremeno nalaze u konfliktnim situacijama koje ne umeju da reše. Vođa grupe može odlagati intervenciju, sve dok se ne napravi velika šteta.

Članovi mogu da učestvuju ili ne učestvuju u odlukama koje se tiču cele grupe. Tokom rada u grupi, više se javlja konformiranje nego saradnja i pozitivni rezultati.

Članovi tima podstaknuti su da razvijaju različite veštine i da ono što su naučili primenjuju u svom poslu. Dobijaju podršku od ostalih članova.

Članovi tima uočavaju da su konflikti normalan deo ljudske interakcije, ali na ovo gledaju kao na priliku za odmeravanje novih ideja i kreativnosti. Rade na tome da konflikte rešavaju brzo i konstruktivno.

Članovi tima učestvuju u odlukama koje se tiču sopstvenog tima, ali razumeju da vođa tima mora ponekad načiniti konačnu odluku: kad god tim ne može da se odluči ili kada je nešto zaista hitno. Cilj svih u timu jesu pozitivni rezultati, a ne konformiranje.

Ovako definisano funkcionisanje tima mora se zasnivati na razvijenim komunikacijskim veštinama.

*Druga značajna karakteristika tima tiče se fleksibilnosti njegovog formiranja.*

Timovi se formiraju u skladu sa vrstom zadatka koji treba da obave i ciljem koji treba da postignu. Za svaki zadatak formira se adekvatan tim.

Tim je tvorevina orijentisana ka cilju, a ne konstantna grupa saradnika, što ne znači da tim, u približno istom sastavu (uz potencijalno pridruživanje novih članova), ne može da funkcioniše i duže vreme, kroz niz zadataka.

Veličina tima može da varira, ali, zbog važnosti dobre komunikacije, optimalan broj članova jeste od pet do deset.

Treća karakteristika odnosi se na *određenje uloga članova*.

Rečeno je na početku da je za timsko funkcionisanje veoma bitna različitost stručnosti članova, no, za razliku od grupa u uobičajenom poslovnom kontekstu, veoma su značajne, pored znanja i iskustva, te faktora raspodele uloga, i određene psihološke karakteristike članova:

- Konvergentan/divergentan misaoni proces - konvergentan stil imaju one osobe koje rešavanju problema pristupaju tražeći jedno, najbolje rešenje, na osnovu svih informacija koje imaju. Karakteriše ih izraženo strukturisan misaoni proces, uspostavljaju odnose među podacima tražeći logičku konzistentnost. Osobe divergentnog stila rešavanju problema pristupaju tražeći nove okvire i perspektive iz kojih se problem može sagledati, te proces rezultira nalaženjem više mogućih rešenja. Karakteriše ih izražena kreativnost i otvorenost za novo iskustvo.

- Radoznalost, sklonost ka traganju za rešenjem kroz prikupljanje informacija
- Sposobnost prezentacije
- Analitičnost, sklonost ka temeljnoj proceni predloženih rešenja
- Sposobnost prekidanja faze procene, donošenjem odluka
- Operativnost, sposobnost osmišljavanja efikasnog plana realizacije i izvođenje odluka
- Sposobnost podsticanja komunikacije i stvaranja prijatne atmosfere u međuljudskim odnosima
- Izražena odgovornost, podsećanje na rokove, preuzete odgovornosti i obaveze

Pošto se timovi formiraju s obzirom na specifičnost zadatka koji treba da obave, uloge u timu mogu se i menjati, u skladu sa postavljenim ciljem. Dakle, ista osoba u timu može imati različite uloge pri obavljanju različitih zadataka, u zavisnosti od toga koje su njene osobine bitne za konkretan radni zadatak.

Veoma je važno da se pri započinjanju timskog rada jasno definiše (pa i zapiše) raspodela uloga u timu, sa preciziranim i konkretizovanim domenima zaduženja i odgovornosti.

Različiti autori daju različite klasifikacije uloga u timu. Jedna od klasifikacija, koja uloge posmatra generalno, bez obzira na vrstu posla kojim se tim bavi, i uz to je vrlo iscrpna, jeste klasifikacija dr Meredith Belbin. Zasnovana je na psihološkoj proceni članova, vršenoj putem upitnika.

- Koordinator - upravlja grupom, usmerava aktivnosti, vodi računa da aktivnosti budu usmerene ka cilju (na primer, prekida diskusiju kada se ona rasplinjuje, tj. kada kreće putem neproduktivnim po zadatak tima). Sve to radi na način koji nije kontrolišući u meri da guši inicijativu i narušava međusobno poštovanje i samopoštovanje članova, što znači da ima vrlo razvijene komunikacijske veštine.
- Inovator - kreativan, zadužen za osmišljavanje novih ideja i strategija.
- Pokretač - unosi energiju, podstiče motivaciju članova i inspiriše akciju. Ova uloga manje je značajna u kasnijim fazama, kada je tim već dobro uigran.
- Istraživač - radoznao, voli da istražuje, timu doprinosi prikupljanjem informacija relevantnih za zadatak.
- Timski igrač (komunikator) - vešt u komunikaciji, perceptivan, usmeren na druge, brižan. Njegova uloga je da predupredi ili razreši probleme u međuljudskim odnosima, tako što će omogućiti svakom članu tima da da svoj maksimalni doprinos.
- Evaluator - inteligentan, analitičan, ume da odvaja ljude od njihovih ideja. Zadatak mu je da procenjuje ideje do kojih je tim došao.
- Implementator - operativac, dobar u osmišljavanju i realizaciji strategije primene rešenja tima.
- Finišer - obraća pažnju na detalje. Vodi računa da svi detalji u projektu budu povezani, da svi aspekti projekta budu uneti u vremenski plan i da su svi detalji projekta realizovani.

Sa druge strane, neke klasifikacije, kao npr. klasifikacija prof. J. Mitchella, u većoj meri vezane su za specifični poslovni okvir u kojem tim funkcioniše (u konkretnom slučaju, u pitanju su timovi arhitekata/prostornih planera):

- Zapisničar - zapisuje tok rasprave, i donete odluke.
- Vizuelizator - tokom sastanka, na tabli grafički (shematizovano) predstavlja osnovne pojmove i odnose među njima i time grupi olakšava praćenje.
- Analitičar - analizira problem i moguće implikacije.
- Facilitator - podstiče diskusiju, vodi računa o komunikaciji među članovima.
- Vođa - bira se u zavisnosti od zadatka. Usmerava aktivnost tima.
- Task tracker - vodi računa o redosledu zadataka koje treba obaviti, o nadležnosti i odgovornosti pojedinaca za njih i predviđenim vremenskim rokovima za njihovo ostvarenje.
- Arhivar - organizuje i čuva dokumenta tima.

Iz navedenih klasifikacija vidi se da se u literaturi navode različite raspodele uloga u timu. Bez obzira na njihovu različitost, za sve je zajedničko dovođenje u vezu specifičnog zadatka tima i za timsko funkcionisanje relevantnih, psiholoških obeležja članova.

U tom smislu je i u slučaju svakog učeničkog parlamenta otvoreno formiranje uloga kroz prilagođavanje ponuđenih klasifikacija, kao i formiranje novih, specifičnih uloga, ukoliko su značajne za efikasnost konkretnog tima.

No, bez obzira na vrstu podela uloga, veoma je važno, kao što smo već napomenuli, eksplicirati, konkretizovati domen uloge (koje radne zadatke obuhvata), prateću odgovornost (poželjno ih je i zapisati) i to uraditi na samom početku suočavanja tima sa određenim zadatkom.

Četvrta karakteristika odnosi se na *način donošenja odluka u timu*.

Usled pominjane različitosti znanja, iskustva i osobenosti članova, donošenje odluka u timu može biti u većoj meri provocirajući faktor po grupnu koheziju, u odnosu na ostale vrste grupa. Stoga su i u ovom aspektu veoma bitne komunikacijske veštine i ranije postignut doživljaj grupne pripadnosti, tolerancije i prihvatanja.

Po psihologu Normanu Majeru, efikasna odluka jeste proizvod kvalitetnog razmišljanja (dolaženja do kvalitetnih solucija) i njenog prihvatanja od članova tima (nedovoljno je imati kvalitetne opcije ukoliko članovi, iz nekog razloga, često vezanog za sferu međuljudskih odnosa, ne izaberu ni jednu od njih). Da bi se obezbedile kvalitetne opcije i izbor najadekvatnije, odluke u timu donose se konsenzusom. Krajnji produkt rada tima ne mora da bude opcija za koju svaki član misli da je najbolja. Bitno je da svaki član izabranu opciju može generalno da prihvati, da može "da živi sa tim".

Sve tehnike odlučivanja putem konsenzusa imaju iste bazične faze:

- fazu "mozganja", produkovanja što većeg broja ideja,
  - fazu analize, procene ideja i
  - fazu donošenja konačne odluke.

U oblasti timskog rada odlučivanje konsenzusom prožima se sa principom grupne sinergije. Sinergija je pojam koji se vrlo često sreće u literaturi o timskom radu. Ona podrazumeva grupno delovanje u istom pravcu. U oblasti timskog rada vezuje se za princip da je efekat grupe veći od zbirnog efekta pojedinaca koji je čine, ili kako se to često numerički predstavlja:  $1 + 1 > 2$ . U literaturi, sinergija ima vrlo široko određenje.

Ona pretpostavlja duboku odanost kooperaciji i integraciji, prisustvo pravog dijaloga među članovima, tendenciju postavljanja zajedničkog cilja ispred individualne ambicije, svest o jedinstvu tima i harmoniji među članovima, izraženu senzibilnost za druge, sposobnost empatije, mogućnost istovremene usmerenosti i na svoj, individualni zadatak i na zadatak grupe.

Sinergetsko donošenje odluka (u literaturi se sreće i pod nazivom nominalna grupna tehnika), funkcionisalo bi na sledeći način.

Nakon faze pripreme, tokom koje su se članovi tima uverili da su prikupili dovoljan broj empirijskog materijala (informacija, saznanja o predmetu diskusije), proces dolaženja do odluke odvija se kroz sledeće faze:

1. *Faza otvaranja* - traganje za što više ideja<sup>2</sup>, mogućih rešenja, za sada ih ne procenjujući. Preuranjena procena može da smanji broj dobijenih ideja, a naročito bi bile ugrožene kreativne, neobične ideje (ukoliko osoba proceni da su "beskorisne", "besmislene", "luckaste", pa ih zadrži za sebe). U ovoj fazi važno je podstaći učešće svih članova, kako bi se dobio širok i raznolik opseg ideja. Stoga treba posebnu pažnju obratiti na podsticanje povučenijih članova tima.

2. *Faza sužavanja* - dok članovi iznose svoje ideje, jedna osoba ih zapisuje na velikom papiru, istaknutom na svima vidnom mestu. Svaku dobijenu alternativu autor mora pojasniti, da bi se osiguralo da je svi članovi tima razumeju na isti način, kao i da bi se razradile razne implikacije ideje. Nakon toga grupišu se slični predlozi i eliminišu duplikati.

Svaki član pravi svoju listu prioriteta, čita je i obrazlaže, a jedna osoba beleži njihov rang na glavnoj listi predloga. Ostali članovi komentarišu, daju svoje mišljenje o proceni govornika.

Da bi ova razmena ideja bila produktivna, važno je, pored doživljaja slobode članova da izraze svoje mišljenje i veštine aktivnog slušanja, razvijeti *veštinu davanja povratne informacije*.

Polazište, pri proceni ideje drugih, jeste razdvajanje osobe od ideje - razmatranje ideje, bez obzira na osobu koja ju je kreirala. Pri iznošenju komentara, prvo se navode aspekti ideje koji se govorniku dopadaju, koje pozitivno procenjuje, pa tek potom aspekti koje negativno procenjuje i to u formi iznošenja karakteristike koja bi mogla biti unapređena. Veoma je važno konkretizovati, specifikovati kritike (i pozitivne i negativne). Vrednovanje, davanje globalnih etiketa ("ovo je glupo" ili "besmisleno", "najbolje bi bilo da...", i sl.) ne daje informaciju o aspektima predloga koje govornik smatra značajnim, niti o onima koji bi trebalo da budu dorađeni, što može ugroziti kvalitet grupne odluke. Uz to, bitno narušava atmosferu međusobnog uvažavanja i prihvatanja u grupi. Poželjno je i naglašavati individualnost stanovišta ("Kako ja to vidim,...", "Prema informacijama koje ja imam...").

<sup>2</sup> U literaturi se često nailazi na termin *brainstorming* tj. bujica ideja.

Efikasnost procesa donošenja odluka zavisi i od toga kako razumemo povratnu informaciju koju smo dobili. I u ovom slučaju bitno je odvajati osobu (sebe) od ideje, te shvatiti povratnu informaciju kao dodavanje viđenja iz drugog ugla našem iznetom mišljenju, dakle kao potencijalno obogaćivanje naše primarne perspektive. Ukoliko izneto mišljenje drugog shvatimo kao napad na nas, želećemo da odbranimo (sebe braneći) svoj stav, što nas vodi u rigidnost, zatvorenost za novo, drugačije, te rezultira smanjenjem grupne efikasnosti i kvaliteta donete odluke.

Najprofitabilnije po tim jeste da se obrazlaganje svog stanovišta i iznošenje kritike na stanovišta drugih vrši u formi sukobljavanja argumenata (videti u poglavlju o kritičkom mišljenju).

Neki timovi postanu neefikasni i stoga što se "previše podržavaju", nema sukoba mišljenja (pojava u literaturi poznata kao "group thinking"). U osnovi ove pojave zapravo jesu ili ekstremno male različitosti među članovima ili strah od reakcije grupe na njihov predlog (bilo da strahuju od negativnih etiketiranja ili od mogućnosti da izazovu konflikt i tako naruše grupnu koheziju). U oba slučaja, produktivnost grupe je oslabljena.

Stoga je korisno imati na umu "simptome" koji bi mogli ukazivati na prisustvo ove pojave u timu (izdvojio dr Taggart Frost, sa Koledža za poslovnu administraciju, Univerziteta Severne Ajove):

1. iluzija nepobedivosti,
2. prisustvo racionalizacija,
3. prisustvo stereotipa o "drugima", nepripadnicima grupe,
4. prisustvo samocenzure,
5. prisustvo direktnog pritiska,
6. nekoliko osoba u timu kreiraju mišljenje grupe,
7. iluzija konsenzusa,

Isti autor navodi i faktore koji povećavaju tendenciju tima da potpadne pod uticaj ove pojave:

1. kohezivnost,
2. fizička ili psihološka izolovanost tima,
3. značajnost odluke koja se donosi,
4. prisustvo jakog, harizmatičnog lidera.

Vratimo se procesu sinergetskog odlučivanja.

Nakon što su svi pročitali i obrazložili svoje rangove, prvo se eliminišu najniže procenjeni predlozi. Ove predloge treba eliminisati vrlo pažljivo, uz procenu da li

nepopularnost predloga ima veze sa faktorima koji nisu vezani za kvalitet opcije (na primer, sa nekim ljudskim faktorom) ili možda članovi nisu uspeli da sagledaju njegov potencijalni kvalitet i značaj.

Na kraju se preostali predlozi grupišu po značaju, opštosti i sličnosti implikacija.

3. *Faza zatvaranja* - procenjuju se oformljene kategorije, eventualne veze među njima (možda se predlozi ne isključuju već nadopunjuju ili jedni predstavljaju korake koji prethode/slede druge opcije). Vrš se konačan izbor rešenja, koje svaki član tima može prihvatiti i podržati.

Po nekim autorima (Friedrich Glasl, Rudi Ballreich), konsenzus nije nužno jedini način odlučivanja u timu. Kada tim sazri (uigran tim, jasne uloge, izražena povezanost i interakcija članova), suštinu timskog funkcionisanja ne bi narušilo donošenje odluka većinom glasova ili delegiranjem odgovornosti odlučivanja pojedincu, u skladu sa njegovom stručnošću. Konsenzusom bi se donosile samo fundamentalne odluke i one odluke koje se tiču strateških pitanja.

Procesu donošenja odluke često prethodi analiza problema, koja članovima pomaže da jasno definišu problem pre nego što počnu da razmišljaju o mogućim načinima da se on reši.

Jedna od tehnika elaboracije problema jeste i analiza sila polja. Ona potiče iz prirodnih nauka i tiče se analize pozitivnih i negativnih dejstava na materiju (svih uticaja koji dovode do poremećaja uobičajene ravnoteže).

Kurt Levin je prilagodio taj model upotrebi u psihologiji, u oblasti socijalnih odnosa, načinivši od njega dijagnostičko sredstvo širokih mogućnosti primene. U oblasti rešavanja problemskih situacija, ona je efikasno sredstvo sticanja uvida u sadašnje stanje, elaborisanjem početne, aktuelne pozicije, pozicije koja se želi postići, i očekivanih pozitivnih i negativnih uticaja na proces dostizanja cilja.

Prvi korak u analizi predstavlja početno određenje problema (na primer, šta to opažamo kao faktor koji nam otežava rad ili koji je to problem koji smo, kao tim, dobili zadatak da rešimo) i cilja (šta želimo postići ili to može biti i određenje ideala kojem težimo, na primer, u oblasti komunikacije u timu). Određenje problema često nije jednostavno, jer ga pomešamo, preklapimo, sa mogućim načinom rešenja, koje mi vidimo kao put ka prevazilaženju problema i time unapred suzimo izbor, smanjimo broj alternativa koje razmatramo.

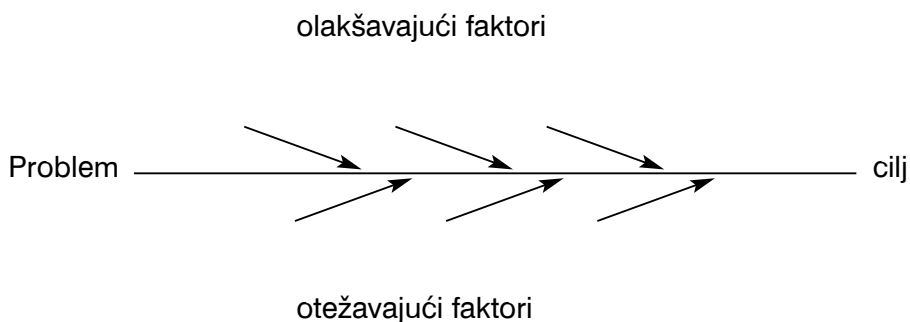
Na primer, recimo da školski tim, koji je dobio zadatak da organizuje zabavu/proslavu u školi, problem na koji je naišao definiše kao "nedostatak razumevanja nadležnih školskih instanci za iznajmljivanje određene audio opreme". Iznajmljivanje pomenute audio opreme jeste način na koji su oni pokušali da reše svoj problem u organizovanju zabave u školi, koji se može rešiti i na mnogo drugih načina (na primer, uz korišćenje postojeće školske opreme).

Definisanje cilja usmerava nas da razmišljamo o tome šta želimo postići. Često nam se dešava da razmišljamo o mogućim rešenjima problema pre nego što smo razjasnili šta to, zapravo, želimo da postignemo. Jasno određenje problema i cilja često nam već samo po sebi otvara perspektivu brojnih alternativnih solucija.

Drugi korak jeste navođenje svih faktora koji nam olakšavaju dostizanje cilja i onih koji nam to otežavaju. Na taj način dobijamo širi uvid u problem: koje su naše snage u ovoj situaciji, na koji način bismo mogli pristupiti problemu, koju strategiju bismo mogli koristiti, na čiju podršku i pomoć se možemo osloniti, koje su naše slabosti, koje sve otežavajuće faktore moramo imati na umu da bismo osmislili adekvatan način da problem rešimo.

Razmatranje otežavajućih faktora jeste važno i sa još jednog aspekta: ono može voditi i restrukturisanju prvobitno definisanog problema, ukoliko procenimo da je neki od navedenih otežavajućih faktora zapravo naš primarni problem, u smislu da bi njegovo rešavanje trebalo da prethodi razmatranju problema od kojeg smo primarno pošli.

Analiza sila polja prikazuje se sledećim grafikonom:



Još jedna tehnika koja na isti način pristupa elaboraciji problema jeste SWOT<sup>3</sup> analiza. Ona se, takođe, često koristi u procesu rešavanja problema. Pored određenja problema, cilja, navođenja olakšavajućih i otežavajućih faktora, SWOT pravi i diferencijaciju između unutrašnjih i spoljašnjih faktora.

Unutrašnji bi bili svi faktori koji se tiču same organizacije ili tima koji rešava problem, kao što su unutrašnji resursi (ima li organizacija ljude dovoljno stručne za rešavanje ovog problema, imaju li oni interesovanja ili vremena za bavljenje ovim problemom...), organizacijski kapaciteti, i sl.

Spoljašnji faktori odnose se na sve mikro i makro socijalne komponente izvan organizacije ili tima koje su relevantne za rešavanje konkretne problemske situacije: od orijentacije i raspoloženja (za učešće ili podršku) nadređenih, kolega van tima, klime u organizaciji, atmosfere u okviru lokalne zajednice itd.

Kombinacijom svih navedenih faktora dobijamo četiri kategorije faktora čiji uticaj analiziramo: unutrašnji olakšavajući (snaga - koji naši resursi nam pomažu dostizanje cilja), unutrašnji otežavajući (slabosti - koji faktori koji se tiču našeg tima jesu naše slabosti ili nedostaci u ovoj situaciji), spoljašnji olakšavajući (mogućnosti - koji faktori van našeg tima nam olakšavaju dostizanje cilja) i spoljašnji otežavajući faktori (rizici - koji su to faktori van tima koji su nam prepreka u ostvarivanju ovog cilja).

Na taj način dobija se u još većoj meri elaborisana slika problema, koja otvara dalje mogućnosti za traženje načina realizacije, adekvatne strategije i mogućih saveznika.

<sup>3</sup> Ova reč je kod nas prihvaćena i predstavlja akronim engleske reči: S - *strenght* tj. snaga; W - *weaknesses* tj. slabosti; O - *opportunities* tj. mogućnosti i T - *threatnes* tj. rizici.

## Vodstvo

Peta karakteristika tima jeste specifičan način vođstva. Uloga voditelja je, kako Arnold Bateman naglašava, u funkciji efikasnosti tima, kao specifičnog oblika grupnog funkcionisanja. Pomaže da se tim razvija, razume i prihvati principe koji doprinose njegovoj uspešnosti.

Za razliku od vođe grupe, koji je koncentrisan na zadatak, cilj, voditelj tima je usmeren i na zadatak i na ljude:

- on podstiče članove na usavršavanje;
- delegira stručnost i odgovornost (dok vođa grupe fokusira u sebe stručnost i odgovornost);
- komunikacija je dvosmerna (u slučaju grupe sa vođom ona je jednosmerna - vođa izdaje direktive);
  - podstiče pitanja;
- podstiče participaciju članova u donošenju odluka (vođa grupe odlučuje sam);
  - usmeren je na međuljudske odnose članova;
  - podstiče saradnju;
  - kreira atmosferu poverenja, grupne pripadnosti;
- reaguje u situacijama konflikata (vođa grupe smatra da mu ovaj domen nije "u opisu radnog mesta");
  - ima utvrđen kriterijum evaluacije uspeha i sistem nagrađivanja, da bi se istakao uspeh i pojedinca i tima (vođa grupe više računa vodi o neuspesima i kažnjavanju, ne prepoznaje značaj praćenja i isticanja uspeha).

Sve u svemu, voditeljev cilj je da podstakne sinergiju tima. Pored navedenih specifičnosti, uloga voditelja obuhvata i zadatke koji su deo skoro svih oblika liderstva: on pronalazi članove tima, organizuje rad, raspodeljuje dužnosti, kontroliše da li se sve odvija onako kako je predviđeno, vodi računa o spoljnim faktorima koji mogu ugroziti rad tima.

Interesantna su obeležja uspešnog lidera tima, koje navodi dr Taggart Frost sa Koledža za poslovnu administraciju, Univerziteta Severne Ajove:

1. proaktivnost - svest o tome da su događaji uzrokovani našim reakcijama (unutrašnji lokus kontrole) i, s tim povezanu, svest o ličnoj odgovornosti;
2. jasna predstava krajnjeg produkta, ili vizije tima;
3. usmerenost na proces rada, ne samo na produkt;
4. umešnost određivanja prioriteta - koji su poslovi hitniji i važniji, te im treba prvo posvetiti vreme;
5. win/win orijentacija kao paradigma međuljudske interakcije - podrazumeva generalnu usmerenost na traganje za interesima i potrebama, radi stvaranja platforme koja omogućava nalaženje solucije kojom su svi učesnici (u interakciji, ili konfliktu) zadovoljni;
6. usmerenost ka razumevanju drugih, a ne samo na potrebu da drugi razumeju nas - podrazumeva aktivno slušanje drugih. Kako T. Frost kaže: "Većina ljudi ne sluša sa



namerom da razume; slušaju sa namerom da odgovore.” Iako to može zvučati kontradiktorno našoj uobičajenoj predstavi lidera, osoba usmerena na druge ljude, njihove interese i potrebe ima veće mogućnosti da bude uspešna u organizaciji i upravljanju ljudskim resursima;

## 7. umešnost kreiranja sinergije.

Arnold Bateman nudi i šest saveta kako voditelj tima može uspešno ostvariti navedena očekivanja:

1. Podsticati razmišljanje saradnika (“Ima li neko ideju u vezi sa ovim problemom?”), ne davati odgovore.
  2. Prilikom odlučivanja, tražiti konsenzus, pri čemu je važno:
    - uspostaviti kriterijume za evaluaciju predloga,
    - svakom dati vreme i prostor koji mu omogućavaju davanje doprinosa diskusiji,
    - usmeravati članove da ne izbegavaju konflikt, već da ga produktivno razrešavaju.
  3. Ohrabrivati učestvovanje članova u timskom radu (participaciju).
  4. Na sastancima postaviti jasan plan rada i vremenski okvir.
  5. Pratiti procese u timu - davati podršku u stresnim periodima, predupređivati konflikte, ohrabrivati pridruživanje novih članova.
  6. Ne plašiti se suočavanja sa konfliktima.

Na osnovu svega navedenog, mogli bismo reći da su za dobrog voditelja bitne sledeće karakteristike:

1. Organizacija posla  
Umešnost adekvatne podele posla članovima tima i njihovog koordinisanja.
2. Delegiranje odgovornosti  
Pored podele posla, uključuje i prepuštanje vođstva za određene zadatke određenim članovima tima; pri tom se oslanja na njihovu odgovornost, umesto stalnog praćenja i proveravanja njihovih aktivnosti.
3. Jasan, cilju usmeren misaoni proces  
Ume da prekine diskusiju kada se ona rasplinjuje, vodi računa da tim ne odluta od svog zadatka.
4. Dobra procena drugih, njihovih specifičnih sposobnosti i potencijala, u odnosu na uloge (veštine) relevantne timu  
Perceptivnost i usmerenost na druge u pravcu otkrivanja njihovih veština relevantnih za ostvarivanje zadatka tima; angažovanje “pravih ljudi na pravo mesto”.
5. Dobar motivator  
Podstiče tim, daje mu energiju, ojačava grupni duh.
6. Komunikacijske veštine  
Izražavanje zahteva kroz afirmativne rečenice (reći jasno šta se želi postići, a ne šta se

ne želi); generalno izražavanje u formi JA-iskaza; sposobnost slušanja drugih kroz razumevanje potreba koje stoje u osnovi izrečenog sadržaja; deskriptivna orijentacija pri izražavanju i razumevanju, izbegavanje vrednovanja i procenjivanja.

#### 7. Sposobnost produktivnog prevazilaženja konflikata

Stav da su konflikti sastavni deo života, deo susreta različitosti, te ih ne treba negirati; ova sposobnost uključuje i znanje o načinima, metodama produktivnog prevazilaženja konflikata.

#### 8. Uvažavanje različitosti

Uvidanje ravnopravnosti različitosti i njihovog značaja za ostvarivanje kvalitetnijih rezultata; različitosti shvata kao izazov.

### Uslovi za formiranje tima

Timovi su operativna tvorevina, što znači da se formiraju kada se ukaže potreba za rešavanjem određenog problema. Po završavanju zadatka timovi se mogu rasformirati. Pri formiranju tima treba voditi računa o sledećim faktorima:

- da je zastupljena raznolikost za cilj relevantnih stručnih znanja i veština;
- adekvatna struktura psiholoških obeležja članova, tako da postoje ljudi za sve uloge u timu (postoji inovator, pokretač, istraživač...);
- prisustvo voditelja, spremnog na uspostavljanje demokratskih odnosa;
- nekada je korisno da deo tima postanu i predstavnici spoljnih struktura, koji mogu uticati na odluke tima (u slučaju učeničkih parlamenata, moglo bi biti korisno da članovi nastavničkog veća, koji imaju uticaj na sprovođenje odluka u školi, postanu članovi tima, jer će tako grupno definisane ciljeve u većoj meri doživljavati kao svoje i imati veći interes da pomognu njihovoj realizaciji).

Veličina tima može varirati. Veće grupe mogu doprineti kvalitetu timskog rada većim spektrom znanja i iskustva. S druge strane, u manjim grupama lakše je ostvariti grupnu koheziju, integraciju i interakciju članova. Po nekim autorima, optimalan je onaj broj članova koji obezbeđuje obavljanje zadatka, ne više od toga. U iskustvu, najoptimalniji su se pokazali timovi koji imaju između 5 i 10 članova.

### Vrste timova

Mike Hick govori o tri vrste timova:

1. Timovi formirani radi rešavanja određenog problema - formiraju se sa jasno definisanim zadatkom, da istraže problem i predlože rešenje. Ponekad su članovi tima zaduženi i za implementaciju projekta. Kada je cilj dostignut, tim se

rasformira i članovi se vraćaju svojim uobičajenim radnim zadacima. U ovu vrstu timova spadali bi i timovi u okviru učeničkih parlamenata.

2. Radni timovi - predstavljaju fiksni deo organizacije. Oni imaju stalnu funkciju kontrole aktivnosti u specifičnim, osetljivim delovima poslovnog procesa. Cilj im je da kroz pomenutu kontrolu obezbeđuju konstantan kvalitet proizvoda.
3. Timovi menadžera - predstavljaju timski pristup efikasnoj implementaciji poslovne strategije. Cilj im je unapređenje poslovnog procesa.

Taggart Frost navodi drugačiju podelu timova:

1. Tim formiran u okviru odeljenja organizacije. Deo je tradicionalne vertikalne hijerarhije organizacije. Čini ga supervizor i njegovi podređeni u formalnom lancu rukovođenja. Zove se i vertikalni tim.
2. Tim formiran između odeljenja organizacije. Čine ga članovi različitih odeljenja u okviru organizacije.
3. Samousmeravajući tim - obično se sastoji od 5 do 20 članova, koji rotiraju svoje poslove, svoja zaduženja, da bi kreirali finalni produkt. Tim ima ovlašćenje za donošenje odluka, članovi imaju slobodu da biraju nove članove, rešavaju probleme, usmeravaju finansijska sredstva, prate svoje rezultate i planiraju dalje funkcionisanje.
4. Virtuelni tim - zove se i elektronska grupna mreža. To je tim ljudi koji radi zajedno i rešava probleme, posredstvom kompjuterske a ne direktne, neposredne interakcije.

### Faze funkcionisanja tima

Za razliku od grupe, tim je tvorevina kojoj je potrebno vreme i razvoj da bi ostvarila svoje bazične karakteristike. Taj razvojni put sadrži pet faza:

1. Formiranje. Budući članovi tima se okupljaju. Obično su nesigurni i u vezi sa prirodom zadataka koji će biti pred njima i u vezi sa samom grupom (kako će ih prihvatiti drugi članovi, kako će se razvijati odnosi u grupi), te dominira potreba za jasnom orijentacijom i sigurnošću. Stoga voditelj iznosi zadatak grupe i svoja očekivanja, opisuje budući način rada, pri čemu podstiče socijalnu interakciju među članovima radi početne integracije. Članovi ispituju grupu i sebe u odnosu na grupu ("Koji je moj potencijalni značaj u ovoj grupi, hoću li moći da doprinesem ciljevima tima?").
2. "Talanje". Intenzivira se interakcija među članovima, preciznije se definišu uloge, shvataju kooperativni način rada u timu. Počinje rad na ostvarivanju zadatka. Voditelj osnažuje učešće članova. Pošto je timski način rada za većinu članova stran, u ovoj fazi još uvek se javlja takmičenje, podozrivost, borba za status u grupi, neproduktivni kriticizam.
3. Normiranje. Nakon više obavljenih zadataka, tim ima jasniju predstavu o svom funkcionisanju i produktima rada. Na osnovu toga može dodatno precizirati ili redefinisati ranije postavljene uloge, procedure i pravila, kako bi ih u većoj meri

prilagodio sebi i učinio svoj rad efikasnijim. Formiraju se pravila funkcionisanja koja odgovaraju svim članovima (od preciziranja opštih pravila, kao što su uvažavanje individualnih razlika, komunikacija bez procenjivanja, vrednovanja, saradnja pri obavljanju zadatka i sl., do jasnog uspostavljanja specifičnih pravila, koja se odnose na učestalost sastanaka, vreme pauze, broj izostanaka koji se toleriše, i sl.). Uspostavljanje jasnih pravila i razjašnjavanje očekivanja dovode i do veće kohezije grupe.

4. Funkcionisanje. Tim je oformljen, uloge su strukturisane, ali i fleksibilne, članovi su zadovoljni interakcijom. Dele istu viziju, vezanu za lične ciljeve, ciljeve rada tima i vrednosnu orijentaciju. Naučili su da kombinuju fleksibilnost sa samodisciplinom, što podstiče stvaranje atmosfere koja je u isto vreme i produktivna i humana, prilagođena psihološkim potrebama članova. Lider podstiče rešavanje problema kroz kooperaciju.
5. Prekidanje rada tima. Obavljeni su svi poslovi koji su za sada bili pred timom. Tim se može rasformirati.

Ukoliko tim nastavlja sa radom, nailazi sledeća faza.

6. Reformiranje. Kako nastavlja da obavlja nove zadatke, i pri tom prima nove članove, tim mora da nauči da se menja, adaptira na promene. To je veština koju će konstantno morati da primenjuje i usavršava. Tim mora biti fleksibilan, otvoren za promenu, i da uči iz iskustva svog razvoja. Pri ovim promenama važno je i voditi računa o individualnim interesima i potrebama članova, procesima u grupi i zahtevima sredine.

Ove faze nisu statične, niti linearne, već su dinamične, uvek u pokretu i mogu se preplitati (na primer, prilikom prijema novih članova). Pogrešno je misliti da je bilo koja faza štetna, i da se može i treba skratiti, ili preskočiti.

Ovo su nužne faze razvijanja tima, i svaka od njih značajno doprinosi oformljenju bazičnih pretpostavki timskog funkcionisanja (na primer, faza "talasanja" može se razumeti kao opasna po grupnu koheziju, jer klima u tom periodu pogoduje izbijanju konflikata). No, time što se upravo u ovoj fazi jasno određuju uloge, testiraju međusobni odnosi i pojašnjavaju načini saradnje, podstiče se, zapravo, povezanost i kohezija članova.

### **Osnaživanje tima (team building)**

Sve vreme tokom funkcionisanja tima, pored aktivnosti usmerenih na realizaciju cilja, odvijaju se i aktivnosti usmerene na učvršćivanje odnosa u timu i podsticanje doživljaja grupne pripadnosti (team building).

Produkti ovih aktivnosti jesu podsticanje razvoja radnih odnosa, povezivanje članova, omogućavanje da članovi jedni druge vide u novom svetlu, te steknu uvid u sposobnosti i talente drugih, jačanje svesti o zajedništvu, razvijanje jasnog i jedinstvenog identiteta grupe, a sve to značajno doprinosi efikasnosti tima.

Na koji segment timskog rada se ovim treba usmeriti zavisi od prethodne procene tima.

Ukoliko postoje sfere u kojima tim ima problem (na primer, komunikacija ili poverenje...), onda se ove aktivnosti planiraju s tim ciljem.

Ukoliko tim nema problema, onda se procenjuje kojim bi tipom aktivnosti u najvećoj meri unapredili njihovo funkcionisanje.

Aktivnosti u pravcu unapređenja funkcionisanja tima mogu biti različitih formi:

- diskusija - na primer, ukoliko je za osnaživanje tima bitno razjašnjenje ciljeva i uloga; ili za dogovor o mogućem načinu unapređenja procesa donošenja odluka;
  - sastanci - na kojima bi se, na primer, izneli dosadašnji uspesi ili planirale buduće aktivnosti;
  - radionice i uopšte igre u unutrašnjem prostoru;
    - igre u spoljašnjem prostoru;
- društveni događaji - odlasci na koncerte, izložbe, zajednički izlasci;
  - zajedničke kratke pauze.

Suzanne W. Zoglio ističe više aspekata na koje je bitno delovati da bi se osnažio tim (team building):

- Odanost članova svrsi i vrednostima tima. Odanost je osnova sinergije tima, omogućava da se ciljevi tima stave iznad ličnih ciljeva.
- Uključenost svakog člana u aktivnosti tima, tako da se svakom omogući da ostvari svoj doprinos i razvija samopouzdanje.
- Poboljšanje komunikacije, u smislu ohrabriranja članova da kažu šta misle, šta im treba, da dele iskustva, i poslovna i privatna.
  - Podsticanje kooperacije, međuzavisnosti članova tima.
  - Prihvatanje konflikata kao neizbežnog dela radnog procesa; njihovo produktivno prevazilaženje.
  - Smanjenje otpora prema promeni, ohrabriranje preuzimanja rizika.
- Učvršćivanje interpersonalnih veza među članovima, podsticanje građenja odnosa poverenja, ukazivanja podrške i pomoći.

Evo i nekih konkretnih ideja za osnaživanje tima:

- Dozvolite timu da definiše i razvije svoju misiju/viziju. Na taj način podstiče se doživljaj grupne pripadnosti i odgovornosti za ostvarivanje postavljenih zadataka.
- Zajedno radite na kratkoročnim zadacima, koji ne moraju imati veze sa ciljem organizacije (na primer, krećenje zgrade organizacije). Takvi zadaci daju ljudima priliku da se bolje upoznaju i zbliže.
- Povremeno organizujte sastanke tima van grada, po mogućstvu uz noćenje. Zajedničko provođenje vremena i upućenost jednih na druge povezuje ljude, stvara grupni duh.
- Zabavljajte se. Zajedničko posećivanje društvenih događaja, organizovanje izleta, učvršćuje veze među ljudima.
- Zajedno proučavajte primere uspešnih timova, tražite šta im je zajedničko i kako se to može primeniti na vaš tim.

- Delite lična iskustva i očekivanja (šta mislite da unosite u tim, čime možete da doprinesete; šta očekujete da dobijete od angažovanja u timu).
- Podržite jedni druge, izražavajući šta je to što vam se dopada, što cenite kod svakog člana tima.
- Učestvujte u podeli uloga i zadataka, kako individualnih, tako i grupnih.

Drugi autori, daju u izvesnoj meri drugačije određenje osnaživanja tima (team buildinga).

Vide ga kao proces koji omogućava grupi da dostigne svoj cilj, što postižu proučavanjem načina na koji se odvijao njihov dotadašnji rad, kroz sledeće stupnjeve:

- \* Razjašnjenje cilja tima.
- \* Identifikovanje činilaca koji koče ostvarenje tog cilja - tražiti saglasnost svih članova u vezi sa tim.
- \* Navesti moguće solucije za uklanjanje inhibitornih činilaca - odrediti najrelevantnije.
- \* Primeniti ih.

Važno je imati na umu da osnaživanje tima mora biti konstantan proces, a ne sporadična, periodična aktivnost.

Odgovornost za iniciranje ovog tipa aktivnosti trebalo bi da bude na svakom članu. Aktivnosti koje se s tim ciljem sprovode moraju obuhvatiti sve članove tima, a da se pri tom ne nameću, što znači da bi trebalo organizovati one aktivnosti koje su svi članovi, u tom trenutku, spremni da prihvate. Ove aktivnosti trebalo bi da budu zabavne, a u isto vreme usmerene ka cilju (u smislu da vode ka podsticanju onog aspekta timskog rada na koji se želelo uticati).

### **Procena efikasnosti tima**

Procena efikasnosti (evaluacija) jeste proces koji se konstantno odvija u timu.

Cilj praćenja efikasnosti jeste unapređenje timskog rada i njegovih produkata.

Pri planiranju i realizaciji procene veoma je važno imati na umu koji aspekt timskog rada se želi proceniti. Rečeno je da je za timski rad bitan ne samo konačni produkt, već i način na koji se dolazi do rešenja (specifičan način donošenja odluka), kao i interakcija među članovima, tokom zajedničkog rada.

Ova tri aspekta timskog funkcionisanja jesu i najčešći predmet evaluacije:

- Procena produkta odnosi se na analizu ostvarenih rezultata, kvaliteta konačnog proizvoda, po adekvatnim merilima, već u zavisnosti od prirode proizvoda. Suština je poređenje postavljenog cilja i ostvarenog rezultata.

- Procena procesa rada obuhvata procenu jasnoće postavljenog cilja; procenu adekvatnosti i obuhvatnosti sagledavanja problema na čijem rešavanju će tim raditi; procenu efikasnosti sastanaka; procenu efikasnosti u rešavanju problema i donošenju odluka; procenu širine spektra relevantnih znanja i veština kojima tim raspolaže; da li su članovima poznate i jasne njihove uloge; da li su im jasna očekivanja od njih u timu; da li im je jasno koje su njihove mogućnosti doprinosa u okviru ostvarivanja cilja i sl.
- Procena interakcije među članovima odnosi se na procenu kvaliteta vođstva tima (da li način vođenja ostvaruje ravnotežu između usmeravanja ka cilju i otvorenosti za individualne načine sagledavanja problema; da li voditelj delegira odgovornost članovima, prepušta im vođstvo u sferama njihove stručnosti...); procenu saradnje među članovima; procenu uključenosti članova u proces; procenu kvaliteta komunikacije među članovima; procenu načina suočavanja sa konfliktima i sl.

Ove procene mogu inicirati i sprovesti sami članovi tima (samoevaluacija) ili zainteresovani spoljni činiooci, kao što su npr. nadređeni u hijerarhiji organizacije, ili primalac usluga, onaj kojem je proizvod namenjen. U slučaju ovih spoljnih evaluacija, uglavnom je od interesa samo procena produkta rada tima. Procene procesa i interakcije uglavnom se vrše putem u tu svrhu konstruisanih upitnika, kao što je npr. upitnik Health Check, dr Johna Prestona i njegovih saradnika.

Procena se, primenom pomenutog upitnika, obavlja u tri faze:

- korišćenjem ponuđene šestostepene skale prvo se izvrši individualna procena načina na koji, po ličnom viđenju člana, tim sada funkcioniše;
- članovi razmene procene i računanjem prosečne ocene za svaku stavku upitnika, formira se grupna procena;
- tim diskutuje o dobijenim procenama i stvara plan za unapređenje aspekata timskog rada kojim su članovi nezadovoljni.

Za procenu se koristi sledeća skala:

- 5** - potpuno se slažem (navedeni aspekt funkcioniše i više no što se to određenjem ove stavke upitnika podrazumeva);
- 4** - slažem se (aspekt funkcioniše, ali ne idealno);
- 3** - delimično se slažem (funkcioniše, ali samo delimično zadovoljava određenje navedeno u stavki upitnika);
- 2** - uglavnom se ne slažem (slabije funkcioniše, uglavnom ne zadovoljava opis dat u stavki upitnika);
- 1** - ne slažem se (tek smo počeli da radimo na tome, za sada ne funkcioniše);
- 0** - apsolutno se ne slažem (ništa nije urađeno na tom planu; opis iz stavke upitnika uopšte se ne može primeniti na naš tim).

Stavke upitnika jesu sledeće:

*Svrha/usmerenje*

- a) tim ima jasan cilj, poznat svim članovima;
- b) vizija tima i kriterijumi uspešnosti članovima su izazovni, smisleni i uzbudljivi;
- c) članovi razumeju kako se rad tima uklapa u širi okvir u kojem tim funkcioniše;

*Vodstvo tima*

- d) voditelj nalazi adekvatnu ravnotežu između usmeravanja aktivnosti tima i podrške i otvorenosti za doprinos članova;
- e) voditelj diskutuje sa timom o ključnim pitanjima;
- f) voditelj delegira odgovornost i vođstvo članovima u oblastima njihove stručnosti;

*Razumevanje različitosti*

- g) članovi tima razumeju svoje uloge i uočavaju u čemu se one preklapaju sa ulogama drugih članova;
- h) članovima je jasno šta se od njih u timu očekuje;
- i) članovima je jasno koje su individualne snage i doprinos svakog člana tima;

*Proces*

- j) sastanci tima su efikasni;
- k) tim je otkrio i primenjuje bolje načine rada;
- l) tim ima efikasan način rešavanja problema i donošenja odluka;
- m) tim ima dovoljno resursa (ljudi, novca, vremena) za obavljanje posla;

*Komunikacija*

- n) svako ima utisak da članovi tima uvek saslušaju njegove ideje;
- o) različitosti i konflikti prevazilaze se otvoreno i konstruktivno;
- p) interakcija članova je otvorena i poštena;

*Odnosi*

- q) različita iskustva, veštine i sklonosti članova u timu prihvaćeni su i korišćeni;
- r) među članovima tima prisutno je poverenje i otvorenost;
- s) novi članovi se osećaju uvaženim i brzo postaju produktivni članovi tima;
- t) tim preuzima odgovornost za svoje uspehe i neuspehe i izbegava prebacivanje krivice na druge ljude ili grupe.

Tokom protekle decenije rađeno je puno istraživanja o efikasnosti timskog rada i među autorima postoji konsenzus o tome na koje aspekte treba obratiti pažnju da bi se formirao efikasan tim.

Prvo, tim mora da uloži napor u svoj rad, da se posveti svom radu.

Drugo, tim mora da sadrži različita znanja i veštine (pri tom se podrazumevaju stručna znanja; veštine rešavanja problema; i veštine komunikacije).

I treće, tim mora biti sposoban da razvije adekvatne pristupe rešavanju problema (da razvije način strukturisanja plana rada, produktivne analize problema i opcija i adekvatan način donošenja odluka).



Mike Hick navodi faktore koji utiču na podsticanje navedenih aspekata timskog rada:

- Zadatak mora biti motivišuć - posao treba da bude takav da zahteva angažovanje različitih veština, visokog nivoa razvijenosti, da bi bio interesantan. Članovi tima treba da imaju doživljaj da je rešavanje zadatka vredno truda.  
To podstiče ulaganje napora članova.
- Timu su potrebni ciljevi koji su izazovni a ostvarivi i, u isto vreme, jasno definisani. Ako su ciljevi nejasni, ili suviše lako dostižni, tim neće ulagati napor i trud u njihovo rešavanje, te će vremenom postati trom i neefikasan. Stoga je poželjno, ukoliko je moguće, s obzirom na mesto tima u strukturi organizacije, da tim sam oblikuje svoj cilj. Važna je i merljivost cilja, kako bi se mogao evaluirati rad tima i prepoznati uspeh.
- Nagrade potkrepljuju motivacione aspekte dobro odabranog zadatka i izazovnih ciljeva. One ne moraju biti novčane. Isti efekat ima i pohvala, prepoznavanje i isticanje dobro obavljenog posla. Sve u svemu, važno je da se prepozna napor koji je grupa uložila da ostvari cilj. Izdvajanje nagrađivanjem pojedinca iz grupe obično ima destruktivni efekat po grupnu koheziju, jer je trud uložen u dostizanje cilja grupni.
- Da bi tim efikasno funkcionisao, neophodno je na samom početku rada jasno definisati pravila, da bi se eksplicirala očekivanja i obezbedilo učešće svih članova tokom procesa rada, što dalje obezbeđuje raznovrsnije i kvalitetnije pristupe rešavanju problema.
- Tim mora da razvije sinergiju. Tada će članovi sa više energije i entuzijazma prilaziti timskom radu i lakše će proizvoditi inovativne solucije.
- Navedeni aspekti efikasnosti zavise i od veličine grupe. Velike grupe sadrže veću raznolikost sposobnosti i veština, no, s druge strane, smanjuje se doprinos pojedinca. Neke ljude zastraši velika grupa, pa se povlače; ili članovi jednostavno postanu pasivni. U manjim grupama lakše se stvara grupni duh, doživljaj zajedništva i ostvaruje bolja komunikacija među članovima.

Arnold Bateman, pored pomenutih faktora, ističe i značaj adekvatnog vođstva za efikasnost tima: voditelj treba da bude usmeren na razvoj, napredak tima, da podstiče usavršavanje članova i prepušta im vođstvo u sferama njihove ekspertize. Njegov podržavajući stav, podsticanje komunikacije i razvijanje atmosfere međusobnog poverenja podstiču interakciju članova.

### **Konflikti i njihovo prevazilaženje**

Konflikti su sastavni deo timskog rada kao i svih međuljudskih odnosa uopšte. Ne predstavljaju indikator "problematičnosti" pojedinca, niti lošeg kvaliteta grupe.

Ipak, pošto mogu imati negativno dejstvo na grupnu koheziju i efikasnost, treba ih prepoznati i suočiti se sa njima, kroz neki od produktivnih načina prevazilaženja.

Neki potencijalni izvori konflikata karakteristični su za sve timove, jer su vezani za razvojne faze tima.

U fazi "*talasanja*", opasnost za izbijanje konflikta leži u nestabilnosti tima, borbi za pozicije, nepoverenju među članovima, odsustvu prave saradnje.

Izazov specifičan za fazu *normiranja* čini mogući sukob između dela tima koji dodatno definisanje normi smatra previše rigidnim, ugrožavajućim po fleksibilnost tima i opuštenost i kreativnost članova i dela tima koji izvršeno normiranje smatra korisnim, neophodnim za unapređenje efikasnosti. Ova tenzija može pogodovati stvaranju koalicija, neformalnih vođa i kreiranju stereotipa (pozitivnih prema delu tima kojem osoba pripada, a negativnih prema "drugima").

Iako je u fazi *funkcionisanja* tim stabilan, uigran, i ona nosi potencijal za sukobe. Jedan od njih tiče se komunikacije. Pošto je ona veoma bitna za dobro funkcionisanje tima, razgovor o načinima komuniciranja koji određenim članovima prijaju/ne prijaju konstantan je prateći deo timskog rada. Nakon izvesnog vremena, nekim članovima ovo može izgledati kao prazna priča, dok za druge može predstavljati dragoceno produblivanje komunikacije. Dolazak novih članova u tim može takođe povećati tenziju. Od njih se očekuje da se uklupe u već uhodan grupni proces (umesto očekivanja međusobnog adaptiranja), što može dovesti do toga da grupa nameće očekivanja za istovetnim načinom socijalnog i radnog funkcionisanja, čime se sprečava autentično prihvatanje pojedinca sa svim njegovim osobenostima i mogućim novim doprinosima timu. Na kraju, kada je tim uhodan i ostvaruje rezultate, kod nekih članova mogu se povećati očekivanja vezana za efikasnost, što stvara pritisak na grupu i takođe povećava tenziju.

Faza *reformisanja*, predstavlja, u suštini, nov tranzicioni period. Nakon međusobnog ispitivanja u fazi "talasanja", došao je mirniji period u kojem su se razjasnile uloge i očekivanja, definisala pravila, tim je formirao svoj jasni okvir. U fazi reformisanja sve je to, ponovo, podložno promeni. Neizvesnost i nejasnoća promena predstavljaju značajan potencijal za konflikte. Otvorenost za promenu kod ljudi varira. Kod nekih članova, redefinisane uloga, procesa i pravila može stvarati nelagodnost i nesigurnost, te rezultirati otporom. Raznovrsni su načini na koje se otpor može ispoljavati: od čestih prebacivanja, nezadovoljstva raznim faktorima, netrpeljivosti, preko apatije, povlačenja iz komunikacije, slabijeg poslovnog angažovanja, pa do izbegavanja dolazaka i mogućeg odlaska iz grupe. Pošto povod ovih ponašanja ne mora, naizgled, imati nikakve veze sa promenama koje se u grupi dešavaju, ponekad je teško prepoznati da je uzrok, zapravo, otpor na promene. Jedan od indikatora ove pojave mogla bi biti učestalost nezadovoljstva, koje, uz to, nije fokusirano na jedan aspekt, već se lako usmerava na različite izvore; ili pojava naglog, upadljivog povlačenja osobe u ovoj fazi.

Pored navedenog, tim će se, u zavisnosti od svojih specifičnosti (karakteristike članova; karakteristike voditelja i njegova umešnost u vođenju; vrsta zadatka koji tim obavlja; globalna, eksterna atmosfera, npr. u organizaciji čiji je tim deo...), sretati i sa drugim izazovima, koji mogu prerasti u konflikte. Da bi se odredio adekvatan pristup njihovom prevazilaženju, važno je identifikovati pravi uzrok konflikta.

U kontekstu timskog rada, to znači odrediti u kojoj se sferi, zapravo, konflikt dešava. Friedrich Glasl i Rudi Ballreich nude vrlo praktičnu kategorizaciju nivoa koji mogu biti potencijalni izvori konflikta:

1. *Nivo individualnih članova*, pod kojim podrazumevaju unutarpsihičke probleme pojedinca, koji mogu uticati na rad grupe. Izvesna tenzija i stres, koje pojedinac

prenosi iz nekog svog drugog psihološkog konteksta na funkcionisanje tima, mogu dovesti do sukoba u grupi (na primer izražena osetljivost, razdražljivost, doživljaj ugroženosti u grupi...). Ili mogu biti u pitanju određene karakteristike ličnosti, koje su u koliziji sa timskim radom (netolerantnost prema razlikama, zatvorenost i nepoverljivost prema drugim ljudima, teško podnošenje kritike, i sl.).

Pri vršenju ove procene, treba se čuvati "psihologiziranja" - pripisivanja unutrašnjoj psihološkoj dinamici problema koji to nisu. Time rizikujemo da skliznemo u optuživanje drugih i propuštamo da identifikujemo pravu prirodu konflikta. Stoga, pre donošenja zaključka, proverite još jednom da izvor konflikta nije na nekom od drugih nivoa.

Ako je konflikt ovog porekla, članovi tima mogu upotrebiti veštine komunikacije. Podstaci osobu da priča o onom što joj/mu smeta, aktivno ga/je slušati, pružiti empatiju, kroz reflektovanje mu/joj pomoći da osvesti ugrožene interese i/ili potrebe; izraziti i svoja osećanja u konfliktnoj situaciji, i svoje interese i/ili potrebe. U većini slučajeva ovog tipa, već sama zainteresovanost grupe za osobu, za to kako se ona oseća i šta joj treba, umesto etiketiranja ("Netrpeljiv/va si"; "Agresivan/na si"...), dovodi do sniženja konfliktne tenzije. Uz to, dovodi osobu u kontakt sa onim što joj zapravo treba i time se otvara mogućnost da svoj problem i reši.

## 2. Nivo interakcije ili psihosocijalni nivo

Grupe moraju biti otvorene za različitost i razviti svoje mehanizme da različitosti koriste kao sredstvo kreativnosti i produktivnosti, umesto da ih doživljavaju kao opasnost po koheziju. Takav odnos prema različitosti moguće je ostvariti ako je među članovima uspostavljeno prihvatanje, sigurnost i poverenje. Tada članovi mogu iznositi svoja mišljenja, bez straha od reakcije tima u slučaju da je mišljenje različito od ostalih. U suprotnom, iznošenje različitog mišljenja, stava u odnosu na generalnu grupnu direkciju može izazvati konflikt.

Drugi mogući uzrok konflikata na ovom nivou jeste nezadovoljstvo člana dodeljenom ulogom. Na primer, doživljaj člana da je ulogu prihvatio pod pritiskom grupe, iako je ne želi; ili procene uloge kao ograničavajuće po njegov dalji razvoj; ili ne može da razvije sposobnosti koje uloga zahteva; ili nije zadovoljan eksternim određenjem svoje uloge, želeo bi da je sam definiše.

Sve u svemu, različitost osoba koje su upućene na interakciju i međusobnu saradnju jeste stalna mogućnost nastanka sukoba. Ovi sukobi mogli bi se prevazilaziti uz pomoć pregovaranja.

Da bi se došlo do rešenja sa dugoročnijim efektima, preporuka je da se, kada su u pitanju interpersonalni sukobi, koristi onaj oblik pregovaranja koji zajedničko rešenje traži sa stanovišta interesa i/ili potreba, a ne sa stanovišta pozicija. Jedino ta orijentacija otvara mogućnost za pronalaženje rešenja problema kojim bi obe strane dobile, što ima značajne implikacije na atmosferu u timu. S obzirom na značaj povezanosti i međusobnog poverenja članova za funkcionisanje tima, ne bi trebalo ostavljati strane u sukobu delimično nezadovoljne (kao u slučaju rešavanja problema putem traženja kompromisa), jer to može eskalirati sledećim konfliktom.

3. *Nivo sadržaja* odnosi se na sukobe nastale na nivou znanja, usled različitih određenja izvesnih sadržaja. Različite struke imaju različite uglove gledanja na iste pojave i različito ih objašnjavaju. Retko se koncept može definisati na način koji je svima prihvatljiv. Rezultat toga jesu nesporazumi i nerazumevanje.

Ovi sukobi mogu se isprepletati sa interpersonalnim sukobima, te je ponekad teško razlučiti pravi izvor konflikta.

U ovim slučajevima bilo bi konstruktivno naglasiti značaj različitosti koristeći se veštinama komunikacije, ravnopravnosti različitog načina posmatranja pojava, da bi se smanjila tenzija i da bi se zaustavilo ili predupredilo etiketiranje članova. Kada se kreira atmosfera prihvatanja i uvažavanja različitosti, članovi mogu videti suprotstavljena stanovišta kao obogaćenje svog znanja, proširenje svoje vizure, dobijanje obuhvatnije slike o pojavi. Nakon toga mogu, ukoliko je to po dalji rad tima bitno, da na uobičajen način odlučuju koje od ponuđenih stanovišta je najkorisnije za stvarivanje zadatka.

4. *Nivo procedure* obuhvata one sukobe koji su nastali usled lošeg izbora metoda rada (npr. ako je odluka doneta neodgovarajućom metodom, to može izazvati tenziju među članovima), ili sukobe nastale usled teškoća dogovora oko izbora metoda.

Timovi se moraju upoznati sa različitim metodama i procedurama rada i naučiti da donose odluku o izboru adekvatnog metoda, u zavisnosti od cilja koji žele ostvariti. Pod metodama podrazumevaju ustanovljene načine sticanja znanja (kako tim prikuplja informacije), načine dolaska do solucija za rešenje problema i načine izbora krajnje solucije. U literaturi koja se bavi timskim radom i na treninzima, predstavljaju se različite tehnike rada, što može izazvati sukobe u timu, ukoliko članovi tvrde da je njihov pristup najbolji i univerzalno primenjiv.

Pristup rešavanju ovih konflikata može biti isti kao i u slučaju konflikata na nivou sadržaja: bitno je smanjiti tenziju i povratiti sinergiju grupe kroz postavljanje perspektive ravnopravnosti različitosti, a zatim usmeriti tim na odabir najadekvatnije metode s obzirom na konkretan cilj.

5. *Nivo spoljnih odnosa kao mogući izvor konflikata*  
Odnos između tima i organizacije može kriti razne uzroke konflikata.

Stoga je bitno specifikovati nivo samostalnosti tima u odnosu na organizaciju ili druge timove u okviru organizacije.

Jedan od načina da se to odredi jeste korišćenje lestvice stepena samostalnosti tima, odnosno odnosa uprave prema timu, koji su oformili Tannenbaum i Schmidt.

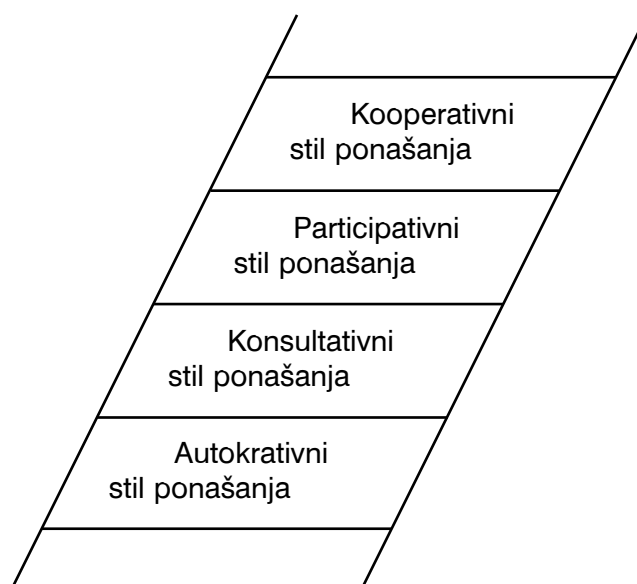
Najmanje samostalnosti imaju timovi čiji se nadređeni ponaša na autokrativan, direktivan način. Ti timovi ne mogu učestvovati u donošenju odluka, a vrlo je ograničenog dometa i uvažavanje njihovog mišljenja.

Ako se odluke tima ozbiljnije razmatraju, na taj način što se saslušaju mišljenja tima, a zatim uprava sama donosi odluku, onda uprava organizacije ima konsultativni stil.

Sledeći je participativni stil uprave, u kojem se ne samo saslušaju mišljenja tima, već tim ima i izvesnog udela u donošenju odluka.

I, na kraju, uprave koje imaju kooperativni ili autonomni stil, ne samo da saslušaju mišljenja tima, već i odluku donose zajedno ili odlučivanje u potpunosti prepuštaju timu.

Jasno je da stilovi odnosa uprave prema timu koji pružaju manju samostalnost, manji stepen učešća u donošenju odluka, imaju veći potencijal za stvaranje nezadovoljstva, rivalstva, atmosfere nepoverenja, iz čega mogu prosteći sukobi. Inherentna je ljudska težnja da se učestvuje u procesima čiji je deo; da utiče na završavanje poslova koje je započeo; kao i da svoj rad vidi kao svrhovit. No, bez obzira na odnos uprave prema timu, mogućnost izbivanja sukoba može se umanjiti ukoliko se razjasni i konkretizuje zadatak tima, područja kompetencije i odgovornosti, kako tima, tako i organizacije, i, naravno, ukoliko se postigne saglasnost u vezi sa tim.



Ukoliko do konflikta dođe, u radi konstruktivnog prevazilaženja, tim bi mogao da preduzme sledeće korake:

- ” da jasno identifikuje problem, tj. svoju poziciju, i da pokuša da odredi poziciju druge strane;
- ” koristeći svoje znanje komunikacije, da pri tom određenju izbegne vrednosne sudove, već da pozicije definiše deskriptivno (šta koja strana u sukobu želi);
- ” u kontaktu sa upravom, da jasno izraze šta je to što bi želeli, a u dosadašnjem načinu funkcionisanja nisu ostvarili.

To je najmanje što svaki tim može uraditi, bez obzira na odnos uprave i generalnu strukturu organizacije.

Koraci koji se dalje mogu preduzeti veoma zavise od pomenutih faktora. Ukoliko je organizacija autoritarno ustrojena, manje je verovatno da bi uprava prihvatila da uđe u proces pregovaranja sa timom. Ipak, i u tom slučaju, izjašnjavanje o postojanju problema ima svrhu. Samo verbalizovanje konflikta smanjuje tenziju u timu. Dok god se o tome samo "šuška" u timu, izraženiji su nezadovoljstvo i napetost. Smanjenju tenzije doprinosi i saznanje članova da su uradili sve što je bilo u njihovoj moći. Doživljaj bespomoćnosti jeste stalni izvor ljutnje i konflikata i, na kraju, vodi do apatije. Ovakvo zajedničko istupanje tima doprinelo bi i osećaju zajedništva članova, nasuprot razmiricama koje mogu prosteći iz nezadovoljstva zbog tinjajućeg konflikta. S druge strane, ukoliko u nastupu tima bude vidna otvorenost i za razumevanje druge strane, to može upravu podstaći da prihvati neku vrstu dogovaranja.

U slučaju veće autonomije tima ili ukoliko je, iz bilo kojih razloga, organizaciji bitna saradnja sa timom, pomenuto iznošenje svog stanovišta bi moglo biti početak pregovaranja. Kada je u pitanju ovaj tip konflikata, oba tipa pregovaranja mogla bi dati rezultate (rešavanje problema sa stanovišta pozicija, u pravcu traženja kompromisa, kao i usmeravanje na interese u osnovi pozicija, kako bi se došlo do rešenja koje zadovoljava obe strane).

U okviru učeničkog parlamenta mogu se javiti sukobi koji proističu iz bilo kog od ovih nivoa. Oni su sastavni deo funkcionisanja tima i ne mogu se izbeći.

Izbegavanje prepoznavanja konflikta i reagovanja može dugoročno samo ugroziti sinergiju i efikasnost tima. Stoga je važno naučiti prepoznavati pravi izvor sukoba i ovladati veštinama za njihovo produktivno prevazilaženje.

# I RADIONICA

## UPOZNAVANJE SA OSNOVNIM KARAKTERISTIKAMA TIMSKOG RADA

### **CILJ:**

Sticanje uvida u određenje tima kroz upoznavanje sa njegovim osnovnim karakteristikama. Razlikovanje tima od grupe.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- iskustveni doživljaj funkcionisanja grupe, odnosno tima;
- diskusija koja će kroz analizu procesa u grupi dati osnovne informacije o značajnim aspektima zajedničkog rada, u smislu diferencijacije njihovih karakteristika u grupi, i u timu i to o:
  - atmosferi u grupi tokom rada,
  - raspodeli uloga,
  - načinu saradnje,
  - preuzimanju vođstva,
  - efikasnosti.

### **MATERIJAL:**

- papiri,
- olovke,
- flomasteri,
- plastelin,
- šareni papiri,
- lepljiva traka,
- makaze,
- kartoni,
- razne kartonske i druge kutije, slamčice,
- materijal za rad za učesnike - Kvadrati - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Šta je tim, šta je grupa - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

### **Uvodna aktivnost - Sastavljanje kvadrata po grupama<sup>1</sup> (20 minuta)**

Učesnici su podeljeni u grupe od po pet članova. Svaka grupa dobija po pet koverata u kojima se nalaze delovi pet kvadrata iste veličine (u prilogu), tako da svaki član grupe dobije svoj koverat u kojem se nalaze neki delovi kvadrata.

---

<sup>1</sup> Aktivnost preuzeta iz priručnika *Sada znam - zato mogu*, Centra za prava deteta.

*Napomena:*

Voditi računa da delovi budu tako raspoređeni po kovertama da nijedan član grupe ne može da sastavi kvadrat od tih svojih delova.

*Napomena:*

Ukoliko broj učesnika ove radionice nije deljiv sa 5, preostali učesnici imaju ulogu posmatrača koji prate šta se dešava u grupama i o tome kasnije izveštavaju.

Pošto podeli kovertu i objasni da se u njima nalaze delovi kvadrata, voditelj kaže<sup>2</sup>:

”Svaka grupa treba da sastavi pet kvadrata iste veličine, znači da svaki član grupe napravi svoj kvadrat. Postoje neka pravila kojih se morate pridržavati tokom rada:

1. Članovi grupe ne smeju da komuniciraju između sebe - ni rečima, ni izrazom lica, ni pokretima.
2. Ne smete direktno da dajete svoje delove kvadrata drugim članovima grupe, niti da od njih uzimate delove koji su vam potrebni.
3. Jedino što možete da radite jeste da stavite oblike tj. delove koji vam nisu potrebni na sredinu stola, odnosno da sami uzimate sa sredine stola one oblike koji su tu stavljeni.

Trudite se da zadatak izvršite što je moguće brže!”

*Napomena:*

Učesnike ne upućivati u to da treba da sarađuju. Treba sami da otkriju da im je saradnja neophodna.

Kada većina učesnika kompletira kvadratu, voditelj prekida rad.

Voditelj nakon ovoga razgovara sa učesnicima o tome kako su razmišljali tokom ove aktivnosti, kojim su strategijama pokušavali da reše zadatak i da li se i kako ta strategija vremenom menjala.

Na kraju voditelj objašnjava značaj saradnje za efikasno obavljanje zadatka. U ovoj aktivnosti bez saradnje sa drugim članovima u grupi nije moguće rešiti zadatak.

### **Centralna aktivnost - Pravljenje ostrva (60 minuta)**

U ovoj aktivnosti grupama se zada ista aktivnost i različit način organizacije zajedničkog rada, koji će podsticati grupnu dinamiku u pravcu pogodnom za diskusiju o procesima u grupi i u timu.

Učesnicima se kaže da će biti podeljeni u dve grupe, koje će imati zadatak da od materijala koji dobiju naprave ostrvo koje treba da sadrži zgrade opštine, škole, bolnice, četiri kuće i puteve koji ih spajaju. To treba da urade brzo.

---

<sup>2</sup> Voditelj bi trebalo da u potpunosti ponovi ovu instrukciju učesnicima.



Pobednik je ona grupa koja je brže obavila zadatak. Krajnji rok do kojeg treba da završe jeste 20 minuta.

Nakon ovoga, voditelj deli učesnike u dve grupe.

Prilikom uručivanja "građevinskog materijala" grupi, svakoj dati i specifične instrukcije.

Jednoj grupi reći da svi koji su izvukli plave ceduljice treba da prave pojedinačne objekte, a zatim će osobe koje su izvukle crvene ceduljice njihove pojedinačne radove rasporediti po površini ostrva i napraviti puteve.

Osoba koja je izvukla žutu cedulju ceo proces će nadgledati od početka i njime upravljati.

Članovima grupe podeliti uloge izvlačenjem papira (1 vođa, i 2-3 koordinatora, u zavisnosti od veličine grupe).

Drugoj grupi reći da treba da rade svi zajedno, bez daljih specifikacija.

Tokom obavljanja zadatka pratiti procese u grupi.

Nakon što grupe završe sa aktivnošću, voditelj pokreće diskusiju. Neka od mogućih pitanja jesu:

- Kako su se osećali dok su radili zadatak?  
(Uvod u priču o atmosferi u timu, naspram atmosfere u grupi.)
- Kako su saradivali?  
(Podvući razliku između saradnje u grupi i timu. U obe formacije ona postoji, s tim što se u grupi odvija kroz nadovezivanje pojedinačnih ostvarenja, dok se u timu ona ostvaruje kroz interakciju članova, što omogućava dolaženje do većeg broja različitih ideja, što može unaprediti kvalitet produkta.)
- Kako su se članovi grupe osećali u dodeljenim ulogama, odnosno, kako su članovi tima raspodeljivali uloge?  
(Veći prostor za individualni doprinos definisanju uloge u timu, što omogućava kvalitetniji doprinos pojedinca; u grupi, osnova za formiranje uloge jeste samo radni zadatak, dok su u timu bitna osnova za ulogu i karakteristike ličnosti.)
- Kako se formiralo vođstvo u timu?  
(Možda pružiti osnovu za priču o fleksibilnosti vođstva u timu, ukoliko su se nosioci te uloge menjali; da li je prihvaćenost od strane grupe veća u slučaju spontanih vođa? Značaj komunikacijskih i socijalnih veština za voditelja tima ...)
- Kako procenjujete efikasnosti i produkta rada?  
(rad tima ne mora rezultirati boljom građevinom - rad kroz interakciju, pogotovo u početnim fazama zajedničkog funkcionisanja, jeste sporiji, sluša se mišljenje većeg broja članova, traži se saglasnost. Može se razmatrati da li je dugoročno bolji ili je obično sporiji, ali daje kvalitetnije produkte. Da li je jedina prednost negovanje atmosfere poverenja i prihvatanja, što doprinosi zadovoljstvu članova? Utiče li zadovoljstvo pojedinca na efekat zajedničkog rada?)

Diskusiju pratiti navođenjem na flipčartu aspekta zajedničkog rada o kojem se priča, i pisanjem njegovih karakteristika u timu i u grupi.

Sumirati diskusiju kroz priču o razlici između grupe i tima, uz deljenje hendauta.<sup>3</sup>

### **Završna aktivnost - Ajkule (10 minuta)**

Voditelj zamoli da se jave dva dobrovoljca koji će biti ajkule. Ostali su brodolomci koji plivaju u moru i jedini način da se spasu od ajkule jeste da se popnu na ostrvo (stanu na list papira sa flipčarta - za početak voditelj može da staviti pet listova).

Važno je da svi učesnici znaju ko je u ulozi ajkule. Brodolomci plivaju morem i ajkule među njima, dok voditelj ne pljesne dlanovima - u tom trenutku, ajkule mogu početi da love, a brodolomci da beže na ostrvo. Oni koji su ulovljeni, izlaze iz igre. Pre svakog sledećeg kruga, voditelj smanji broj i/ili veličinu ostrva (proceniti po broju preostalih brodolomaca).

Igra traje sve dok ne preostanu samo oni brodolomci koji su se spasli na jedinom preostalom ostrvu veličine pola lista papira.

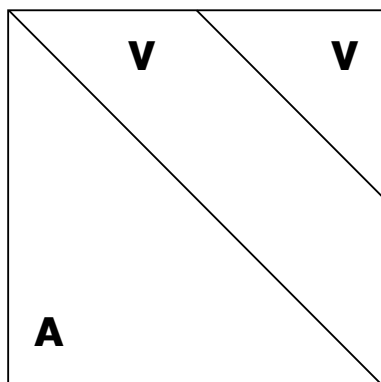
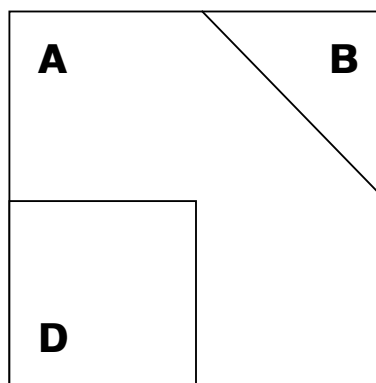
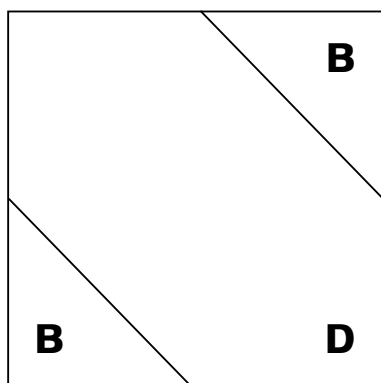
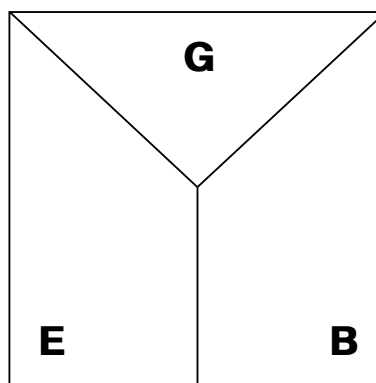
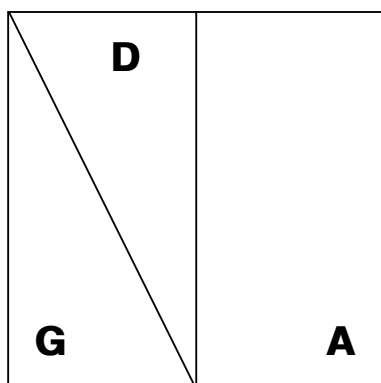
---

<sup>3</sup> Voditelj može da koristi teorijski deo o timskom radu iz ovog priručnika.

## Materijal za rad za učesnike - Kvadrati

Uputstvo za voditelja radionice:

1. Šema je ista za sve grupe.
2. Iseci delove kvadrata.
3. Sve delove označene sa A staviti u jedan koverat i to isto učiniti i sa ostalim delovima (B,V,G i D).



## Materijal za rad za učesnike - Šta je tim a šta je grupa

### **GRUPA**

proces usmeren na produkt

individualni rad, uz saradnju

formiranje ne zavisi od vrste zadatka

uloge članova nepromenljive i dodeljuju se u odnosu na znanja

vođstvo centralizovano

vođa zadužen za ostvarivanje produkta

autoritarno donošenje odluka

### **TIM**

proces usmeren i na ljude i na produkte

interaktivni rad

fleksibilnost formiranja

uloge članova promenljive, zavise kako od znanja, tako i od karakteristika ličnosti

suština vođstva jeste delegiranje odgovornosti

vođa zadužen i za ostvarivanje produkta i za komunikaciju i atmosferu u grupi

svi članovi učestvuju u procesu donošenja odluka

## II RADIONICA

### ULOGI U TIMU

#### **CILJ**

Upoznati učesnike sa karakteristikama uloga i njihove raspodele u timskom radu; predstaviti im podelu dr Meredith Belbin, kao jedan od mogućih načina osmišljavanja uloga.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa ponuđenim ulogama i njihovim sadržajem;
- povezivanje uloga sa svojim karakteristikama;
- povezivanje uloga sa potencijalnim (ili realnim) radnim zadacima učeničkog parlamenta, da bi se prezentovani sadržaj povezo sa iskustvom i mogućom konkretnom primenom.

#### **MATERIJAL:**

- flipčart papiri,
- flomasteri,
- materijal za rad za učesnike - Uloge u timu - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 50 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Ljudske domine (10 minuta)**

Svaki učesnik smisli dve svoje karakteristike i objavi ih grupi. Na primer: "Sa leve strane volim da spavam, a sa desne sam radoznala."

Zatim, neko iz grupe koji ima jednu od tih karakteristika, istupi, uhvati prethodnog učesnika za ruku koja označava tu karakteristiku, i objavi još jednu svoju. Na primer: "Sa desne strane sam radoznao, a sa leve imam brata." Dozvoljeno je da se više učesnika nadoveže na istu osobinu.

Igra traje dok se ne izređaju i ne uvežu svi iz grupe.

#### **Centralna aktivnost**

##### **a) Uloge u timu (75 minuta)**

Učesnicima se ispriča sledeća priča:

Jednog zimskog dana grupa mladih pingvina pošla je u obližnji Ledengrad na koncert poznate grupe iz Pingvingrada. Pošto mesto nije bilo daleko, odlučili su da saonice ostave kod kuće i krenu peške.

Prethodnih dana napadao je divan sneg, užiće u šetnji, razmišljali su svi. U trenutku kada su zašli na teritoriju do koje, do sada, baš i nisu često dolazili, počeo je da pada mrak.

- Hmm, mrak je pao brže nego što smo očekivali. Požurićemo, Ledengrad nije daleko - pomisli Pingvin koji je išao prvi.

Ne prođe dugo, a sneg počeo da pada i ubrzo se pretvori u pravu mećavu. Jedva su nazirali put i obrise horizonta pred sobom. Zastali su za trenutak i pogledali se, zbunjeni i uplašeni.

- Ići ćemo ovim putem - reče Pingvin koji je išao prvi i počeo se probijati kroz mećavu.

Ostali krenuše za njim. Pingvin sa žutim šalom je pričao, zbijao šale, trudio se da im odagna zastrašujuće misli. Mesec je izašao toliko svetao, da su se, odjednom, ispred njih jasno nazreli obrisi puta. Mali pingvin istrča ispred grupe, izvidi deo puta koji je pred njima i vrati se da ih obavesti.

- Na zaleđenom zalivu ispred nas ima pukotina! - reče on uznemireno.
- Pogledajte! - uzviknu pingvin sa čudnom kapom, pokazujući na gomilu drveta pored puta.
- Stanemo li na komad drveta i zaletimo se sa one padine, moći ćemo da ga iskoristimo kao skejt - brže ćemo preći zaliv i lakše izbeći pukotine.
- Imam plan - reče pingvin sa šarenim rukavicama.
- Ako budemo išli jedan po jedan, moći ćemo svi da pređemo, a da led ne pukne.

Pingvin u zelenoj majici primeti da mali pingvin usporava hod. - Ne plaši se - reče mu - biću sve vreme uz tebe.

Voditelj da instrukciju članovima grupe da razmisle koji od tih likova je najbliži njima, njihovoj reakciji u toj situaciji. Da razmisle i zapišu na papiru. Pri tom ih podseti ko su sve bitni likovi:

- pingvin koji je išao prvi,
- pingvin sa žutim šalom,
- mesec,
- mali pingvin,
- pingvin sa čudnom kapom,
- pingvin sa šarenim rukavicama,
- pingvin u zelenoj majici.

Voditelj, takođe, može i da podeli priču učesnicima, kako bi je eventualno još jednom pročitali i podsetili se celine.

Kada je svako zapisao, voditelj poveže likove sa ulogama u timu (naglasivši da je ovo samo priča, ne test) i ukratko opiše uloge.

Doda i ulogu finišera, koja nema analogiju u priči. Podstakne učesnike da pogledaju ponovo šta su zapisali i da kažu da li je uloga na koju lik ukazuje zaista uloga u timu koja bi im najviše odgovarala.

Nakon kratke diskusije o ovoj temi, pozvati učesnike da se upišu u unapred pripremljenu i izloženu tabelu na flipčart papiru, podeljenu na osam delova, s navedenim nazivima uloga. Upisuju svoje ime u ćeliju koja odgovara ulozi u kojoj oni smatraju da bi najviše doprineli timu, bez obzira na prethodni izbor lika. Dozvoliti upisivanje u dve ćelije, ukoliko učesnici na mogu da se opredele između dve uloge.

Nakon što su se svi učesnici upisali, usmeriti pažnju grupe na dobijenu tabelu - ličnu kartu tima.

Nakon ovoga, voditelj može da pokrene kratku diskusiju:

- U kojim ulogama ima najviše upisanih imena?  
(To su snage grupe, u tim sposobnostima su jaki.)
- Ima li uloga u kojima se niko nije prepoznao ili možda samo jedan učesnik?  
(To su moguće slabosti tima, veštine koje timu nedostaju.)

Dobijena lična karta tima predstavlja njihov podsetnik pri budućem radu - podseća ih na koga mogu da računaju za preuzimanje određenih aspekata zadatka.

### **b) Povezivanje uloga u timu sa njihovim mogućim (realnim) zadacima (20 minuta)**

Podeliti učesnike u četiri grupe. Svaka dobija po jedan problem, koji je u domenu učeničkog parlamenta, predstavlja situaciju sa kojom će se oni sretati tokom rada.

Zadatak svake grupe jeste da razmisli o dobijenoj situaciji, te o ulogama koje bi trebalo da se nađu u timu za njegovo rešavanje. Popisaće uloge koje smatra bitnim i napisati ukratko šta bi bio konkretni zadatak osobe u toj ulozi, kada bi se formirao tim za njegovo rešavanje.

Situacije su sledeće:

1. Učenički parlament treba da odluči o uređenju školskog dvorišta i unutrašnjih prostorija (učionice, prostorije za slobodno okupljanje učenika, kantine). Takođe, usled donacije koju su dobili za čitaonicu i biblioteku, treba da osmisle i organizuju sređivanje ove prostorije.
2. Učenički parlament treba da odluči o destinaciji ekscurzije, agenciji koju bi eventualno angažovali i o načinu pokrivanja troškova tj. pronalaženju sredstava za učenike koji nemaju sredstva da odu.
3. Učenički parlament treba da odluči o uvođenju novih sekcija u školu (koje su to sekcije, ko će ih držati, gde će se održavati, u koje vreme, koji broj učenika može biti primljen, ko vrši selekciju i po kojem kriterijumu, na koji način će se učenici obavestiti i dr.).

4. Učenički parlament treba da odluči o organizovanju poseta bioskopu i svečanoj večeri pošto im u posetu dolazi delegacija iz susedne škole. Treba i da osmisle radni program u trajanju od dva dana kako bi se predstavili ovoj delegaciji.

Grupe izlažu, ostali iznose eventualne komentare. Voditelj još jednom naglašava značaj preuzimanja uloga i samim tim i odgovornosti u timu. On povezuje i naglašava značaj uloge koju preuzimamo sa individualnim karakteristikama.

### **Završna aktivnost - Pustinjska oluja (5 minuta)**

Učesnici stanu ukруг. Aktivnost se obavlja u potpunoj tišini.

Voditelj započinje pokret, koji se prenosi sa leve strane. Učesnici započinju pokret onda kada ga uradi osoba sa njihove leve strane, a ne kada ga je uradio voditelj. Voditelj započinje tišim pokretima, pa sve glasnijim, da bi ponovo završio tišim (od pucketanja prstiju, preko pljeskanja dlanovima, pljeskanja dlanovima o kolena, nogama o pod, pa unazad).

Poslednje što se prenosi jeste tišina.



## Materijal za rad za učesnike - Uloge u timu

1. *Koordinator* - upravlja grupom, usmerava aktivnosti, vodi računa da aktivnosti budu usmerene cilju. Sve to radi na način koji nije kontrolišući u meri da guši inicijativu i narušava međusobno poštovanje i samopoštovanje članova, što znači da ima vrlo razvijene komunikacijske veštine.
2. *Inovator* - kreativan, zadužen za osmišljavanje novih ideja i strategija.
3. *Pokretač* - unosi energiju, podstiče motivaciju članova i inspiriše akciju. Ova uloga je manje značajna u kasnijim fazama, kada je tim već dobro uigran.
4. *Istraživač* - radoznao, voli da istražuje, timu doprinosi prikupljanjem informacija relevantnih za zadatak.
5. *Timski igrač (komunikator)* - vešt u komunikaciji, perceptivan, usmeren na druge, brižan. Njegova uloga je da predupredi ili razreši probleme u međuljudskim odnosima, tako da omogući da svaki član tima da svoj maksimalni doprinos.
6. *Evaluator* - inteligentan, analitičan, ume da odvaja ljude od njihovih ideja. Zadatak mu je da procenjuje ideje do kojih je tim došao. Ima pregled situacije, predviđa nekoliko koraka unapred, osvetljava grupi perspektivu.
7. *Implementator* - operativac, dobar u osmišljavanju i realizaciji strategije primene rešenja tima.
8. *Finišer* - obraća pažnju na detalje. Vodi računa o tome da svi detalji u projektu budu povezani, da svi aspekti projekta budu uneti u vremenski plan i da su svi detalji projekta realizovani.



## III RADIONICA

# UPOZNAVANJE SA MOGUĆIM KARAKTERISTIKAMA OSOBA U TIMU

### CILJ:

Produblјivanje znanja učesnika o ulogama u timu kroz naglašavanje značaja osobenosti individualnog karaktera pri dodeli uloga i isticanje razlike između načina na koji nas drugi opažaju i načina na koji opažamo sebe.

### POSTUPAK SAZNAVANJA:

- suočavanje sa razlikom između samopercepcije i načina na koji nas drugi vide;
- davanje učesnicima širih znanja o ulogama u timu i osobinama ličnosti na kojima se zasnivaju;
- upoznavanje sa upitnikom za procenu adekvatne uloge u timu dr Meredith Belbin;
- upoređivanje uloge koju je u prošloj radionici svako sebi dodelio na osnovu samoprocene, sa ulogama na koje upućuje upitnik;
- naglašavanje neophodnosti prilagođavanja uloga u timu osobinama ličnosti.

### MATERIJAL:

- papiri,
- olovke,
- flomasteri,
- materijal za rad za učesnike - Upitnik Pregled vlastitih osobina - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Handout uloge u timu<sup>1</sup> - za svakog učesnika.

### VREMENSKO TRAJANJE:

1 sat i 40 minuta

### Uvodna aktivnost - Kakav sam ja i kako me vide (20 minuta)

Voditelj zamoli učesnike da uzmu parče papira i da napišu tri osobine za koje misle da su specifične za njih. Napišu ih na odvojenim ceduljicama i ubace u šešir. Zatim, jedan učesnik izvuče papirić, pročita osobinu, a svi treba da pogode ko je to napisao. I tako dok ne pročitaju sve papiriće (pri tom se svaki put menja i učesnik koji izvlači cedulju).

Voditelj podstakne diskusiju o razlikama između samopercepcije i načina na koji nas drugi opažaju:

- Da li se poklapaju?
- Šta se to često ne poklapa i zbog čega?

---

<sup>1</sup> preuzeto od Beogradske otvorene škole

Voditelj vodi računa da u svojim komentarima ne vrednuje karakteristike ličnosti i da ih relativizuje, u smislu da ne postoji osobina koja je u svakom kontekstu pozitivna, niti ona koja je u svakom kontekstu negativna. Uz to ih i vremenski relativizuje (nismo okamenjeni u svom karakteru, menjamo se).

### **Centralna aktivnost - Pregled vlastitih osobina (60 minuta)**

Nadovezujući se na uvodnu aktivnost, voditelj kaže da su na prošloj radionici uloge u timu koje im najviše leže određivali po principu samoprocene (podseti ih na postupak - nakon čitanja priče, svaki učesnik je birao koji lik u priči najviše podseća na njega, šta bi on bio). Na današnjoj radionici podeli uloga u timu i određivanju odgovarajuće uloge za svakog člana prići ćemo na drugačiji način - putem upitnika, koji je u nekoj meri objektivnije merilo karakteristika ličnosti.

Upitnik je kreirao autor podele uloga u timu koga su upoznali na prošloj radionici.

Svaki učesnik dobije upitnik, popuni ga, oceni svoje odgovore i pogleda "rešenje", odnosno, koje uloge bi mu/joj najviše odgovarale.

Diskusija :

- Da li su iznenađeni ulogom na koju ih je upitnik uputio?
- Koliko se procena upitnika poklapa sa njihovom samoprocenom na prošloj radionici?
- Kako se osećaju, da li im je lako da prihvate procenu upitnika ili ne (u smislu da ih upitnik možda upućuje na ulogu koju oni negativno vrednuju, verovatno stereotipiziraju) - za sada bez veće elaboracije?

Voditelj učesnicima podeli handout Uloge u timu i da im vremena da to pročitaju.

Diskusija :

- Kako im se sada čini njihova uloga kada su više pročitali o karakteristikama na kojima se zasniva? Da li im je sada lakše da sebe vide na taj način?

Voditelj ih podseća na relativizaciju karakteristika ličnosti sa početka radionice, koju podržava i ovaj handout - svaka uloga ima i svoj značajni doprinos efikasnosti tima i moguće negativne strane. Važno je da što bolje odredimo kom članu tima odgovara koja uloga, i zbog produktivnosti tima, a i zbog zadovoljstva i ispunjenosti njegovih članova.

### **Završna aktivnost - Smešni geg (20 minuta)**

Učesnici treba da zamisle neke osobine za koje misle da ih oni nikako nemaju.

Potom treba da zamisle kako bi osoba sa takvim osobinama mogla da se ponaša i da to predstave glumom pred ostalima u grupi.

## Materijal za rad za učesnike - Pregled osobina

### PREGLED VLASTITIH OSOBINA Meredith Belbin

---

Kako se uklapate u vaš tim? Da li imate ulogu koja vam najviše odgovara? Da li u timu postoji ravnoteža otvorenih i zatvorenih tipova ličnosti? Da biste saznali odgovore na ova pitanja, testirajte se zajedno sa ostalim članovima vašeg tima i, koristeći ovaj upitnik, otkrijte vaše pravo mesto u njemu.

Kako popunjavati upitnik?

Pred vama je sedam različitih pitanja/situacija i svaka od njih nosi 10 poena. Za svaku od tih situacija pažljivo pročitajte ponuđenih osam tvrdnji (označenih slovima od a do h) i odaberite one koje važe za vas, odnosno, koje najpribližnije opisuju vaše ponašanje u datoj situaciji. Broj tvrdnji koji ćete izabrati nije ograničen. Potom sumu od 10 poena rasporedite po odabranim tvrdnjama tako što ćete onima koje vas najbolje opisuju dati više, a ostalima manje poena. Važno je da zbir poena kod svakog pitanja/situacije bude tačno 10.

#### UPITNIK

#### 1. Šta, po mom mišljenju, mogu da pružim timu:

- a) Mislim da umem brzo da primenim i iskoristim nove mogućnosti.
- b) Mogu dobro da saradujem sa najrazličitijim ljudima.
- c) Imam urođenu sposobnost da smišljam ideje.
- d) Umem da ohrabrim ljude uvek kada primetim da daju neki vredan doprinos ciljevima tima.
- e) Moja sposobnost da istražujem jeste važan razlog moje uspešnosti.
- f) U stanju sam da se suočim sa privremenom nepopularnošću, ako to na kraju dovede do vrednih rezultata.
- g) Brzo osetim šta može da uspe u situaciji koju poznajem.
- h) Mogu da dam obrazloženje za alternativnu akciju bez pristrasnosti i predrasuda.

#### 2. Ako mom timskom radu nešto nedostaje, možda je to iz sledećih razloga:

- a) Osećam se nelagodno ako sastanci nisu dobro organizovani, kontrolisani i, uopšte, dobro vođeni.
- b) Naginjem preteranoj velikodušnosti prema onima koji imaju neko razložno gledište na koje se ne obraća dovoljno pažnje.
- c) Imam običaj da mnogo pričam kada se u timu priča o novim idejama.
- d) Moja objektivnost otežava mi da se spremno i sa entuzijazmom priključim kolegama i kolegamicama.
- e) Ostavljam utisak jake, diktatorski nastrojene osobe kada se radi o poslu koji mora da se obavi.

- f) Teško mi je da predvodim, možda zbog moje preosetljivosti na atmosferu u timu.
- g) Imam sklonost da suviše razmišljam o idejama koje mi padnu na pamet i zato izgubim vezu sa onim što se dešava.
- h) Moje kolege smatraju da se bez potrebe brinem zbog detalja i mogućnosti skretanja sa pravog puta.

### 3. Kada radim sa drugima na nekom projektu:

- a) Umem da utičem na ljude, a da na njih ne vršim pritisak.
- b) Moja budnost sprečava da se iz nemarnosti naprave greške i propusti.
- c) U stanju sam da "progutam stvari" iako se na sastanku gubi vreme ili skreće sa glavnog predmeta.
- d) Od mene mogu da se očekuju originalne ideje.
- e) Uvek pokazujem spremnost da podržim dobar predlog zbog zajedničke koristi.
- f) Veoma mi je važno da se obaveštavam o novim idejama i događajima.
- g) Verujem da drugi cene moju sposobnost za mirno rasuđivanje.
- h) Saradnici mogu da budu sigurni da ću se pobrinuti za organizovanje svih važnih poslova.

### 4. Moje lično shvatanje rada u grupi:

- a) Neupadljivo se trudim da bolje upoznam svoje kolege.
- b) Ne ustežem se da se suprotstavim tuđim gledištima ili da zastupam gledište manjine.
- c) Obično uspem na nađem argument za odbijanje loših predloga.
- d) Mislim da imam sposobnost da pokrećem stvari kada treba da se započne ostvarivanje nekog plana.
- e) Imam sposobnost da izbegavam ono što je očigledno i da smislim nešto neočekivano.
- f) Unosim protekcijonizam u svaki timski posao u kojem učestvujem.
- g) Pokazujem spremnost da koristim veze izvan samog tima.
- h) Iako me zanima gledište drugih, ne oklevam kada treba da se donese odluka.

### 5. Osećam zadovoljstvo u poslu:

- a) Zbog toga što volim da analiziram situacije i upoređujem sve mogućnosti.
- b) Zanima me pronalaženje praktičnih rešenja problema.
- c) Volim i znam da podstičem dobre radne odnose.
- d) Mogu da imam veliki uticaj u donošenju odluka.
- e) Imam priliku da upoznam ljude koji mogu da donesu nešto novo.
- f) Umem da navedem druge da se slože i prihvate neophodan način rada.
- g) U svom sam elementu kada mogu da posvetim punu pažnju poslu.
- h) Volim da nađem oblast koja zahteva veliku imaginaciju.

## 6. Ako neočekivano dobijem težak zadatak, ograničeno vreme i nepoznate saradnike:

- a) Poželim da se izmaknem i smislim kako da se izvučem iz škripca, pre nego što i počnem da razmišljam o poslu.
- b) Spreman/na sam da radim sa osobom koja pokazuje najpozitivniji prilaz, bez obzira na to koliko ta osoba može biti teška za saradnju.
- c) Pronalazim način da smanjim obim tog posla, tako što prvo utvrđujem koje osobe mogu najviše da doprinesu.
- d) Moja prirodna potreba da stvari uradim na vreme pomogla bi da posao ne zaostaje.
- e) Verujem da bih sačuvao/la prisebnost.
- f) Držao/la bih se cilja uprkos pritiscima.
- g) Imam sklonost da otvoreno preuzmem vođstvo ako vidim da grupa tapka u mestu.
- h) Započinjem diskusiju da podstaknem druge da smisle nešto novo, da bi se stvari pomakle s mesta.

## 7. Kada se radi o problemima koje imam u timskom radu:

- a) Može da se dogodi da pokažem nestrpljenje prema onima koji ga koče.
- b) Drugi mogu da me kritikuju zbog preteranog analiziranja ili nedovoljne intuicije.
- c) Moje nastojanje da se posao obavlja kako treba, može da ga uspori.
- d) Stvari mi dosta brzo dosade, pa se oslanjam na jednog ili dva stimulaturna člana da me pokrenu.
- e) Teško mi je da počnem sa radom ako cilj nije jasan.
- f) Dogodi se da ne umem da objasnim složene stvari, ideje koje mi padnu na pamet.
- g) Svestan/na sam da od drugih zahtevam da urade poslove za koje nisam sposoban/na.
- h) Ustručavam se da ubedujem ljude u svoja gledišta ako naiđem na suprotstavljanje.

Obrada dobijenih podataka

Poene koje ste upisali ispred tvrdnji koje ste odabrali, sada unesite u tabelu koja sledi. Kada unesete sve poene, saberite ih po horizontalnim kategorijama koje su označene početnim slovima njihovog imena. Tih osam kategorija predstavljaju osam osnovnih timskih uloga, bez kojih ni jedan tim ne može efikasno da funkcioniše.

Unošenjem poena koje ste sami sebi dali popunjavajući ovaj upitnik, vi pravite lični profil vaših sklonosti i nastojanja vezanih za konkretni tim u kojem radite. Profil koji ste ovom prilikom dobili nije nepromenljiv i jednom za svagda dat, niti govori o vašim ukupnim potencijalima i mogućnostima.

Kategorija	PITANJA							Ukupan broj poena
	1	2	3	4	5	6	7	
Im	g)	a)	h)	d)	b)	f)	e)	
K	d)	b)	a)	h)	f)	c)	g)	
P	f)	e)	c)	b)	d)	g)	a)	
In	c)	g)	d)	e)	h)	a)	f)	
Is	a)	c)	f)	g)	e)	h)	d)	
E	h)	d)	g)	c)	a)	e)	b)	
Ti	b)	f)	e)	a)	c)	b)	h)	
F	e)	h)	b)	f)	g)	d)	c)	

### Čitanje rezultata

Dobijene zbirove poena po kategorijama uporedite sa priloženom tabelom standarda i za svaku kategoriju obeležite postotak u kojem se vaš rezultat nalazi. Nadalje obrađajte pažnju samo na one kategorije kod kojih vam je postotak "visok", ili "vrlo visok".

Kategorija	Nizak 0-33%	Srednji 33-66%	Visok 66-85%	Vrlo visok 85-100%
Implementator	0-6 poena	7-11 poena	12-16 poena	17-23 poena
Koordinator	0-6 poena	7-10 poena	11-13 poena	14-18 poena
Pokretač	0-8 poena	9-13 poena	14-17 poena	18-36 poena
Inovator	0-4 poena	5-8 poena	9-12 poena	13-29 poena
Istraživač	0-6 poena	7-9 poena	10-11 poena	12-21 poena
Evaluator	0-5 poena	6-9 poena	10-12 poena	13-19 poena
Timski igrač (komunikator)	0-8 poena	9-12 poena	13-16 poena	17-25 poena
Finišer	0-3 poena	4-6 poena	7-9 poena	10-17 poena

Kategorija u kojoj je zbir poena "vrlo visok" ukazuje na vašu osnovnu ulogu u timu, onu koja vam najviše leži i odgovara, odnosno, koja opisuje najveći doprinos koji vi možete da date u radu vašeg tima. Sledeći po visini zbirovi ("visok" i "srednji"), ukazuju na vaše potporne uloge u timu prema kojima treba da se okrenete, ukoliko je iz nekog razloga grupi potrebno manje nosilaca vaše prve uloge. Dva najniža zbira mogu da ukažu na slabost u nekim oblastima. Međutim, umesto da pokušate da reformišete te oblasti i vaše sklonosti, možda bi bilo bolje da među kolegama i kolegicama potražite nekoga ko ima baš te sklonosti koje vama nedostaju.

Važno je da imate na umu da ne postoje dobre i loše uloge u timu, već samo one koje vama više ili manje leže. Da bi jedan tim dobro funkcionisao, neophodno je da u njemu budu pokrivena i zastupljena sve ove uloge. To dalje znači da tim treba da sačinjava osam osoba, sa osam različitih uloga, jer i potporne uloge svakog člana tima omogućavaju njegovo dobro funkcionisanje.

Izvor: Belbin, R. Meredith (1981): Upravljački timovi: razlozi uspeha ili neuspeha. Heinemann Professional Publishing.



## Materijal za rad za učesnike - Uloge

### ULOGE U TIMU (BELBIN)

Tip	Odgovarajuća uloga	Tipični kvaliteti	Moguće loše strane
koordinator (k)	Organizuje aktivnosti tima, koristi sposobnosti i talente članova, poverava dužnosti.	Dobro komunicira, uživa poverenje, smiruje, podstiče, samopouzdan, sabran, pažljiv slušalac.	Nadmetanje sa drugima, nepriznavanje njihovih sposobnosti, napuštanje uloge vođe u susretu sa otporom ili apatijom.
timski igrač - komunikator (ti)	Pomaže pojedincima, podstiče saradnju, dragocen u slučaju krize.	Diplomata, društven, fleksibilan, izgladuje sukobe, dobro opaža, predusretljiv, ima razumevanja.	Držanje strane jednom članu tima, izbegavanje donošenja odluka, nadmetanje za položaj.
inovator (in)	Uvodi nove načine rada, nove ideje, smišlja prečice za rešavanje problema.	Kreativan, introvertan, reaguje na pohvale i kritiku, može da radi sam, nekonvencionalan, maštovit.	Ulaganje energije u sopstveni interes umesto u ciljeve tima, durenje ili povlačenje u sebe, pravljenje tabora ili nadmetanje sa drugim inovatorom.
evaluator (e)	Analizira ideje, vrednuje predloge, nadgleda ciljeve.	Zdravo rasuđuje, oprezan, neemotivan, vešt.	Netaktičnost u kritikovanju tuđih ideja, nadmetanje sa koordinatorom ili inovatorom, stalne negativne primedbe.

implementator (im)	Prenosi planove u praksu, sistematski prilazi stvarima, vidi praktično.	Samodisciplinovan, marljiv.	Borba za status zbog vernosti ideji ili organizaciji, nekonstruktivno kritikovanje tuđih sugestija, nepopustljivost.
finišer (f)	Pazi da se ništa ne propusti, stara se o procesu rada, pazi na detalje.	Vodi računa o detaljima.	Kvarenje morala tima preteranim kritikovanjem ili brigom, insistiranje na detaljima, na štetu celine.
pokretač (p)	Oblikuje aktivnost tima, odupire se inerciji, podstiče motivaciju članova.	Dinamičan, otvoren, pokretač drugih.	Vršenje pritisaka na ljude, preuzimanje prevelike vlasti, nadmetanje sa inovatorom ili evaluatorom.
istraživač (i)	Odgovara na izazove, istražuje nove ideje - mogućnosti, pregovara oko sredstava, ima mnogo veza.	Entuzijasta, dobro komunicira, druželjubiv, radoznao, snalažljiv.	Neproductivnost, zadržavanje informacija za sebe, veće bavljenje svojim nego tuđim idejama.

## IV RADIONICA

# SINERGETSKO ODLUČIVANJE

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa procesom sinergetskog odlučivanja, kao karakterističnim oblikom donošenja odluka u timu.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- kratko upoznavanje učesnika sa pojmom sinergije i njegovim značenjima u kontekstu timskog rada;
- vođenje učesnika kroz faze procesa sinergetskog odlučivanja;
- demonstriranje povećanja grupne efikasnosti u odnosu na individualnu;
- naglašavanje da su i drugi oblici odlučivanja u izvesnim uslovima legitimni u okviru timskog rada i da mogu doprineti njegovoj efikasnosti.

### **MATERIJAL:**

- papir,
- olovke,
- materijal za rad za učesnike - Situacija - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Zadatak - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Šablon za individualni, grupni rang, procenu eksperta i individualno i grupno postignuće - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Ekspertski rangovi,
- materijal za učesnike - Faze sinergetskog odlučivanja - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Dve istine i laž (5 minuta)**

Svaki učesnik treba da kaže tri iskaza o sebi, od kojih su dva istinita, a treći lažan.

Ostali učesnici pogađaju koja izjava je lažna. Igra se završava kada se završi krug.

#### **Centralna aktivnost - Kako preživeti u pustinji (80 minuta)**

Svaki učesnik za sebe pročitava tekst (dat u prilogu) koji opisuje situaciju (rušenje aviona u pustinji, uslovi u kojima se nalaze i spisak stvari koje imaju na raspolaganju), a zatim samostalno rangira stvari po njihovoj važnosti za preživljavanje u datim okolnostima.

Potom se učesnici dele u male grupe. Svako iznese svoje rangove, uz obrazloženje, a nakon toga donose grupnu odluku.

Usmeriti učesnike da umesto glasanja o svakom predlogu razmotre sve aspekte svakog predloga, jer se na taj način često dolazi do kvalitetnijih rešenja.

Predloženi rang smatra se prihvaćenim onda kada svaki član grupe može da kaže da će podržati predlog, iako to nije baš ono što on/ona misli (konsenzus).

Voditelj treba da naglasi značaj pažljivog slušanja drugih, uvažavanja različitih mišljenja, ohrabrivanja svih članova da iznesu svoje mišljenje. Prilikom komentara učesnici treba da vode računa o tome da procenjuju ideje a ne ljude.

Kada su grupe donele odluke, uvodi se mišljenje eksperta, sa obrazloženjima.

Poređenjem individualnih i grupnih rezultata sa mišljenjem eksperta, dobija se procena kvaliteta individualnih i grupnih odluka, što uvodi u diskusiju o tome da se kvalitetnije odluke donose kada je na raspolaganju više znanja i iskustva, više različitih perspektiva iz kojih se problem može sagledati.

Učesnici se upoznaju sa pojmom sinergetskog odlučivanja, kao specifičnog načina donošenja odluka u timu.

Voditelj ispriča faze u procesu ovog tipa odlučivanja. Treba voditi računa o tome da se učesnicima ne pruži idealizovana slika sinergetskog odlučivanja, kao i da se ono ne predstavi kao jedini način donošenja odluka u timu.

Kroz diskusiju navesti i vremensku zahtevnost ovakvog načina odlučivanja, zahtevanje razvijenih veština komunikacije - kako iznošenja stava, tako i slušanja drugih, sposobnost produktivnog reagovanja u situacijama konflikata, usled povećane mogućnosti njihovog izbijanja. Naglasiti da su i odlučivanje većinom, kao i delegiranje odgovornosti za donošenje odluke na osnovu individualne ekspertize, takođe legitimni načini odlučivanja u timu i to pre svega u kasnijim fazama, kada je tim uigran, jer će, u praksi, često biti u situaciji da na taj način donose odluke.

Može se napraviti i analogija sa radnim grupama u okviru učeničkih parlamenata.

Na primer, ukoliko imamo vremena, a učenici su zainteresovani za temu i sl., ceo parlament može da raspravlja o idejama i rešenjima i da se trudi da na kraju donese odluku konsenzusom.

Nasuprot ovoj situaciji, ponekad u nedostatku vremena, energije i sl., radna grupa u okviru parlamenta (npr. grupa za vannastavne aktivnosti), može doneti odluku, jer pretpostavljamo da imaju interes, znanje i iskustvo da tu odluku i verifikuju.

### **Završna aktivnost - Gusenica (5 minuta)**

Učesnici stanu u krug, okrenuti leđima jedni drugima. Važno je da se približe jedni drugima. Držeći se za ramena osobe ispred sebe, polako se spuštaju, dok ne sednu jedni drugima u krilo. U tom položaju pokušaju da naprave nekoliko koraka.

## **Materijal za rad za učesnike - Situacija**

Oko deset sati pre podne, jednog dana sredinom avgusta, avion kojim ste leteli srušio se u pustinji Sonora, na jugozapadu SAD. Lagani dvomotorni avion sa telima pilota i kopilota potpuno je izgoreo. Ostao je samo kostur aviona. Vi koji ste preživeli, srećom ste nepovređeni.

Pre nesreće pilot nije bio u mogućnosti da javi poziciju aviona. U stvari, pre nesreće informisao je putnike da se nalaze 112 km jugozapadno od malog rudarskog kampa, najbližeg naseljenog mesta, kao i da je 104 km skrenuo sa kursa predviđenog planom letenja.

Područje na kom ste se našli potpuno je ravno, sprženo, bez rastinja, sem žbunja i ponekog kaktusa. Poslednji metereološki izveštaj nagovestio je porast dnevne temperature do 54 stepeni C. Obučeni ste lako - košulje ili majice sa kratkim rukavima, lagane pantalone, čarape, i obične cipele. Svako ima maramicu. Od novca, grupa ima ukupno 2\$ i 83 centa u kovanicama, i 85\$ u papiru. Svako od vas ima još i paklo cigareta i hemijsku olovku.

## Materijal za rad za učesnike - Zadatak

Pre nego što se avion zapalio, vi i vaša grupa uspele ste da spasete 15 stvari iz aviona, navedenih na sledećoj strani. Vaš je zadatak da rangirate navedene stvari po kriterijumu njihove važnosti za preživljavanje u datim okolnostima. Rang broj 1 daćete onoj stvari koju smatrate najvažnijom, a rang broj 15 onoj stvari koju smatrate najmanje značajnom.

Uzmite u obzir:

- broj preživelih jednak je broju članova vaše grupe,
  - vi ste aktuelni učesnik u ovoj situaciji,
  - dogovorili ste se da se držite zajedno,
- sve stvari koje ste poneli iz aviona u ispravnom su stanju.

Korak 1.

Svaki član grupe samostalno rangira. Ne razgovarajte o situaciji i zadatku pre nego što svi članovi grupe ne završe zadatak.

Korak 2.

Pošto ste svi uradili individualno rangiranje, ponovite rangiranje donoseći grupnu odluku o svakom rangu. Ne menjajte individualnu odluku koju ste već doneli.

**Materijal za rad za učesnike - Šablon za individualni, grupni rang, procenu eksperta i individualno i grupno postignuće - za svakog učesnika**

<i>stvari</i>	<i>individualno rangiranje</i>	<i>grupno rangiranje</i>	<i>ekspertska rangiranje</i>	<i>individualno postignuće</i>	<i>postignuće grupe</i>
baterijska lampa					
kamperski nož					
pilotska mapa područja					
plastična kabanica					
magnetni kompas					
pribor za prvu pomoć (sa kompresama i zavojima)					
pištolj kalibra 0.45, napunjen					
padobran crveno-beli					
bočica sa tabletama soli - 1000 komada					

litar vode po osobi					
knjiga "Jestive životinje pustinje"					
jedan par naočara za sunce po osobi					
dve flaše votke					
jedan mantil po osobi					
jedno malo ogledalo					
			<i>Ukupno:</i>		



## Materijal za rad za učesnike - Ekspertski rangovi

1. *OGLEDALO* - Od svih stvari, ogledalo je najvažnije. To je najmoćnije sredstvo koje imate za komunikaciju, odnosno, objavu svog prisustva, u ovoj situaciji. Na suncu, obično ogledalo razvija jačinu svetla kao 5 do 7 miliona sveća. Odblesak se može videti čak i iznad horizonta. Ako nemate ništa drugo osim ogledala, vaša šansa da budete pronađeni (viđeni, primećeni), iznosi oko 80% u prvih 24 sata.
2. *MANTIL* - Sada kada imate sredstvo za komunikaciju, odnosno mogućnost da signalizirate svoje prisustvo, sledeći problem jeste usporavanje dehidracije. Udisanjem i izdisanjem gubimo oko 40% telesne tečnosti. Gubitak tečnosti značajno se usporava čuvanjem tela od pregorevanja. Gubitak tečnosti znojenjem smanjuje se izbegavanjem toplog i suvog vazduha koji cirkuliše neposredno uz kožu. Mantil, koliko god to paradoksalno izgledalo, u datim okolnostima je najbolje moguće sredstvo koje će usporiti dehidraciju. Bez mantila, šanse za preživljavanje smanjuju se za bar jedan dan.
3. *VODA* - Verovatno biste preživeli tri dana sa ogledalom i mantilom. Količina vode koja vam je na raspolaganju neće značajno produžiti vreme preživljavanja, ali će usporiti dehidraciju. Najbolje je popiti vodu kada ožednite - tako ćete zadržati "bistu glavu" prvog dana, kada donosite najznačajnije odluke i gradite sklonište. Kada dehidracija počne, nemoguće je nadoknaditi tečnost količinom vode koja vam je na raspolaganju. Zato racionalizacija vode nema svrhe.
4. *BATERIJA* - Jedini brzi i pouzdani način signalizacije jeste pomoću baterije. Sa baterijom i ogledalom imate mogućnost signalizacije tokom 24 sata. Baterija ima i višestruku primenu tokom dana. Sijalica i sočivo baterija mogu se upotrebiti i za dnevnu signalizaciju ili za paljenje vatre. Deo baterijske lampe u kojem stoje baterije može se koristiti kao alatka ili kao posuda za sterilizaciju vode (vidi kišni mantil).
5. *PADOBRAN* (crveno-beli) - Može se upotrebiti kao zaklon (sklonište) ili za signalizaciju. Kaktusi kojih ima u okolini, mogu se upotrebiti kao držači za šatobran, i tako obezbediti hladovinu, kojom smanjujete temperaturu vazduha za skoro 20%.
6. *NOŽ* - Iako ne toliko važan kao prethodnih pet stvari, nož se može upotrebiti za pravljenje skloništa, sečenje tvrde kore kaktusa koji sadrži vodu i na još bezbroj načina.
7. *PLASTIČNI KIŠNI MANTIL* - Neporozna plastika ovog odevnog predmeta može vam koristiti da napravite primitivni kišni destilator za vodu. Ako iskopanu rupu prekrijete ovim mantilom, razlika u temperaturi dovešće do kondenzacije vode iz zemlje (i delova kaktusa koje ste stavili u rupu), na strani plastike okrenutoj ka rupi. Na plastiku kojom ste pokrili rupu možete staviti manji kamen (ili nešto slično), što će formirati oblik blagog udubljenja (kao levak, gledano spolja), a voda koja se kondenzuje sa unutrašnje strane plastike može curiti u flašu od

votke (praznu) ili u deo baterijske lampe u kojem stoje baterije. Na ovaj način možete "destilisati" oko 1l vode dnevno. Ovaj način obezbeđivanja vode, nažalost, od male je pomoći. Radeći ovo utrošićete mnogo više vode nego što ćete moći da nadoknadite.

8. *PIŠTOLJ* - Krajem drugog dana, usled dehidracije koja se polako povećava (6 do 10%), vaše ponašanje se polako menja (otežan govor, kao i kretanje). Pištolj se tada može upotrebiti kao zvučni signal, a meci za paljenje vatre. Međunarodni SOS signal jesu uzastopno ispaljena tri hica. Poznati su slučajevi kada su preživeli u sličnim situacijama ostali neotkriveni, jer nisu mogli da daju nikakav zvučni signal koji bi spasilačkim ekipama omogućio da ih lociraju. Drška pištolja može se upotrebiti kao čekić. Korist od pištolja u nesrazmeri je sa mogućnostima njegove zloupotrebe: sa pojavom dehidracije, dolazi do promena u ponašanju i rasuđivanju. Zato se važne odluke moraju doneti pre dehidracije. U okolnostima kada upotreba ovog oruđa/oružja može biti i smrtonosna, ono postaje opasnost za grupu. Ako pretpostavimo da neće biti upotrebljavan protiv ljudi, pištolj se može upotrebiti za lov, što je samo nepotrebnii gubitak snage - ako neko i uspe da ubije neku jestivu pustinjsku životinju, pojedeno meso samo će uvećati dehidraciju (organizam koristi vodu u procesu varenja).
9. *NAOČARE ZA SUNCE* - Intenzivno pustinjsko sunce izaziva zapaljenje oka i probleme sa vidom (po simptomima slično snežnom slepilu), što može postati ozbiljan problem. Hladovina skloništa od padobrana može umanjiti ove probleme, kao i mazanje osetljive kože oko očiju garom (od ugašene vatre). Korišćenje maramice ili gaze kao vela, sa prorezima za oči, može takođe pomoći. Ali naočare za sunce ipak su mnogo udobnije i korisnije.
10. *OBLOGE OD GAZE* - Zbog niske vlažnosti pustinjskog vazduha, taj predeo se smatra najzdravijim na svetu (najniža infektivnost). Sa porastom dehidracije krvi se zgušnjava, što smanjuje mogućnost krvarenja, izuzev u slučaju velikih povreda tkiva. U jednom dobro dokumentovanom slučaju, izgubljena žrtva nesreće, bez vode i odeće, pronađena je među stenama i kaktusima, sa bezbroj posekotina i rana po telu. Krvarenje je počelo tek kada su mu, nakon što su ga pronašli, dali da popije vodu. Obloge od gaze mogu se upotrebiti kao uže ili za prekrivanje nogu, članaka, lica ili ruku, kao zaštita od sunca i dehidracije.
11. *MAGNETNI KOMPAS* - Izuzev mogućnosti da se staklena površina kompasa koristi kao sredstvo za signalizaciju (refleksija na sunčevu svetlost), kompas je od male pomoći. Može čak biti opasan kada nastupi stanje dehidracije, kada zbog poremećaja u rasuđivanju nekom može pasti na pamet da krene sam kroz pustinju.
12. *PILOTSKA MAPA PODRUČJA* - Korisna za paljenje vatre ili kao toalet- papir, eventualno kao pokrivač za glavu, odnosno štitnik za oči. Može imati zabavnu vrednost. U stvari nekorisna, pa čak i opasna, jer može ohrabriti nekog da krene sam kroz pustinju.
13. *KNJIGA "JESTIVE ŽIVOTINJE PUSTINJE"* - Problem je nedostatak vode, a ne hrane. Svaki napor utrošen na lov, pripremanje i jedenje (pa posle i varenje), košta organizam gubitka vode. Pustinjskih životinja ima dosta, ali se retko viđaju

- one preživljavaju ležeći i mirujući, što biste i vi morali da radite. Ako lov i bude uspešan, unošenje proteina u organizam "potrošiće" vodu. Generalno pravilo je - ako imate dovoljno vode, jedite, ako nemate dovoljno vode, nemojte jesti! Iako u knjizi možete naći korisne informacije, teško ćete se koncentrisati na čitanje i razumevanje pročitano kada nastupi dehidracija.

14. *VOTKA* - Kada neko umre od alkohola, zapravo je umro od dehidracije. Alkohol apsorbuje vodu, jer telo koristi ogromne količine vode da bi se "oslobodilo" alkohola. U ovoj situaciji, alkohol može biti fatalan. Dehidrirana osoba koja popije alkohol, reagovaće dramatičnom izmenom ponašanja (moguća agresivnost), što može izazvati ozbiljne probleme. Votka vam može poslužiti za paljenje vatre ili za kratkotrajno rashlađivanje tela. I sama flaša može biti korisna. Sve u svemu, votka je pre opasna nego korisna za vas, u situaciji u kojoj ste.

15. *TABLETE SOLI* - Još uvek je rasprostranjen mit o tabletama soli. Što se vas tiče, dehidracija povećava procenat soli u krvi. Bez unošenja dovoljno tečnosti, tablete soli "zarobiće" vodu u organizmu, odnosno trošiće je za oslobađanje viška soli. Efekat je kao da pijete morsku vodu. Čak i čovek koji je pronašao tablete soli, sada smatra njihovu upotrebu diskutabilnom, izuzev u oblastima gde postoji deficit soli.

## **Materijal za rad za učesnike - Faze sinergetskog odlučivanja**

### **1. Faza otvaranja**

Iznošenje što većeg broja mogućih rešenja, za sada, bez procenjivanja.

Podstaci povučene članove da se uključe, kako bi se ostvarilo bogatstvo raznolikih ideja.

### **2. Faza sužavanja**

Zapisivanje ideja na svima vidnom mestu.

Objašnjenje ideje od strane autora.

Grupišu se slične ideje, odstranjuju se duplikati.

Svaki član pravi listu prioriteta, čita je i obrazlaže.

Eliminišu se najniže procenjeni predlozi.

Preostali predlozi grupišu se po značaju, opštosti, sličnosti implikacija.

### **3. Faza zatvaranja**

Procenjuju se oformljene kategorije i eventualne veze među njima (možda se predlozi ne isključuju, već nadopunjuju ili jedni predstavljaju korake koji prethode/slede druge opcije).

Vrši se konačan izbor rešenja koje svaki član može da prihvati i podrži.

# V RADIONICA

## PODSTICANJE KREATIVNOG MIŠLJENJA

### **CILJ:**

Shvatanje značaja elaboracije problema, pre započinjanja procesa donošenja odluka, radi unapređenja kvaliteta odluke tima.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa tehnikom analize sila polja;
- vežbanje u praktičnoj primeni pomenute tehnike;
- uviđanje vrste podataka koje se tim putem mogu dobiti i njihovog uticaja na unapređenje kvaliteta odluke.

### **MATERIJAL:**

- flipčart papiri,
- flomasteri,
- tri male lopte.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

### **Uvodna aktivnost - Tvrđava (10 minuta)**

Učesnici se podele na dve grupe, jedna će predstavljati tvrđavu, držeći se za ruke, a druga će predstavljati osvajače, čiji je cilj da prodru u tvrđavu. To mogu ostvariti samo pronalaženjem tajnog ključa, koji predstavlja određeni deo tela (isti kod svakog člana tvrđave), koji treba dodirnuti da bi se vrata otvorila (podigla ruka) i propustila osvajača koji je otkrio ključ. Učesnici koji čine tvrđavu dogovoriće se koji je to deo tela. Igra traje dok svi osvajači ne prodru u tvrđavu.

### **Centralna aktivnost - Upoznavanje i vežbanje analize sila polja (70 minuta)**

Voditelj na primeru predstavi tehniku analize sila polja, naglašavajući njene potencijale i koristi za dalji proces odlučivanja.

Voditelj deli učesnike u grupe. Ukoliko su učesnici dosad u okviru učeničkog parlamenta imali prilike da rešavaju probleme i donose odluke, neka se grupa dogovori na kojem od tih primera bi volela da radi (preporuka voditelja je da izaberu problem koji im je bilo teško da reše). Ako nemaju iskustva u tome, onda im treba dodeliti unapred pripremljene probleme koji su delokrug učeničkog parlamenta:

1. Nezainteresovanost učenika za učešće u organizovanju života u školi.
2. Nepridavanje značaja odlukama učeničkog parlamenta, koje one po zakonskim aktima imaju, od strane direktora i/ili profesora.

3. Nezadovoljstvo članova komunikacijom u okviru učeničkog parlamenta.
4. Nedovoljna efikasnost učeničkog parlamenta - zadaci se ne završavaju u dogovoreno vreme.

Zadatak grupe je da napravi analizu sila polja i predstavi je na flipčart papiru. Voditelj im pri tom pomaže.

Grupe predstavljaju analize. Nakon svake prezentacije, ostali učesnici komentarišu, voditelj podstiče diskusiju i vodi računa da na njihovim primerima još jednom istakne:

- kako nam ova tehnika pomaže da konkretizujemo, specifikujemo problem i tako ga pojasnimo;
- na taj način sprečava tim da počne da razmišlja o rešenju, pre nego što je dobro definisan problem;
- podstiče nas da specifikujemo i cilj koji želimo postići;
- kako neke od sila koje nam otežavaju dostizanje cilja, mogu zapravo predstavljati primarne ciljeve (čija realizacija je uslov za dostizanje generalnog cilja);
- elaboracija sila koje nam olakšavaju dostizanje cilja ukazuje nam na naše resurse koje možemo koristiti ili na saveznike. Nekada može ukazivati i na sredstvo ili kanal kojim možemo doći do cilja;
- kroz sve ove specifikacije olakšava nam se dolaženje do ideja o mogućim rešenjima.

Ukoliko su radili na svojim primerima iz prakse, tražiti od učesnika da porede rešenje do kog su tada došli sa načinom na koji sada vide eventualna rešenja.

### **Završna aktivnost - Dobacivanje lopticama u krugu (10 minuta)**

Učesnici stanu ukrug. Voditelj naglasi učesnicima da pamte ko im je bacio loptu i kome su je oni bacili.

Zatim baca lopticu nekom od učesnika, on je baci nekom sledećem i tako dok svi učesnici ne budu obuhvaćeni, a lopta vraćena onom od koga je krenula. Pri tom ne sme se baciti lopta dva puta istoj osobi (da bi se izbegle zabune, učesnici koji su primili i bacili loptu mogu se okrenuti leđima grupi). Nakon prvog kruga, ponavlja se ista šema, ali ubrzano.

U trećem krugu uvode se još dve lopte, koje voditelj ubacuje u igru u kratkim intervalima. Sve tri lopte moraju da slede prethodno ustanovljenu šemu.

# VI RADIONICA

## VOĐSTVO U TIMU

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa karakteristikama vođstva u grupi i u timu.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- razmišljanje o karakteristikama uspešnog lidera;
- elaboracija veština vođstva (organizacije i upravljanja);
- upoznavanje sa karakteristikama značajnim za voditelja tima;
- upoznavanje sa obeležjima vođstva tima.

### **MATERIJAL:**

- flipčart papiri,
- flomasteri,
- kartoni,
- osam plastičnih čaša,
- osam plastičnih tanjira,
- četiri para makaza,
- četiri lepljive trake,
- materijal za rad za učesnike - Karakteristike vođe grupe i tima - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Karakteristike dobrog voditelja tima - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

### **Uvodna aktivnost - Nevidljivi dirigent (10 minuta)**

Jedan učesnik je detektiv koji treba da otkrije ko je vođa čije pokrete prati cela grupa (o čemu se grupa dogovori kada detektiv napusti prostoriju). Grupa prati i ponavlja pokret "dirigenta" sve dok "dirigent" ne promeni pokret, koji grupa ponovo preuzima i ponavlja.

Detektiv šeta među grupom, posmatra, pokušavajući da otkrije ko diktira pokrete.

Ova aktivnost uvodi učesnike, između ostalog, i u temu vođstva.

### **Centralna aktivnost - Simulacija vođstva (70 minuta)**

Učesnici dobijaju instrukciju da se sete jednog lidera, iz bilo koje sfere života (od politike, preko sporta, estrade, do lidera neformalnih grupa - njihovog društva na primer), kojeg poštuju i da zapišu koje su to osobine koje osobu čine uspešnim liderom, na koji način ta osoba organizuje aktivnost, kako se odnosi prema članovima svoje grupe i sl.

Ostaviti im pet minuta za razmišljanje.

Zatim se učesnici podele u četiri grupe i u okviru grupa izvlače uloge (jedan vođa, a ostali sledbenici). Vođe će izvući i problem-situacije. Zadatak im je da, koristeći one osobine dobrog lidera do kojih su došli razmišljanjem, smisle način na koji bi rešili dodeljenu problem-situaciju. Odigravaju aktivnost u formi simulacije. Svaki član grupe mora biti obuhvaćen organizacijom vođe. Ostali članovi tima dobijaju instrukciju da se ponašaju što prirodnije, onako kako bi zaista reagovali u toj situaciji.

Zadaci su sledeći:

1. Od dobijenog materijala (osam flipčart papira ili još bolje velikih kartona, četiri plastične čaše, četiri plastična tanjira, lepljiva traka, makaze), grupa treba da napravi kućicu za pse, u koju jedan član grupe može ući i izaći.
2. Da od dobijenog materijala (kartoni, flomasteri, lenjir, lepljiva traka, makaze), naprave most preko kanjona (između dva stola ili stolice), koji na kraju mora da izdrži težinu makaza.

Po dve grupe imaju isti zadatak.

Diskusija o procesima u grupi:

- Na koje veštine su se lideri oslanjali da bi ostvarili zadatak?
- Koje strategije su koristili u ulozi vođe, da bi uspešno realizovali zadatak?
- Da li su različiti modusi vođstva rezultirali razlikama u efikasnosti tima?
  - Šta su sebi postavili kao primarni cilj (produkt, atmosferu u grupi, prihvatanje članova...)?
  - Kako su se osećali ostali članovi tima?

Na ovu diskusiju o procesima u grupama tokom vršenja aktivnosti nadovezati teorijski deo o karakteristikama vođstva u timu, naspram vođstva u grupi, te veštinama i karakteristikama bitnim za voditelja tima.

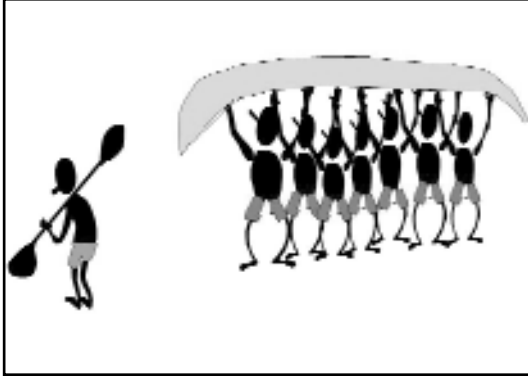
Obratiti pažnju na uobičajen stereotip da je vođa neko ko ima potpunu kontrolu nad celim procesom rada i sam donosi sve važne odluke. Naglasiti značaj delegiranja odgovornosti za vođstvo tima.

### **Završna aktivnost - Powerpoint prezentacija na temu vođstva (10 minuta)**

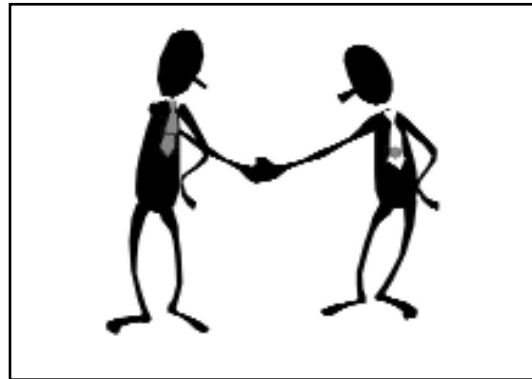
Voditelj radionice prezentuje učesnicima slike koje može da stavi i u Powerpoint i nakon toga razgovara sa njima na temu vođstva i timskog rada.



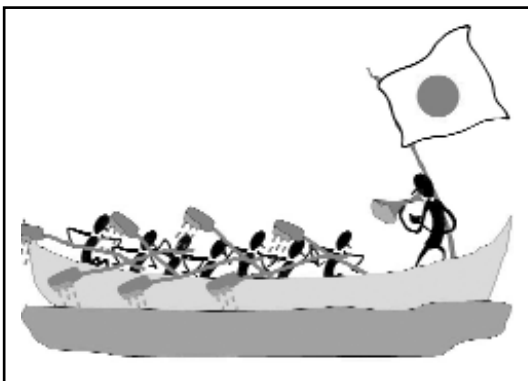
## TIMSKI RAD



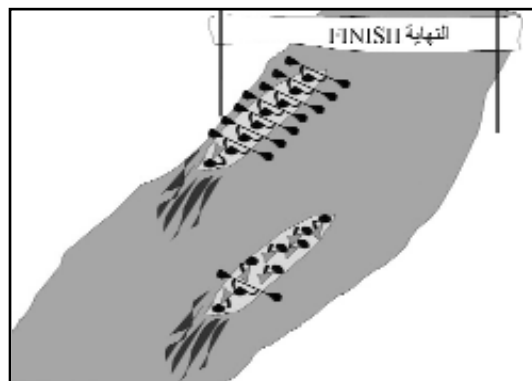
Jednom davno postojao je arapski kajakaški tim.  
Takođe, postojao je i japanski kajakaški tim.



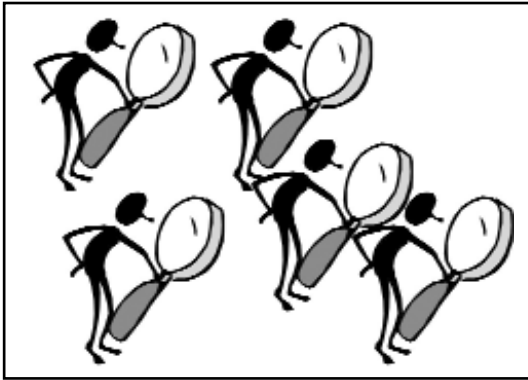
Jednog dana, ova dva tima dogovorila su se da organizuju redovne trke, svake godine. Svaki tim je imao po osam učesnika.



Svaki tim je naporno radio da bi bio u najboljoj formi za trku.  
Došao je dan takmičenja, i mada su bili prilično ujednačeni, japanski tim je pobedio za pet metara dužine.



U arapskom timu bili su prilično zabrinuti.  
Menadžeri tima doneli su odluku da sledeće godine njihov tim mora da pobedi.  
Zbog toga su angažovali poseban tim stručnjaka da proceni situaciju i predloži rešenja za reformu tima.

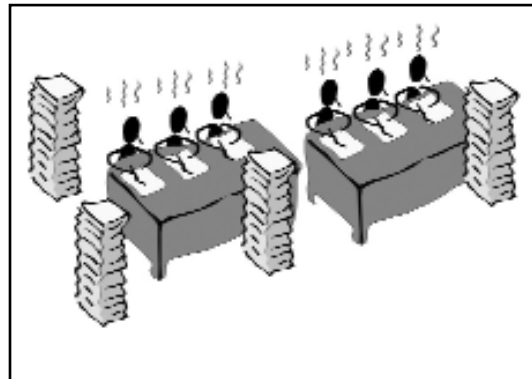


Posle detaljnih analiza stručnjaci su doneli sledeće zaključke:

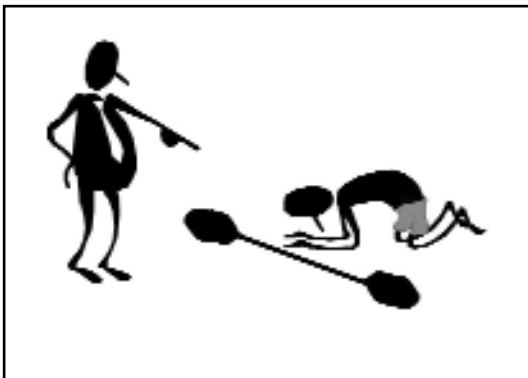
- japanski tim je imao sedam veslača i jednog kapetana,
- arapski tim je imao sedam kapetana i jednog veslača.
- arapski tim mora da se reformiše da bi sledeće godine dobio trku.

Posle nekoliko meseci konsultacija, arapski tim je došao do zaključka da je u njihovom timu bilo suviše kapetana i premalo veslača. Predloženo je rešenje da se ovo promeni!

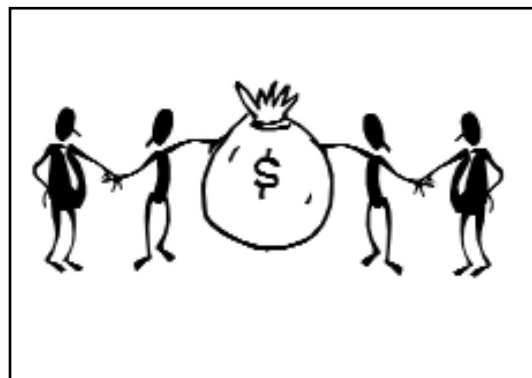
I zbog ovoga - izabrano su četiri nova kapetana koje će predvoditi dva menadžera, izabran je jedan glavni menadžer i izabran je jedan veslač. Pored ovoga, odlučeno je da se poboljšaju uslovi u kojima veslač radi i da mu se daju veća ovlašćenja. Sledeće godine Japanci su pobedili za deset metara dužine.



Arapski tim je odmah otpustio veslača iz tima zbog nezadovoljavajućeg nastupa.



Menadžerima arapskog tima plaćen je bonus zbog izražene snažne motivacije koju su pokazali tokom pripremne faze i tokom trke. Potom je arapski tim odlučio da treba da se pripremi nova analiza. Ova analiza pokazala je da je strategija bila odlična, da je motivacija bila dobra, ali da se sredstva moraju menjati. Sada arapski tim gradi novi brod za sledeću trku.



*\* Preuzeto sa Interneta*

## **Materijal za rad za učesnike - Karakteristike vođe grupe i tima**

### ***VOĐA GRUPE***

Usmeren na zadatak.

Vodi računa samo o radnim obavezama.

Ne bavi se konfliktima među članovima.

Fokusira u sebe stručnost.

Fokusira u sebe odgovornost.

Komunikacija je jednosmerna (izdaje direktive).

Odlučuje sam.

Vodi računa o neuspesima i kažnjavanju, ne prepoznaje značaj isticanja uspeha.

### ***VODITELJ TIMA***

Usmeren i na zadatke i na ljude.

Vodi računa o komunikaciji i atmosferi u timu.

Reaguje u situacijama konflikata, podstiče produktivno prevazilaženje.

Podstiče na usavršavanje.

Delegira odgovornost.

Komunikacija je dvosmerna (podstiče pitanja).

Podstiče učešće članova u procesu donošenja odluka.

Ima utvrđen kriterijum evaluacije uspeha i sistem nagrađivanja.

## **Materijal za rad za učesnike - Karakteristike dobrog voditelja tima**

### ***1. ORGANIZACIJA POSLA***

Umešnost adekvatne podele posla članovima tima i njihovog koordinisanja.

### ***2. DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI***

Pored podele posla, uključuje i prepuštanje vođstva za određene zadatke određenim članovima tima; pri tom se oslanja na njihovu odgovornost, umesto stalnog praćenja i proveravanja njihovih aktivnosti.

### ***3. JASAN, CILJU USMEREN MISAONI PROCES***

Ume da prekine diskusiju kada se rasplinjuje, vodi računa da tim ne odluta od svog zadatka.

### ***4. DOBRA PROCENA DRUGIH, NJIHOVIH SPECIFIČNIH SPOSOBNOSTI I POTENCIJALA, U ODNOSU NA ULOGE (VEŠTINE) RELEVANTNE TIMU***

Perceptivnost i usmerenost na druge u pravcu otkrivanja njihovih veština relevantnih za ostvarivanje zadatka tima; angažovanje "pravih ljudi na pravo mesto".

### ***5. DOBAR MOTIVATOR***

Podstiče tim, daje mu energiju, ojačava grupni duh.

### ***6. KOMUNIKACIJSKE VEŠTINE***

Izražavanje zahteva kroz afirmativne rečenice (reći jasno šta se želi postići, a ne šta se ne želi); generalno izražavanje u formi JA-iskaza; sposobnost slušanja drugih kroz razumevanje potreba koje stoje u osnovi izrečenog sadržaja; deskriptivna orijentacija pri izražavanju i razumevanju, izbegavanje vrednovanja i procenjivanja.

### ***7. SPOSOBNOST PRODUKTIVNOG PREVAZILAŽENJA KONFLIKATA***

Stav da su konflikti sastavni deo života, deo susreta različitosti, te ih ne treba negirati. Ova sposobnost uključuje i znanje o načinima, metodama produktivnog prevazilaženja konflikata.

### ***8. UVAŽAVANJE RAZLIČITOSTI***

Uviđanje ravnopravnosti različitosti i njihovog značaja za ostvarivanje kvalitetnijih rezultata; različitosti shvata kao izazov.

## VII RADIONICA

### GRAĐENJE POVERENJA - TEAM BUILDING

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa pojmom osnaživanja tima i mogućnošću osnaživanja tima kroz podsticanje građenja odnosa poverenja među učesnicima.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- informisanje o tome šta podrazumeva osnaživanje tima i kroz koje aktivnosti se ono može ostvarivati;
- uviđanje značaja međusobnog poverenja u timu;
- osveščivanje uobičajenog problema prepuštanja drugima da završe posao u situacijama čiji nam je ishod važan;
- pružanje mogućnosti učesnicima da se uvere da ishod aktivnosti može biti adekvatan i ako povuku kontrolu.

#### **MATERIJAL:**

- flomasteri,
- lenjir,
- makaze,
- lepljiva traka,
- loptica,
- više malih kutija,
- razni priručni materijali za aktivnost Vodiš me/vodim te (kreda, ...),
- materijal za rad za učesnike - Aspekti timskog rada na koje je važno delovati u svrhu osnaživanja tima - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Aktivnosti koje osnažuju tim - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Navođenje aviona preko prepreka (15 minuta)**

Jedan učesnik će biti avion, a jedan kontrolor leta koji navodi kretanje aviona. Ostali učesnici će svojim telima kreirati prepreke. Kada je učesnik koji će biti avion napustio prostoriju, učesnici se dogovaraju koje će prepreke biti (prepreka može biti predstavljena telesnim stavom jedne osobe ili više osoba) i na koji način će se svaka od njih savladavati (na primer zaobići sa leve strane, preskočiti...).

Kontrolor leta to mora zapamtiti.

Voditelj "avionu" vezuje oči, i uvodi ga u prostoriju. Igra se odvija u tišini, samo glas kontrolora navodi "avion" da uspešno prođe sve prepreke.

## Centralna aktivnost -

### a) Mini lekcija (15 minuta)

Voditelj ispriča o tome šta je osnaživanje tima, na koji način je ono važno za efikasnost tima, na koje aspekte timskog rada je sve bitno delovati, na koje načine se osnaživanje može sprovoditi.

Reći da ćemo se prvo baviti kreiranjem atmosfere poverenja, bez daljih određenja.

### b) Vodim te - vodiš me (55 minuta)

Zatim se učesnici podele na parove. Zadatak će im biti da izvrše niz od 3 do 4 jednostavne aktivnosti (na primer, otići do tamo, izvaditi lopticu iz kutije, otići tamo i ubaciti je u korpu), ali na taj način što će jedan učesnik imati povež preko očiju i aktivnosti će vršiti tako što će mu par govoriti (jednu po jednu aktivnost, osoba koja je vođena ne zna ceo zadatak), usmeravati ga, voditi po prostoru držeći mu jednu ruku na ramenu i pomagati mu u orijentaciji (npr. korpa ti je levo...).

I tako svaki par, dok svi ostali u tišini posmatraju.

Aktivnosti bi bile sledećeg tipa:

1. Otići do stola u levom uglu, uzeti olovku, otići do stolice u sredini i ostaviti je.
2. Otići do gornjeg desnog ćoška, izvaditi lopticu iz kutije, odneti je do prednjeg dela učionice i staviti je u korpu.

Voditelji treba da pripreme prostor pre ovih aktivnosti.

Zatim, u drugom krugu, učesnike grupisati prema tome da li su u paru bili voditelji ili vođeni.

Svako od "voditelja" ubacuje u torbu voditelja radionice jednu ličnu stvar koju mogu da prepoznaju, a "vođeni" ih izvlače. Time su formirani novi parovi, s tim što će u ovom ciklusu oni koji su vodili biti vođeni i obrnuto. Na taj način će učesnici imati priliku da grade odnos poverenja sa više osoba.

Treba pripremiti onoliko različitih zadataka koliko ima učesnika u radionici. Cilj je da svaki učesnik iskusi obe uloge.

Razgovarati sa učesnicima kako su se osećali dok su vodili, a kako dok su bili vođeni, zbog čega nam je teško da se prepustimo drugima, zbog čega nam je poverenje u timu važno, kako poverenje utiče na funkcionisanje tima, koje prepreke vide za uspostavljanje odnosa poverenja u okviru članova učeničkog parlamenta, koje načine vide da se to prevaziđe.

### **Završna aktivnost - Ljuljanje u trojkama/petorkama (5 minuta)**

Učesnici ustanu, a voditelj ih deli u grupe po troje. Jedan stane u sredinu, ukruti se i nagne unazad kao da pada. Osoba iza ga/je prihvati i polako odgurne ka osobi ispred i tako ga/je ljuljaju. Isti proces se može ponoviti i u grupama od po petoro učesnika. Važno je da oni učesnici koji ljuljaju budu što bliže jedni drugima.

Nakon ovoga voditelj može da vrati diskusiju na priču o poverenju i vođenju.

## **Materijal za rad za učesnike - Aspekti timskog rada na koje je važno delovati u svrhu osnaživanja tima**

- Odanost članova svrsi i vrednostima tima.  
Odanost je osnova sinergije tima, omogućava da se ciljevi tima stave iznad ličnih ciljeva.
  - Uključenost svakog člana u aktivnosti tima, tako da se svakom članu omogući da ostvari svoj doprinos i razvija samopouzdanje.
- Pобољшanje komunikacije ohrabrivanjem članova da kažu šta misle, šta im treba, da dele iskustva - i poslovna i privatna.
  - Podsticanje kooperacije, međuzavisnosti članova tima.
- Prihvatanje konflikata kao neizbežnog dela radnog procesa i njihovo produktivno prevazilaženje.
  - Smanjenje otpora prema promeni, ohrabrivanje preuzimanja rizika.
- Učvršćivanje interpersonalnih veza među članovima, podsticanje građenja odnosa poverenja, ukazivanja podrške i pomoći.



## Materijal za rad za učesnike - Aktivnosti koje osnažuju tim

- Dozvolite članovima tima da zajedno definišu i razviju svoju misiju/viziju. Na taj način podstiče se doživljaj grupne pripadnosti i odgovornosti za ostvarivanje postavljenih zadataka.
- Radite zajedno na kratkoročnim zadacima, koji ne moraju imati veze sa ciljem organizacije (na primer farbanje zgrade organizacije). Takvi zadaci daju ljudima priliku da se bolje upoznaju i zbliže.
- Zabavljajte se - zajedničko posećivanje društvenih događaja, organizovanje izleta, učvršćuje veze među ljudima.
- Povremeno organizujte radionice koje se bave programom učvršćivanja tima.
- Proučavajte zajedno primere uspešnih timova, tražite šta im je zajedničko i kako se to može primeniti na vaš tim.
- Delite lična iskustva i očekivanja (šta mislite da unosite u tim, čime možete da doprinesete, šta očekujete da dobijete od angažovanja u timu).
- Iskažite podršku jedni drugima izražavajući šta je to što vam se dopada, što cenite kod svakog člana tima.
  - Učestvujte u podeli uloga i zadataka, kako individualnih, tako i grupnih.



## VIII RADIONICA

### KREIRANJE DUHA ZAJEDNIŠTVA - TEAM BUILDING

#### **CILJ:**

O snaživanje tima kroz podsticanje formiranja doživljaja zajedništva, grupnog duha.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- podsticanje doživljaja značaja saradnje za ostvarivanje cilja;
- pružanje uvida u značaj grupne kohezije za efikasno ostvarenje cilja;
- uvid u značaj individualnog doprinosa i njihove interakcije;
- razvijanje doživljaja uvažavanja među učesnicima i njihovo povezivanje.

#### **MATERIJAL:**

- dva pakovanja kartica za igru memorije,
- tri ili četiri frulice/melodike,
- klupko vunice.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

#### **Uvodna igra - Povezivanje klupkom vunice (5 minuta)**

Svi članovi stanu u krug, jedan drži u ruci klupko. Zadatak mu je da izabere nekog iz grupe, kaže mu nešto što mu se kod njega dopada, i baci mu klupko, zadržavši pri tom jedan kraj niti u ruci.

Tako se krug nastavlja, sve dok svi članovi ne budu uvezani, što treba da ilustruje povezanost članova u timu.

#### **Centralne aktivnosti**

##### **a) Grupno pamćenje (30 minuta)**

Učesnici se podele u dve grupe. Svaka će imati zadatak da među nasumično raspoređenim kartama (okrenutim na poleđinu), zapamti mesto pet parova karata (10 karata).

Obe grupe odvojeno se dovedu, svaka pred svoje karte. Ispred svake grupe jedna osoba okreće karte redom, dok ih sve ne okrene, a ostali prate.

Nakon što su čuli instrukciju, a pre samog okretanja karata, grupa je imala pet minuta da se dogovori o strategiji. Kada su okrenuli sve karte (grupe rade simultano, svaki voditelj prati jednu grupu), imaju nekoliko minuta da naprave

zajedničku shemu rasporeda karata i izaberu pojedinca koji će kasnije, po toj shemi, pokušati da pronađe karte.

Za krajnje otkrivanje, grupe imaju po 10 pokušaja (okreću 10 karata). Cilj svake grupe je da otkrije što više zadanih karata i da ima što manje pogrešnih identifikacija.

### **b) Prenošnje poruka frulicom/pištaljkom/melodikom (50 minuta)**

Učesnici se dele na nove grupe (tri ili četiri). Svaka grupa dobija instrument kojim će jedan predstavnik prenositi poruke ostatku grupe. Poruke će predstavljati jednostavne radnje. Sastojaće se od tri reči - dva objekta, i reči koja ih dovodi u vezu. Ostatak grupe treba da prepozna komandu i da je izvrši (na primer: knjigu na stolicu; kreu u knjigu; i sl.). Grupama se unapred kaže koji objekti mogu doći u obzir (dovoljno ograničen broj da im ne bude preteško, a da opet bude zanimljivo).

Imaju 10-15 minuta vremena da dogovore muzičke "šifre" za objekte i predloge.

Nakon toga, predstavnici timova koji šalju poruke izvlače na ceduljicama zapisane komande i igra kreće. Timovi naizmenično prenose poruke. Svaki tim će imati 3-4 komande. Cilj tima je da ima što više tačno izvršenih zadataka.

U završnoj diskusiji voditelj može da postavi pitanja:

- Kako su se osećali tokom ovih igrica?
- Da li se formirao grupni duh, na koji način je to uticalo na procese u grupi?
- Da li je to unapredilo efikasnost tima, da li mogu neke od ovih zaključaka da primene u svom radu u okviru učeničkih parlamenata?
  - Kako bi osnažili tim?

### **Završna aktivnost - Prenošnje loptice (5 minuta)**

Učesnici se podele u dve grupe. Zadatak svake grupe je da svi članovi postave ruke (obe ruke) tako da ping-pong loptica, koju će voditelj spustiti na početak "kanala", najbrže moguće prođe. Pobjednik je ona grupa koja smisli položaj ruku koji omogućava brže kretanje loptice.

## IX RADIONICA

### PROCENA FUNKCIONISANJA TIMA - FORCE FIELD ANALIZA

#### **CILJ:**

Upoznavanje sa procesom procene funkcionisanja tima i usmeravanje na razmišljanje o mogućim načinima unapređenja.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa upitnikom za procenu efikasnosti tima (Health Check);
- kroz upitnik, upoznavanje sa aspektima timskog rada koji su bitni za evaluaciju;
- individualna procena dosadašnjeg rada tima;
- kreativna elaboracija aspekta kojim su u najmanjoj meri zadovoljni;
- usmeravanje na moguće načine unapređenja tih sfera funkcionisanja tima - za svakog učesnika.

#### **MATERIJAL:**

- papiri u boji,
- četiri lepljive trake,
- desetak pari makaza,
- flomasteri,
- stikeri,
- upitnik Health Check - za svakog učesnika,
- Materijal za rad za učesnike - upitnik Health Check - za svakog učesnika,
- Materijal za rad za učesnike - Ključni procesi za uspeh tima.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Dodavanje energetske lopte (5 minuta)**

Učesnici stanu u krug. Voditelj da sledeću instrukciju: "Sada ćemo da razmenimo našu energiju, kako bismo je imali više pred današnji dan. Imam ovde energetska loptu (pokazati pokretom), koju ću dodati osobi sa moje leve strane. Ona će je prihvatiti i predati dalje. Pri tom lopta može da se menja u kakav god oblik želite, i da pravi razne "zvuke". Uz gestove i pantomimu, energetska lopta prođe sve učesnike. Kada se vrati voditelju, on je na neki način zadržava kod sebe (na primer stavlja u džep) - energija ostaje u grupi, ne raspršava se po prostoru.

#### **Centralna aktivnost**

##### **a) Procena efikasnosti tima (35 minuta)**

Učesnicima se predstavi upitnik Health Check, kao jedan od načina procene efikasnosti tima.

Svaki učesnik individualno popunjava upitnik. Kada svi završe, voditelj se ukratko osvrne na značaj procene efikasnosti tima za njegovo dalje funkcionisanje; na aspekte timskog rada koji obično podležu ovoj proceni; na različite izvore vršenja procene (samoevaluacija i spoljna evaluacija - koji aspekti timskog rada jesu bitni pri kojoj proceni).

### **b) Napravi čudovište (45 minuta)**

Nakon toga, tražiti od učesnika da izračunaju prosečne ocene za sve delove upitnika - izdvojene aspekte timskog rada (svrha/usmerenje; vođstvo...).

Neka zaokruže onaj aspekt koji ima najmanju prosečnu ocenu, kojim su dakle, najmanje zadovoljni.

Podeliti ih u grupe prema istovetnosti ove procene (grupa ne bi trebalo da ima više od četiri do pet članova. Ako ih je više, podeliti u više manjih grupa).

Pred svaku grupu postavi se pakovanje papira u boji, lepljiva traka, nekoliko makaza, flomasteri. Zadatak im je da popričaju u grupi o svom doživljaju tog aspekta kojim su nezadovoljni, da postignu neku grupnu saglasnost u vezi sa njegovim određenjem (na primer, u okviru sfere komunikacije, podozrivost i nepoverenje u timu), a zatim da ga, koristeći dobijeni materijal, predstave u obliku čudovišta. Objasniti da uočenim problemima dajemo oblik čudovišta jer mogu da unište tim.

Grupe izlažu čudovišta, objašnjavajući na šta se odnose. Kada su sva čudovišta izložena (pričvršćena negde u prostoru), grupe dobijaju zadatak da smisle što više mogućih konkretnih rešenja, za bilo koji od izloženih problema, personifikovanih u čudovištu.

Svaku ideju beleže na stikeru, i zatim predstavnik grupe čita i kači (lepi) predlog rešenja na odgovarajuće čudovište. Tražiti da svaka ideja bude na posebnom stikeru/papiriću da bi se slikovitije predstavilo kolike su snage grupe u borbi sa konkretnim problemom.

### **Završna aktivnost - Slonče u zatvoru (5 minuta)**

Učesnici stanu u krug, okrenuti licem u leđa. Ruke svakog učesnika položene su na ramena osobe ispred. Voditelj govori tekst i pokazuje pokrete; učesnici oponašaju njegove pokrete masirajući, prema uputstvu, osobu ispred sebe.

Priča može da bude otprilike ovakva:

"Bila jedna velika šuma (*kružni pokreti po leđima*), puna četinara i drugog rastinja (*dlanovima crtati grane jelke po leđima*).

Došle su drvoseče i posekle četinare (*ivicom dlanova pokreti "sekirice"*). Ostali su samo panjevi (*kažiprstom opcrtavati krugove*). Došlo je u šumu slonče i 'skakutalo' s panja na panj (*pesnicama oponašati kretanje slona*).

Jednog dana došli su čuvari i uhapsili ga (*naglo obema rukama uhvatiti osobu ispred za struk*). Odveli su slonče u zatvor i stavili ga iza rešetaka (*dlanovima praviti rešetke*). U zatvoru je slonče kucalo na mašini pismo za mamu, tatu, sestru, brata (*prstima oponašati kucanje na mašini*), onda je menjalo listove (*dlanovima pomerati gore-dole po leđima*), lepilo marku (*palcem pritiskati kao da lepimo marku*) i udaralo pečate (*opet udarati pesnicama, ali brže i sitnije*) i plakalo (*"gužvanje" leđa kao da se tresu zbog plača*). Brzo je otišlo do čuvara da pismo brže stigne (*vrhovima prstuju" bockati" leđa*).

## Materijal za rad za učesnike - upitnik Health Check za svakog učesnika

Svaku stavku upitnika pažljivo pročitajte i procenite koliko se slažete sa izrečenom tvrdnjom, ocenama od 0 do 5, prema dole navedenim značenjima ocena:

**5** - potpuno se slažem (navedeni aspekt funkcioniše i više no što se to određenjem ove stavke upitnika podrazumeva).

**4** - slažem se (aspekt funkcioniše, ali ne idealno).

**3** - delimično se slažem (funkcioniše, ali samo delimično zadovoljava određenje navedeno u stavki upitnika).

**2** - uglavnom se ne slažem (slabije funkcioniše, uglavnom ne zadovoljava opis dat u stavki upitnika).

**1** - ne slažem se (tek smo počeli da radimo na tome, za sada ne funkcioniše).

**0** - apsolutno se ne slažem (ništa nije urađeno na tom planu; opis iz stavke upitnika uopšte se ne može primeniti na naš tim).

Odgovarajuću ocenu upišite pored tvrdnje na koju se ona odnosi.

UPITNIK	
<b>Svrha/usmerenje</b>	a) tim ima jasan cilj, poznat svim članovima b) vizija tima i kriterijumi uspešnosti jesu izazovni, smisleni i uzbudljivi članovima c) članovi razumeju kako se rad tima uklapa u širi okvir u kojem tim funkcioniše
<b>Vođstvo tima</b>	d) voditelj nalazi adekvatnu ravnotežu između usmeravanja aktivnosti tima i podrške i otvorenosti za doprinos članova e) voditelj diskutuje sa timom o ključnim pitanjima f) voditelj delegira odgovornost i vođstvo članovima u oblastima njihove stručnosti
<b>Razumevanje različitosti</b>	g) članovi tima razumeju svoje uloge i u čemu se one preklapaju sa ulogama drugih članova h) članovima je jasno šta se od njih u timu očekuje i) članovima je jasno koje su individualne snage i doprinos svakog člana tima



<b>Proces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>j) sastanci tima su efikasni</li> <li>k) tim je otkrio i primenjuje bolje načine rada</li> <li>l) tim ima efikasan način rešavanja problema i donošenja odluka</li> <li>m) tim ima dovoljno resursa (ljudi, novca, vremena) za obavljanje posla</li> </ul>
<b>Komunikacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n) svako ima utisak da članovi tima uvek saslušaju njegove ideje</li> <li>o) različitosti i konflikti prevazilaze se otvoreno i konstruktivno</li> <li>p) interakcija članova je otvorena i poštena</li> </ul>
<b>Odnosi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>q) različita iskustva, veštine i sklonosti članova prihvaćeni su i korišćeni u timu</li> <li>r) među članovima tima prisutno je poverenje i otvorenost</li> <li>s) novi članovi osećaju se uvažanim i brzo postaju produktivni članovi tima</li> <li>t) tim preuzima odgovornost za svoje uspehe i neuspehe i izbegava prebacivanje krivice na druge ljude ili grupe</li> </ul>

## **Materijal za rad za učesnike - Ključni procesi za uspeh tima**

- 1.** Postavite ciljeve koji su jasni i izazovni.
- 2.** Delite informacije.
- 3.** Donosite odluke.
- 4.** Delite posao.
- 5.** Budite produktivni.
- 6.** Evaluirajte (procenjujte) svoje postignuće.
- 7.** Nagrađujte uspehe.
- 8.** Planirajte.
- 9.** Održavajte konstruktivne sastanke.
- 10.** Analizirajte probleme.
- 11.** Rešavajte probleme.
- 12.** Stvorite sinergiju.

# X RADIONICA

## KONFLIKTI U TIMU

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa vrstama konflikata u okviru tima i podstaći mogućnost prepoznavanja različitih vrsta konflikata. Unaprediti znanje o adekvatnim pristupima prevazilaženju konflikata, s obzirom na pominjanu klasifikaciju.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- informisanje učesnika o vrstama konflikata u timu;
- vežbanje u prepoznavanju vrste konflikata;
- podsticanje angažovanja znanja iz oblasti komunikacije, pregovaranja i medijacije i njegovog povezivanja sa mogućnostima primene u svrhu prevazilaženja konflikata u svakodnevnom radu tima.

### **MATERIJAL:**

- flipčart papiri,
- flomasteri,
- materijal za rad za učesnike - Vrste konflikata u timu i mogući načini njihovog prevazilaženja - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

### **Uvodna aktivnost - "Dodirni osobu..." (5 minuta)**

Učesnici dobiju instrukciju da slobodno šetaju po prostoriji, dok ih voditelj u jednom trenutku na "zamrzne". Ostaju na tom mestu i slede dalje instrukcije voditelja:

- Levom rukom dodirnite osobu tamne kose.
- Desnom nogom dodirnite osobu koja na sebi ima nešto plavo.
  - Desnom rukom dodirnite osobu koja nosi naočare.
  - Levom nogom dodirnite osobu koja nosi patike.

I tako dok se učesnici ne isprepletu.

### **Centralna aktivnost**

#### **a) Konflikti u timu (35minuta)**

Učesnicima se prezentuje strip koji oslikava sve vrste konflikata. Od njih se traži da izdvoje sve konflikte koji se pominju.

Kroz diskusiju ih treba navoditi da zajedno dolaze do toga koje je prava priroda, poreklo svakog konflikta. Produkte diskusije samo uobličiti kratkim predavanjem u obliku rezimea grupnog rada.

Ispričati ukratko o vrstama konflikata u timu, s obzirom na njihovo poreklo. Naglasiti da je važno ustanoviti pravo poreklo, odnosno prirodu konflikta, kako bismo mogli da primenimo adekvatan pristup njegovom prevazilaženju (za sada bez elaboracije povezivanja vrste konflikta sa vrstom intervencije).

## **b) Mogući pristupi razrešavanju različitih vrsta konflikata (45 minuta)**

Podeliti učesnike u manje grupe (možda i parove).

Svaka grupa dobija jedan primer (opis situacije; rečenicu). Treba da procene iz koje od pominjanih sfera funkcionisanja tima on potiče i da navedu, koristeći svoje znanje iz oblasti komunikacije, pregovaranja i medijacije, koje sve pristupe prevazilaženju konflikta smatraju adekvatnim (navoditi ih da budu što konkretniji).

Sve to predstavljaju na flipčart papirima i izlažu ih negde u prostoru. Zatim se organizuje galerijska šetnja: grupe obilaze sve prezentacije primera, čitaju ih i dopisuju ono što misle da treba da se doda.

Voditelj pokreće diskusiju o tome da li im je bilo teško/lako da prepoznaju prirodu konflikta, šta im otežava procenu; svi komentarišu ponuđene načine prevazilaženja konflikta, tj. pokušavaju da ustanove neku pravilnost u tome za koje vrste konflikta je adekvatan koji pristup. Voditelj dopunjuje njihova razmišljanja i pojašnjava vezu prirode konflikta sa određenim načinom njegovog prevazilaženja.

Može se nastaviti diskusija o njihovom iskustvu u okviru učeničkog parlamenta, npr. da li je dolazilo do konflikata, mogu li da predvide da će se neki ispoljiti, koje su prirode, koje ideje imaju za njihovo prevazilaženje i sl.

Zadate situacije konflikata:

1. Poslednjih nedelja, Marko na svakom sastanku plane, lako se naljuti na bilo kog člana našeg tima. Ranije nije bio takav.
2. Kad god neko misli drugačije od Tamare, ona oštro reaguje i uporno se bori za svoju ideju, što često provocira sukobe.
3. Nakon što je Milica iznela svoje viđenje rešenja problema, Srđan je rekao da misli da se ne sme zanemariti još jedan aspekt problemske situacije. Ona se rasplakala i do kraja sastanka nije razgovarala sa njim.
4. Voditelj tima je dodelio Sanji ulogu koju je Ana želela za sebe. Ana je uvređena i slabo komunicira sa voditeljem.
5. Prilikom donošenja konačne odluke o izboru sekcije koja će se uvesti, voditelj je do odluke došao većinom glasova. Članovi tima su nezadovoljni, misle da nisu dovoljno razmotreni svi aspekti predlaganih alternativa.

6. Prilikom razmatranja izvesnog problema, tim nije mogao da se dogovori da li će do rešenja dolaziti putem sinergetskog odlučivanja ili odlučivanja većinom. Tenzija u timu je porasla, proces donošenja odluke je zakočen.
7. Učenički parlament je doneo odluku, a nastavničko veće je ne podržava i ne želi da je sprovede.
8. Direktor želi da učenički parlament izmeni odluku u vezi sa destinacijom ekskurzije.
9. Prilikom odlučivanja o uređenju školskog dvorišta, Peđa je rekao da ruže ne mogu biti zasađene u gornjem delu dvorišta, jer tamo nema uslova za njihov rast. Tanja mu je odgovorila da znanja iz botanike ukazuju da je upravo tamo mesto na kojem bi ruže najbolje uspevale.

### **Završna aktivnost - Kolariću-paniću (5 minuta)**

Učesnici formiraju dva kruga - unutrašnji i spoljašnji. Okrenuti su licima jedni ka drugima, svako naspram svog para. Dobiju instrukciju da ispruže obe ruke i zažmure.

Voditelj im poveže ruke tako što ih ispreplete. Nakon toga otvaraju oči. Voditelj kaže da konflikti učine da se "zapatljamo", "začvorimo" i da nam se često čini da nema načina da se iz toga "ispetljamo". Stoga, oni sada treba da pokušaju da se raspetljaju.

## **Materijal za rad za učesnike - Vrste konflikata u timu i mogući načini njihovog prevazilaženja**

**1.** Individualni nivo - konflikti izazvani obeležjima pojedinih članova tima. To mogu biti relativno trajnije karakteristike, kao što su manja tolerantnost, manje vrednovanje različitosti, i sl., ali se često odnosi i na privremena obeležja osobe, koja su reakcija na njenu/njegovu aktuelnu životnu situaciju - napetost, nervoza, niži prag reagovanja u situacijama frustracije (brzo "plane") i sl.

Sukobi se mogu prevazilaziti korišćenjem veština komunikacije.

**2.** Interpersonalni nivo - konflikti proistekli iz nesporazuma među članovima tima. Sukobi se mogu prevazilaziti korišćenjem veština komunikacije ili kroz proces pregovaranja (u ovim situacijama preporučuje se pregovaranje koje je orijentisano na otkrivanje interesa i potreba u osnovi pozicija i na traženje solucije koja može zadovoljiti obe strane).

**3.** Nivo sadržaja - sukobi nastali usled različitog određenja izvesnih sadržaja. Tim okuplja ljude različitih struka, znanja, obrazovanja. Različite struke često imaju različit pogled na iste pojave.

Prvi korak ka prevazilaženju sukoba bio bi kreiranje atmosfere ravnopravnosti različitosti korišćenjem veština komunikacije. Nakon toga, razmatrati koje viđenje vodi ka najproduktivnijem rešenju aktuelnog problema.

**4.** Nivo procedure - sukobi nastali usled lošeg izbora metoda rada (na primer, načina donošenja odluka u timu) ili nemogućnosti dogovora oko izbora metoda.

Kao i u prethodnom slučaju, prvi korak jeste naglašavanje ravnopravnosti različitosti, a zatim usmeravanje tima na odabir najadekvatnije metode s obzirom na konkretan problem.

**5.** Nivo spoljnih odnosa - sukobi između tima i organizacije (nadređenih instanci ili drugih timova u okviru organizacije).

Radi prevazilaženja sukoba mogu se koristiti veštine komunikacije i pregovaranja (u ovom slučaju, češće će se koristiti pregovaranje sa stanovišta pozicija, orijentisano ka traženju kompromisa).





2





MA NEMA ON POJMA ŠTA JE HIP HOP!

KLASIKA JE ZAKON.

3





5



# XI RADIONICA

## KREIRANJE GRUPNE VIZIJE

### **CILJ:**

Završna integracija tima kroz kreiranje grupne vizije.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- elaboracija individualnog doživljaja tima;
- razmišljanje učesnika o viziji koja bi ih angažovala, koja je u skladu sa njihovim vrednostima;
- stvaranje zajedničke vizije.

### **MATERIJAL:**

- flipčart papir,
- flomasteri,
- materijal za rad za učesnike - Recepti za uspeh - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 41 minut

### **Uvodna aktivnost - Ljudske mašine (10 minuta)**

Podeliti učesnike u male grupe, koje ne treba da imaju manje od četiri, niti više od pet članova. Predstavnici grupe izvlače unapred pripremljene cedulje, na kojima je zapisan jedan kućni aparat (mašina za veš, mikser, kompjuter, multipraktik, šporet, fen, usisivač...).

Zadatak im je da svojim telima, bez reči (dozvoljena je samo onomatopeja zvuka mašine), predstave datu mašinu. Ostali učesnici pogađaju.

### **Centralna aktivnost**

#### **a) Mentalni modeli tima (30 minuta)**

Navesti učesnike da razmišljaju o svom timu, načinu kako rade, kako provode vreme zajedno itd., a zatim da pokušaju da slikovno, putem boja i oblika, izraze svoj doživljaj tima i da mu daju ime.

Ostaviti im deset minuta da uobliče svoj doživljaj. Pre razmene u velikom krugu, voditelj naglašava da naše predstave i doživljaji usmeravaju naše ponašanje. Na primer, na jedan način ćemo se postaviti u timu ako ga doživljavamo kao poligon za kompeticiju, na sasvim drugi način ako ga doživljavamo kao harmonično, sinhronizovano delovanje različitih ljudi. Stoga je bitno da se doživljaji tima njegovih članova generalno slažu, da nisu suprotstavljeni. Zatim sledi razmena.

Završni komentar predstavlja pitanje grupi da proceni da li ima utisak generalne sličnosti doživljaja tima, što produkuje i doživljaj grupne kohezivnosti i povezanosti.

### **b) Recept za uspeh (30 minuta)**

Učesnicima se podeli šablon recepta. Voditelj im kaže da napišu svoj tajni recept za uspeh tima. Podsetiti ih da svaki recept ima dva dela: sastojke i proces. Ako je potrebno, olakšati im razmišljanje navodeći da bi neki od sastojaka mogli biti poverenje, ravnopravno učešće, pouzdanost, motivisanost, međusobna podrška... Procesi bi mogli biti: mešati, ohladiti, držati toplo, čekati, dodati...

Kada su završili, voditelj prikuplja recepte u šešir/vreću. U sledećem krugu, učesnici izvlače jedan recept, čitaju ga, voditelj na flipčartu beleži. Kada su svi recepti sakupljeni i izloženi, grupa sastavlja kombinaciju koja u najvećoj meri oslikava viziju tima, koja pokreće, motiviše sve članove. Ona predstavlja Team Vision Statement, koji treba da izražava usmerenje tima, na način koji podstiče posvećenost članova.

Neka je učesnici sami predstave na flipčartu i potpišu, kao znak prihvatanja.

### **c) Kreiranje obeležja tima (30minuta)**

Podeliti učesnike u tri grupe. Jedni dobijaju zadatak da kreiraju himnu, drugi amblem, treći slogan. Dobiju instrukcije da naprave grubi, okvirni predlog toga na papiru, koji zatim zaviju u aviončić i dobace nekoj drugoj grupi da doda svoje ideje. I tako, dok svi ne dopune sve svojim idejama i dok se produkti ne finalizuju. Zatim prikazuju amblem, slogan, pevaju himnu.

### **Završna aktivnost - Zahvalnost (1 minut)**

Učesnici stanu ukруг. Voditelj im kaže da podignu desnu ruku, zatim da okrenu ruku (šaku ka unutra) i da se potapšu po ramenu.

## Materijal za rad za učesnike - Recepti za uspeh

*Iz kreativne kuhinje* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Sastojci:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Proces:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





# LIDERSTVO

Reči lider i liderstvo imaju dugu istoriju, ali su se uglavnom odnosili na autoritete.

Interesovanje za definiciju pojma liderstva pojavilo se u XIX veku, a veći deo XX veka posvećen je njegovom istraživanju. Većina istraživanja bavila se ispitivanjem jedne osobe, lidera, njenih/njegovih kvaliteta i osobina, ponašanja, izvora moći i karakteristika situacija koje određuju efikasnost lidera.

Savremeni pristup pomera se sa ličnosti lidera i njegovih karakteristika (industrijski koncept liderstva - usmerenost na lidera) na interakciju između svih uključenih u proces rukovođenja, kako lidera, tako i onih kojima on/ona rukovodi (postindustrijska paradigma liderstva - J.Rost).

Liderstvo se definiše kao odnos između lidera i onih kojima on/a rukovodi, kao odnos koji dovodi do trajne promene koja odražava zajedničku svrhu/cilj.

Ovaj odnos zasniva se na saradnji i međusobnom uticaju (iako strane u interakciji nisu ravnopravne, već postoji asimetrija u smislu ovlašćenja, kompetencija i odgovornosti koje ima lider), a promena koja se kreira mora biti trajna i predstavljati odraz kako želje lidera, tako i onih koje on/ona predstavlja (Rost, 1991).

Suštinu liderstva ne predstavlja lider, već odnos između svih učesnika u procesu rukovođenja. Prema tome, liderstvo nije ono što lider radi, već ono što lider i ljudi kojima on/ona rukovodi rade zajedno tj. liderstvo nije nešto što radi jedna osoba, liderstvo je "zajednički, saradnički napor" članova jedne grupe (Rost, 1993).

Dobri lideri se ne rađaju, oni se stvaraju. Svako ko ima volju i želju može postati uspešan lider. Uspešni lideri razvijaju se kontinuirano, kroz proces upoznavanja sebe, treninge, edukaciju i sticanje iskustva.

Da bi svoje saradnike podstakli da rade i daju sve od sebe kroz timski rad, uspešni lideri rade na sebi (BITI), usvajaju znanja i veštine (ZNATI) i deluju u skladu sa onim što znaju i što misle da je najbolje za tim (organizaciju) kojim upravljaju (ČINITI).

Smatra se da su:

- BITI,
- ZNATI I
- ČINITI

osnovne tri komponente uspešnog liderstva. One bi se mogle predstaviti na sledeći način:

BITI - profesionalac/ka sa kvalitetnim karakternim osobinama - odan/a organizaciji, odgovoran/a, iskren/a, kompetentan/a, otvoren/a, posvećen/a, hrabar/a, maštovit/a.

ZNATI - šta sve utiče na liderstvo (sledbenici/ članovi tima, lider, komunikacija i situacija); *sebe* (sopstvene snage i slabosti, znanja i veštine); *o ljudskoj prirodi*

(potrebe, emocije, kako ljudi reaguju na stres); *svoj posao* (biti vešt i sposoban da obučiš druge da rade svoj posao); *svoju organizaciju* (kome se obratiti za savet i podršku, kakva klima vlada, šta su prioriteti).

ČINITI - *jasno usmeravati* (postavljati ciljeve, rešavati probleme, donositi odluke, planirati...); *primenjivati* (komunicirati, koordinisati, supervizovati, evaluirati); *motivisati* (razvijati duh i moral organizacije, obrazovati se, savetovati).

Do ovoga se ne dolazi spontano, već upornim radom i usavršavanjem.

Prema tome, liderstvo je proces uticanja na druge da bi se ostvarili ciljevi i usmerio rad i funkcionisanje tima/organizacije. Lideri ostvaruju ovaj proces oslanjajući se na sopstvena uverenja, moral, karakter, znanja i veštine, poštujući potrebe, znanja i veštine ljudi sa kojima rade.

Neophodno je razlikovati lidere i autoritete. Autoritet se najčešće oslanja na formalnu poziciju iz koje crpi moć da upravlja ponašanjem drugih/podređenih. Menadžeri, supervizori i šefovi jesu autoriteti. Oni mogu, a ne moraju, biti i lideri, što zavisi od toga koliko se u procesu upravljanja oslanjaju na formalnu poziciju koju imaju.

Pravi lideri nikada ne koriste silu i prisilu da bi motivisali one sa kojima rade da ostvare postavljene ciljeve. Vođeni pravim liderom, ljudi žele da ostvare određene ciljeve i nisu naterani na to.

Po Bassovoj teoriji liderstva (1989 & 1990), postoje tri teorije koje objašnjavaju kako ljudi postaju lideri.

1. *Teorija karakternih osobina* (Trait Theory) - Neke karakterne osobine čine određene ljude liderima.
2. *Teorija velikih događaja* (Great Events Theory) - Krize ili neočekivani, a važni događaji od običnih ljudi prave lidere. Situacije stvaraju lidere.

Prva dva načina odnose se na izuzetno mali broj ljudi.

3. *Transformativna teorija liderstva* - Ljudi biraju da postanu lideri. Svako može da nauči liderske veštine. Ovo je teorija koja je danas najrasprostranjenija i najprihvatljivija i koja definiše obrasce ponašanja kreativnog i samoaktuelizovanog lidera.

Kada neko odlučuje da određenu osobu prihvati za lidera, manje razmišlja o njenim osobinama ličnosti, više se fokusira na ono šta ta osoba radi i na osnovu toga zaključuje kakav je ko. Na osnovu posmatranja odlučuje da li je određena osoba lider kome se može verovati i da li je usmeren na dobrobit tima/organizacije ili na sebe.

Lideri koji su usmereni na sebe postižu da ih podređeni slušaju, a ne i da ih prate i uvažavaju.

Osnova dobrog liderstva jesu časnost i nesebično služenje timu/organizaciji i svima onima koji ih čine.

Uspešni lideri su u stanju da pozitivno utiču na druge ljude, da ih podstiču da urade neophodno da bi se zadatak obavio. I to ne zato što im je naređeno, već zato što oni to sami žele. Zato se smatra da je liderstvo "efikasan uticaj na druge". Lideri pomažu ljudima da formiraju viziju, da postavljaju ciljeve. Lideri definišu radno okruženje, pružaju podršku i određuju prioritete. Lideri su odgovorni za učinak koji tim postiže, oni pohvaljuju uspehe i preuzimaju odgovornost za neuspehe.

Uvreženo je mišljenje da su lideri oni koji znaju da postavljaju ciljeve i naprave planove, što nije u skladu sa istinom, jer nije dovoljno. Pravi lideri jesu ljudi koji znaju kako da postavljaju ciljeve, ali i da ih pretvore u realnost (Bennis). Liderstvo je dinamički proces, istovremeno i kvalitet i veština, proces, a ne pozicija.

Kako se savremeni svet razvija i kako organizacije u njemu sve više napuštaju hijerarhijsku strukturu, zahtevi koji se postavljaju pred lidere postaju sve kompleksniji. Savremeni lideri moraju da upravljaju ne samo fizičkim, već i ljudskim resursima; oni moraju da usmeravaju procese, nalaze saveznike i budu uključeni u proces promene i kontinuiranog napretka.

Svi smo suočeni sa izazovima liderstva, bez obzira na to kojim se poslom bavimo ili koju poziciju zauzimamo, pozvani smo da preuzmemo odgovornost za uspeh tima (organizacije) kome pripadamo.

Da bi lider bio uspešan i da bi ljudima sa kojima radi omogućio da ostvare postavljene ciljeve, neophodno je da u toku svog rada menja uloge u kojima se nalazi.

Najčešće uloge su:

- 1. TRENER** - vodi pojedince i/ili ceo tim/organizaciju ka višim nivoima postignuća i zadovoljstva;
- 2. VODITELJ TIMA/ORGANIZACIJE** - upravlja procesom koji timu i pojedincima u njemu omogućava da postignu zacrtane ciljeve, upravlja situacijom u kojoj tim/organizacija funkcioniše;
- 3. AGENT/AGENS PROMENE** - ohrabruje učenje i kontinuirano unapređivanje organizacije/tima.

Današnji izazovi i mogućnosti zahtevaju kompetentne lidere koji, umesto da se "nose" sa promenom, znaju da je dizajniraju i upravljaju njome tako što podstiču ličnu odgovornost i participaciju svih članova tima/organizacije.

Vešti lideri/rukovodioci osnažuju ljude da rade zajedno kako bi ostvarili zajedničke, iste ili srodne ciljeve. Oni olakšavaju ljudima da:

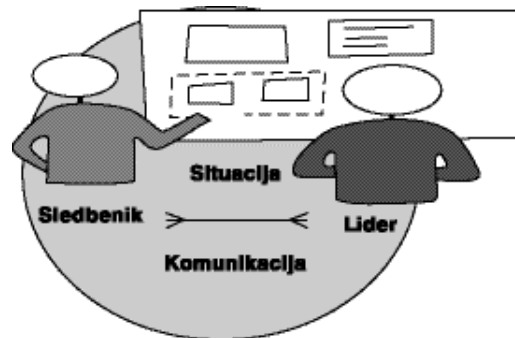
- daju lični doprinos oslanjajući se na sopstvene ideje i stručnost;
- otvoreno iznose probleme;
- preuzmu inicijativu;
- rade sa drugima;
- donose odluke;
- dele odgovornost za uspeh.

Oni kreiraju sigurno okruženje koje podstiče učešće i saradnju oslanjajući se na tri ključne i povezane veštine:

- *Kolaborativnost*: kreiranje prilika za zajednički rad; delegiranje moći odlučivanja; insistiranje na win-win poziciji u kojoj sve strane dobijaju.
- *Strateško planiranje*: stalno podsećanje na "širu sliku" i više ciljeve; fokusiranje na više ciljeve i aktivnosti od šireg značaja.
  - *Otvorenost i fleksibilnost*: aktivno ohrabrivanje učešća svih članova tima/organizacije, uvažavanje svacijeg doprinosa; prihvatanje tuđih ideja; davanje feedbacka i fleksibilnost u planiranju u cilju zadovoljavanja potrebe za promenom (Bitters & Litchford, 2000).

## Četiri elementa liderstva/rukovođenja

Četri ključna elementa rukovođenja/liderstva jesu:



### 1. Članovi tima/organizacije ili sledbenici

Različitim ljudima odgovaraju različiti načini rukovođenja. Na primer, novim članovima treba više poduke i usmeravanja; oni koji imaju manje samopoštovanja zahtevaju više podrške i sl. Lideri moraju poznavati svoje ljude i biti u stanju da razumeju ljudsku prirodu, potrebe, emocije i motivaciju.

### 2. Lider

Lideri moraju dobro poznavati sebe, ko su, šta znaju i šta mogu. Pri tome stalno moraju da imaju na umu da njihov uspeh zavisi od uspešnosti tima/organizacije. Ukoliko žele da budu uspešni, lideri moraju ljude sa kojima rade, a ne nadređene, uveriti da ih vredi pratiti.

### 3. Komunikacija

Rukovođenje se ostvaruje kroz dvosmernu komunikaciju. Veliki deo komunikacije jeste neverbalan. Način na koji se odvija komunikacija u velikoj meri izgrađuje ili narušava odnose između lidera i članova tima/organizacije.

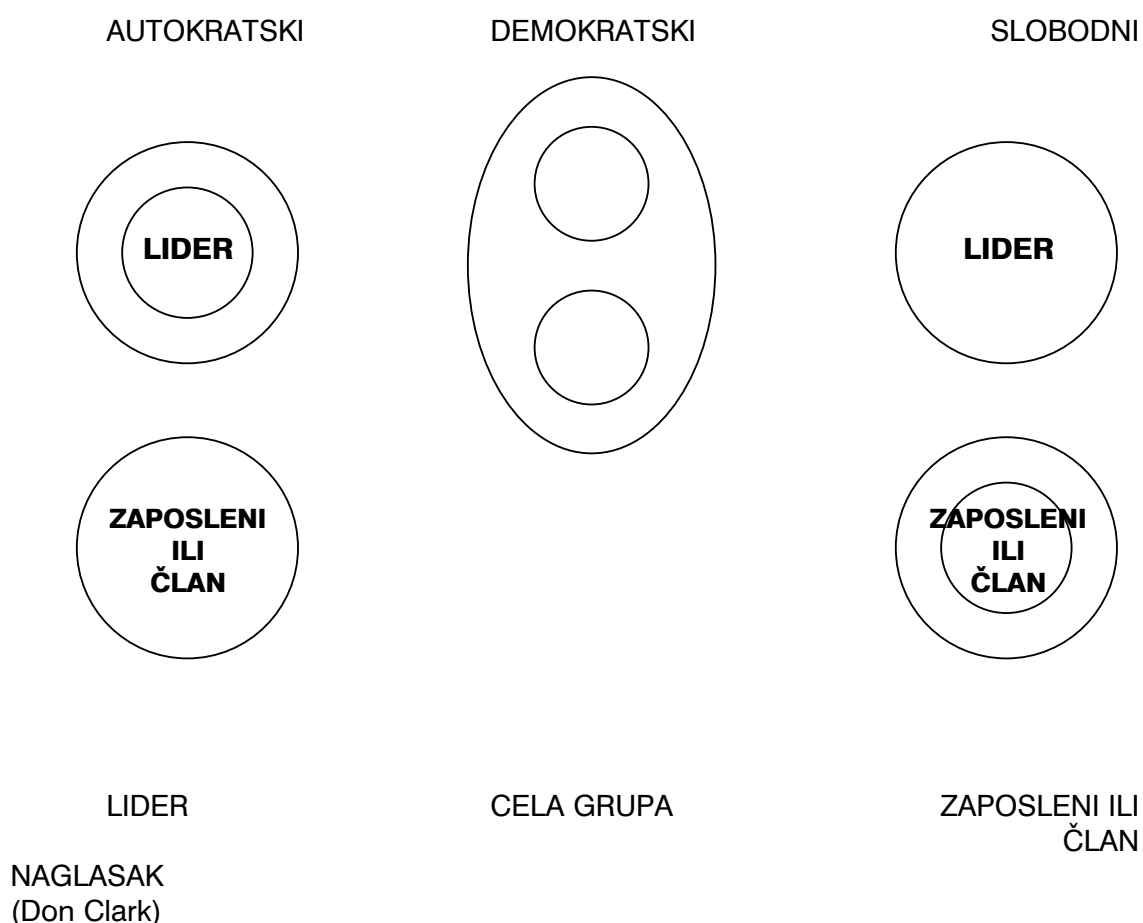
#### 4. Situacija

Svaka situacija je drugačija i svaka zahteva drugačije načine ponašanja. Dobar lider zna da donese tačan sud o najadekvatnijoj akciji i stilu rukovođenja u određenoj situaciji. Na primer, ukoliko je potrebno odreagovati na ponašanja u timu koja nisu primerena, svaka reakcija koja je prejaka ili preblaga, preuranjena ili zakasnela više će štetiti timu i odnosima u njemu nego da je nije ni bilo. Kako će se reagovati u velikoj meri zavisi i od odnosa sa nadređenima, sposobnosti članova tima/organizacije i organizovanja tima/organizacije.

#### Stilovi rukovođenja

Stil rukovođenja jeste način ili pristup u usmeravanju tima/organizacije, implementiranju planova i motivisanju saradnika. Najčešće se govori o tri različita stila: autoritarnom (autokratski), participativnom (demokratski) i delegativnom (slobodno upravljanje)

#### STIL



*Autoritaran (autokratski)* stil rukovođenja zasniva se na izdavanju naređenja, bez savetovanja sa drugima. Može se sa uspehom koristiti kada lider ima dovoljno informacija da reši problem, kada nema dovoljno vremena i kada su saradnici

motivisani. Zabluda je da uz ovaj stil idu vikanje, naređjivanje i pretnje (kada se to dešava to je zloupotreba položaja).

Ovaj stil pogodan je, na primer, u situacijama kada novi član tima/organizacije uči posao. Tada se lider postavlja kao mentor, a novi član je motivisan da uči.

*Participativni (demokratski)* stil rukovođenja podrazumeva uključivanje članova tima ili zaposlenih u proces donošenja odluka. I u ovom slučaju lider zadržava pravo donošenja završne odluke. Zabluda je da je ovaj način donošenja odluka oličenje slabosti, on čak predstavlja oličenje snage i članovi tima/zaposleni veoma poštuju ove lidere. Sa uspehom se koristi kada i zaposleni/članovi tima imaju neke važne informacije, kada su kompetentni i znaju svoj posao i kada za donošenje odluke ima dovoljno vremena. Takođe je pogodan kada lider želi da stvori tim i kada su članovi tima/organizacije zainteresovani da preuzmu odgovornost.

*Delegativni (slobodni)* stil rukovođenja dopušta članovima tima/zaposlenima da donose odluke i koristi se kada su zaposleni/članovi tima sposobni da sami odlučuju, a lider ima svest o tome da ne može sve sam. Lider preuzima odgovornost za donete odluke. Ovaj način naziva se i *lais•sez faire*. Pogodan je kada je lider manje kompetentan ili manje upućen u specifičnu oblast nego ljudi sa kojima radi, ili kada lider mora da bude na nekom drugom mestu kada se donose odluke.

Lideri najčešće kombinuju sva tri stila. Na primer, kada je tim postao neefikasan, lider saopštava da su stara pravila funkcionisanja prevaziđena i da treba ustanoviti nova pravila (autoritaran stil). Zatim pita članove kako oni vide situaciju i šta predlažu i uzima u obzir njihove ideje (participativan stil) i na kraju delegira osmišljavanje načina implementacije članovima tima (slobodan stil).

Na izbor stila rukovođenja utiču mnogi faktori: vreme koje stoji na raspolaganju, da li se odnosi u timu/organizaciji baziraju na uvažavanju, ko ima kvalitetnu informaciju, koliko su članovi tima obučeni, tip posla koji treba da se uradi i sl.

Bolman i Deal (1991), koristeći Pristup četiri domena, objašnjavaju da se stilovi ponašanja lidera ispoljavaju kroz jedan od četiri domena koji čine tim/organizaciju: domen strukture, domen ljudskih resursa, politički i simbolički domen. Svaki stil može biti efikasan ili neefikasan u zavisnosti od ponašanja u određenoj situaciji.

### **Domen strukture**

U situaciji uspešnog vođstva, lider je arhitekt socijalnih i formalnih odnosa, a stil rukovođenja bazira se na analizi, dizajniranju i kreiranju. Kod neefikasnog rukovođenja ovog tipa, lider je delimično tiranin koji se isključivo bavi detaljima. Lideri strukture fokusiraju se na strukturu, strategiju, okruženje, implementaciju i adaptaciju.

### **Domen ljudskih resursa**

U situacijama uspešnog rukovođenja ovog tipa, lider je katalizator čiji se stil rukovođenja odlikuje podrškom, osnaživanjem i zastupanjem interesa tima/organizacije u celini, kao i pojedinačnih članova. U situacijama neefikasnog

rukovođenja ovog tipa, lider je slab i povodljiv, a stil rukovođenja odlikuje se odustajanjem i zavaravanjem. Lideri koji deluju u domenu ljudskih resursa veruju u ljude i jasno šalju poruku o tome, oni su vidljivi i dostupni; oni osnažuju, insistiraju na povećanom učešću svih članova, podržavaju, dele informacije i delegiraju donošenje odluka svojim timovima/organizacijama.

### **Politički domen**

U situacijama uspešnog rukovođenja ovog tipa, lideri zastupaju interese organizacije, a njihov stil rukovođenja odlikuje se izgradnjom savezništva. Neuspešni lideri ovog tipa jesu energične osobe čiji je stil rukovođenja manipulacija. Uspešni politički lideri jasno saopštavaju šta žele i gde mogu da stignu; oni određuju distribuciju moći i interesa; oni izgrađuju veze sa ključnim uporišnim tačkama i institucijama; oni prvo koriste ubeđivanje, a zatim pregovaranje i tek na kraju silu - samo ako je to neophodno.

### **Simbolički domen**

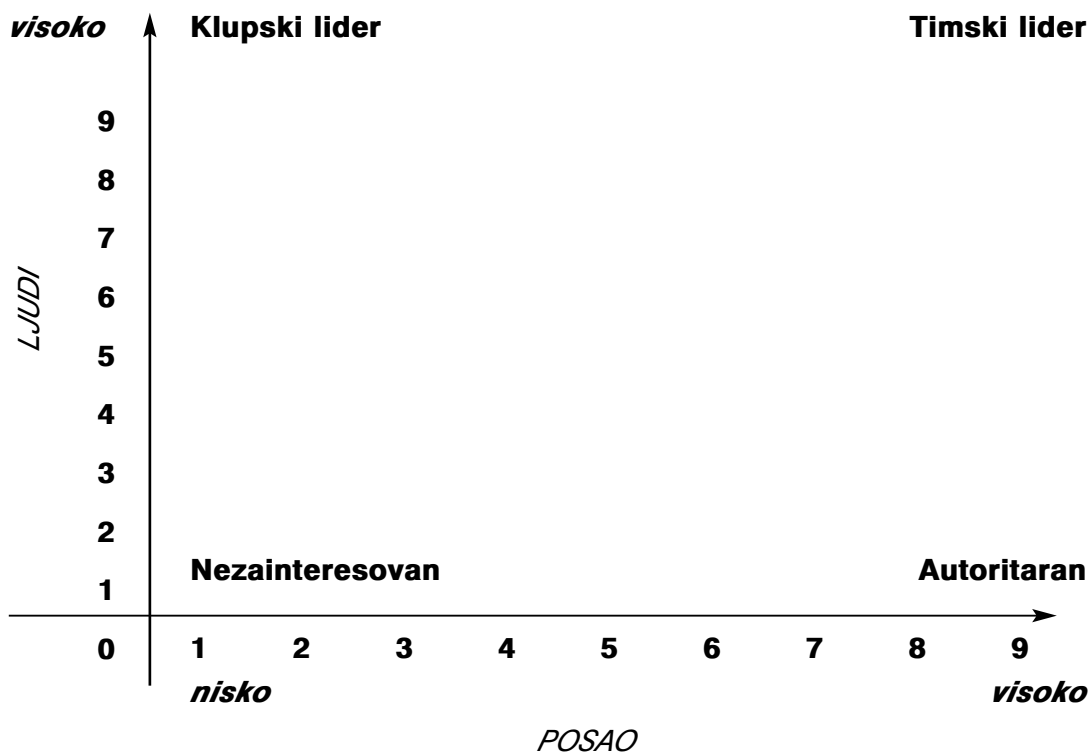
U situacijama kada je rukovođenje ovog tipa uspešno, lider je prorok, a stil rukovođenja bazira se na inspiraciji. Kada liderstvo nije uspešno, lider je "ludak" ili fanatik, čiji se stil rukovođenja zasniva na "prodavanju magle". Simbolički lideri organizacije u kojoj su, vide ogranizaciju kao pozornicu ili pozorište gde treba da odigraju određene uloge i ostave utisak. Ovi lideri koriste se simbolima da privuku pažnju, oni se bave samo vizijama i prenose ih na druge.

Vezivanje lidera samo za jedan od pomenutih domena i oslanjanje na samo jedan od stilova rukovođenja nije svrsishodno i najčešće ne daje željene rezultate. Rešenje se nalazi u kombinovanju stilova i njihovom prilagođavanju situaciji u kojoj se lider i tim/organizacija nalaze.

Na primer, kada je neophodno prestukturisati tim/organizaciju, strukturalni stil rukovođenja može biti najkorisniji; kada se tim/organizacija bavi problemima koji zadiru u domen sistemskih promena (na bilo kom nivou), politički stil može biti najadekvatniji; kada se tim/organizacija zakoči u razvoju, kada se vizija i misija zamagle, vizionarski pristup može najviše pomoći, a kada se međuljudski odnosi poremete, ili neki član tima/organizacije ne daje od sebe ono što može, stil rukovođenja koji je usmeren na ljudske resurse može biti najprimereniji.

Za lidere je važno da poznaju sva četiri stila rukovođenja, i da imaju slobodu i sposobnost da biraju onaj koji im najviše odgovara, stalno imajući na umu da vezivanje samo za jedan izbor koliko pomaže, toliko i ograničava.

Za objašnjenje tipova lidera i stilova rukovođenja koristi se i "Koordinatni sistem upravljanja", koji su kreirali Blake and Mouton polazeći od pretpostavke da se razlikovanje može praviti na osnovu toga da li su lideri usmereni na ljude ili na posao. U samom koordinatnom sistemu "Briga za ljude" predstavljena je na vertikalnoj koordinati, a "Briga za posao" na horizontalnoj. Obe sadrže rangove od 0 do 9.



Najveći broj lidera obično se smešta negde u sredinu koordinatnog sistema, ali ukoliko se skoncentrišemo na ekstreme, dobijamo četiri tipa lidera:

- *autoritarni lider (9 posao, 1 ljudi)*
- *timski lider (9 posao, 9 ljudi)*
- *klupski lider (1 posao, 9 ljudi)*
- *nezainteresovani lider (1 posao, 1 ljudi)*

**Autoritarni lider** (visoka usmerenost na posao, loši međuljudski odnosi)

Ovi lideri veoma su usmereni na posao i zahtevni u odnosu na ljude sa kojima rade. Često se ponašaju autokratski. Saradnja se ne podstiče. Lideri ovog tipa strogo se pridržavaju rokova, od ljudi sa kojima rade očekuju da bespogovorno izvršavaju svoje zadatke, da ništa ne pitaju ili komentarišu, ukoliko se u radu pojave greške, traže krivca umesto da se usmere na rešavanje problema, svako odstupanje od zadate šeme opažaju kao "izdaju" tako da je ljudima koji rade sa njima teško da daju lični doprinos i da se razvijaju.

**Timski lider** (visoka usmerenost na posao, odlični međuljudski odnosi)

Ova vrsta lidera oslanja se na pozitivni lični primer i trudi se da kreira uslove u kojima svi članovi tima mogu maksimalno da razviju svoje potencijale, kako lično tako i profesionalno, kako kao pojedinci tako i kao članovi tima. Oni uporedo podstiču uspešno izvršenje zadataka i dobre odnose među članovima tima. Njihovi timovi po pravilu su izuzetno uspešni.

**Klupski lider** (niska usmerenost na posao, odlični međuljudski odnosi)

Ovi lideri najviše se oslanjaju na moć nagrađivanja da bi održali disciplinu i postigli ciljeve. Oni izbegavaju kažnjavanje ili bilo koju vrstu insistiranja na disciplini iz straha da ne poremete odnose u timu/organizaciji.



*Nezainteresovan lider* (niska usmerenost na posao, loši međuljudski odnosi)  
Stil upravljanja ovih lidera može se nazvati "delegiraj i nestani". Ovi lideri nisu usmereni ni na posao ni na međuljudske odnose, svojim timovima najčešće dozvoljavaju da rade šta žele i i pri tom se distanciraju, dozvoljavajući članovima tima/organizacije da se bore oko moći.

Svaki lider trebalo bi da teži da bude timski lider, mada i ostala tri tipa liderstva mogu biti korisna u određenim situacijama. Na primer, ako se ponašate kao nezainteresovani lider, pomoći ćete timu da stekne samopouzdanje. Ukoliko se ponašate kao autoritarni lider, uvešćete red među nezainteresovane članove tima.

Nekada je veština rukovođenja povezana sa procenom kada i u kojoj situaciji je potrebno biti u nekom delu ovog koordinatnog sistema. Važno je ne biti ekstreman ni u jednom tipu.

### **Model liderskih kompetencija ili piramida liderstva (Donald Clark, 1999)**

Liderske kompetencije se po Donaldu Klarku dele u tri grupe: bazične kompetencije, kompetencije rukovođenja i profesionalne kompetencije. One se mogu tretirati kao piramida liderstva. Sve zajedno formiraju korpus zahteva za uspešnog lidera.

#### *Bazične kompetencije*

Bazične kompetencije odnose se na lične veštine i znanja koja su neophodna na svim nivoima liderstva i predstavljaju preduslov da neko uopšte postane lider.

To su:

- *komunikativnost* (jasno izražava sebe i u individualnim i grupnim kontaktima, pismeno i usmeno; svoje ideje saopštava jasno na način koji podstiče uključivanje svih članova tima; aktivno sluša druge);
- *timski rad* (ume da podstakne članove tima; ume da delegira donošenje odluka članovima tima koji imaju kapacitet da ih donose; organizuje resurse na način koji omogućava najefikasnije obavljanje zadataka; kreira situacije koje omogućavaju postizanje ciljeva koji su iznad očekivanih);
- *kreativno rešavanje problema* (prepoznaje i prikuplja informacije koje su relevantne za problem koji se rešava; podstiče članove tima na brainstorming da bi se kreiralo što više raznovrsnih izbora; bira najbolji smer delovanja da bi pronašao sve alternative i onda donosi logične zaključke);
- *interpersonalne veštine* (prema saradnicima se odnosi sa poštovanjem, poverenjem i uvažavanjem; dobro saraduje sa drugima, uzimajući u obzir potrebe i osećanja svakog pojedinca; promovise produktivnost i uspešnost tako što vrednuje svakog pojedinca i individualni doprinos);
- *dobri odnosi sa saradnicima/korisnicima* (uspešno saraduje i sa spoljašnjim i sa unutrašnjim saradnicima/korisnicima; koristi povratne informacije od saradnika/korisnika da bi doneo važne odluke);

- *oslanjanje na sebe* (postavlja ciljeve, vremenske okvire, definiše zadatke i aktivnosti uz malo ili nimalo pomoći od nadređenih (oslanja se na unutrašnju motivaciju, a ne na spoljašnju); ima proaktivan pristup, ne čeka da mu se kaže šta treba da radi; okuplja tim i podstiče ga da radi u okviru jasno definisanih vremenskih okvira i zadataka);
- *fleksibilnost* (spreman je da se menja da bi zadovoljio potrebe tima/organizacije; dovodi u pitanje postavljene norme, donosi teške ali ispravne odluke; adaptira se na stresne situacije);
- *gradi adekvatne odnose* (povezuje se sa saradnicima, vršnjacima, kolegama i gradi mrežu podrške; gradi konstruktivne i podržavajuće odnose);
- *profesionalizam* (daje primer; kontinuirano se stručno usavršava i u toku je sa aktuelnim zbivanjima u struci; doprinosi razvoju struke i promoviše je aktivno učestvujući u životu i radu šire zajednice);
- *finansije* (racionalno se ophodi prema resursima; stalno pronalazi načine za što efikasnije poslovanje).

### Kompetencije rukovođenja

Kompetencije rukovođenja neophodne su da bi osoba bila u stanju da rukovodi timom/organizacijom na način koji demonstrira razliku između "šefa/gazde" i lidera. Ove kompetencije čine zidove i unutrašnjost piramide i bez njih lider je "vetropir" ili "praznoglavi šef" (Dilbert).

Lider treba da ima sledeće kompetencije rukovođenja:

- pokazuje liderske sposobnosti (pokazuje osobine koje podstiču ljude da ih sa zadovoljstvom slede; uliva poverenje; podstiče moral u timu/organizaciji kada dođu "teška vremena");
- poseduje viziju (ulaže napore da se poveća produktivnost u oblastima u kojima je to neophodno; kreira i definiše ciljeve i viziju; postiže odanost organizaciji/timu tako što pridobija članove za postavljene ciljeve i proces koji se odvija; podstiče promene prihvatajući ih
  - sprečava povratak na prethodno stanje);
- formira tim i rukovodi njime (razvija visokoefikasne timove negujući timski duh; brzo prevodi tim iz faza talasanja i normiranja u fazu funkcionisanja);
- brzo i tačno procenjuje situacije (preuzima odgovornost i vođstvo kada to situacija zahteva; omogućava da se prave "stvari" dese u "pravo" vreme);
- podstiče rešavanje konflikata (efikasno se nosi sa neslaganjima i sukobima; fokusira se na rešavanje problema, ne bavi se istraživanjem i optuživanjem; fleksibilan je u iznalazenju rešenja za probleme, sukobe i konflikte);

- upravlja projektima (prati kritična mesta u projektu i stara se da sve bude završeno na vreme; uspostavlja procedure da bi se ostvarili opšti i posebni ciljevi; evaluira procedure i rezultate rada u cilju unapređivanja aktuelnih i budućih projekata);
- implementira strategije za uključivanje članova tima/zaposlenih (kod članova tima razvija osećanje odgovornosti tako što ih uključuje u proces donošenja odluka; omogućava članovima tima da postiču uspeh istovremeno vodeći računa o uspešnosti tima/organizacije; razvija procese koji članove tima podstiču da se uključe u postizanje ciljeva organizacije; osnažuje članove tima dajući im ovlašćenja da samostalno, na najefikasniji način i na vreme obave posao);
- trenira i usmerava saradnike i podređene (svestan je da se učenje odvija u svakom trenutku i svakoj situaciji - greške tretira kao priliku za učenje; radi na razvijanju budućih lidera kao mentor; obezbeđuje povratnu informaciju ljudima sa kojima radi, podstiče njihove ambicije i teži da svako razvije svoje potencijale).

### **Profesionalne kompetencije**

Profesionalne kompetencije jesu znanja i veštine potrebne za kontrolu sistema i procesa kojima lider upravlja. One su materijal koji povezuje delove piramide u celinu. Svaki tim/organizacija zahteva različiti set profesionalnih kompetencija od lidera. Iako lideri ne moraju biti eksperti u oblasti kojom upravljaju, neophodno je da imaju osnovna znanja i bazično razumevanje procesa i sistema kojima upravljaju.

Profesionalne kompetencije jesu:

- poslovna tačnost (reaguje pozitivno na ključne promene u domenu koji utiče na rad tima/organizacije; ume da proceni važnost problema kojima se tim/organizacija bavi u širem društvenom i poslovnom kontekstu; rukovodi procesom unapređenja programa u svim domenima nad kojima ima kontrolu);
- tehnička kompetencija (razume pravila, kodekse i etiku posla kojim se bavi i pridržava ih se; završava zadatke u skladu sa postavljenim standardima).

### **Liderstvo i moć**

Moć se često definiše kao potencijal koji osoba A ima da utiče na ponašanje osobe B da se ponaša u skladu sa njenim očekivanjima. Taj potencijal ne mora biti realno iskorišćen i primenjen - nekada je dovoljno da znamo da neko ima moć pa da se ponašamo u skladu sa tim. Na primer, sama uloga neke osobe navodi nas da se ponašamo u skladu s tim kakvu joj moć pripisujemo ili koju ona formalno ima (policajci, političari, vojna lica, direktori...). Uloga lidera, tj. nekoga ko rukovodi timom/organizacijom, često se povezuje sa moći i zato je od izuzetnog značaja koju vrstu moći lideri koriste, jer i to u velikoj meri određuje kakve će rezultate tim/organizacija postići.

Lideri se razlikuju po tome na koji način pristupaju ljudima sa kojima rade. Govori se o pozitivnim i negativnim liderima. Pozitivno usmereni lideri koriste moć da svoje ljude podstiču tako što ih edukuju, što im omogućavaju da samostalno biraju i donose odluke, dok negativno usmereni lideri moć koriste da kažnjavaju, otpuštaju, ponižavaju pred ostalim članovima tima. Odnos između ova dva ekstrema može se posmatrati kao kontinuum.

Silu može da primeni svako, a da vešto rukovodi samo poneko. Moć koju koriste uspešni lideri više je nego puka primena sile ili prisile, jer oni teže da utiču na druge tako da oni stvarno ŽELE da postignu ciljeve, umesto da budu prisiljeni da ih ostvare.

Uglavnom se govori o pet vrsta moći:

1. *Moć prinude* - Ovo je moć koja se zasniva na strahu i osoba koja je koristi vrši razne pritiske na ljude sa kojima radi. Osećanja koja provocira kod njih jesu strah i bes. Ljudi koji imaju ovakvog lidera, izbegavaju ga, nisu odani grupi/timu/organizaciji i često pružaju pasivan ili aktivan otpor.
2. *Moć nagrađivanja* - Ova vrsta moći se zasniva na dodeljivanju nagrada za urađeni posao i često se smatra prihvatljivom i privlačnom. Problem je u tome što onda ljudi rade za nagradu, a ne zato što veruju u smisao onoga što rade, rade zbog spoljašnje motivacije.
3. *Legitimna moć* - Ovo je moć koja se bazira na formalnom položaju koji određena osoba zauzima u hijerarhiji organizacije. Taj položaj daje joj moć da od podređenih zahteva da urade svoj posao i da se ponašaju na određeni način.
4. *Referentna moć* - U osnovi ove moći jesu lične osobine koje lider ima. Članovima tima dopada se njihov lider i vole ga i zato sa zadovoljstvom rade za njega. Problem je u tome što se onda vezuju za osobu, a ne za tim/organizaciju.
5. *Ekspertska moć* - Ovo je moć koja se bazira na specifičnim znanjima i veštinama. Lider ostvaruje ovu moć zahvaljujući svojoj kompetenciji i iskustvu. Ova vrsta moći daje najbolje rezultate, ima najjači uticaj i dovodi do toga da članovi tima/organizacije postižu najbolje rezultate.

Uspešan lider zna da kombinuje sve vrste moći koje su pomenute u zavisnosti od situacije, s tim što najveću pažnju poklanja ekspertske moći zbog njenih dugoročnih rezultata. Najbolji su lideri oni čiji saradnici imaju utisak da su sve uradili sami.

Ukoliko članovi organizacije svoju organizaciju opažaju kao opresivnu strukturu, a lidera kao osobu koja svoju moć bazira na prinudi i formalnim, hijerarhijskim odnosima, skloniji su da se osećaju nezadovoljno i bespomoćno i samim tim dovedu funkcionisanje organizacije i ostvarivanje njenih ciljeva u pitanje.

Tada se dešava da termine vezane za uspešno funkcionisanje tima/organizacije tumače na način koji još više doprinosi njihovom osećanju bespomoćnosti i bezvrednosti.

Na primer:

Definisanje odgovornosti Razvijanje odnosa Delegiranje odgovornosti Vođenje dokumentacije Ohrabrivanje inovacija Timski rad Planiranje unapred	Okrivljavanje pojedinaca Ljubakanje, intimiziranje Prebacivanje odgovornosti Prikriivanje/pokriivanje Izazivanje konflikata Pravljenje klika Šematizovanje
--	--

Da bi se ovakav "bespomoćni/pasivni" način razmišljanja prevazišao ili preventirao, neophodno je da lider:

- insistira na podudarnosti ciljeva organizacije i njenih članova,
- radi na pronalaženju rešenja i odgovora,
- koristi moć koja se bazira na njegovom profesionalizmu i znanju.

### **Sedam postupaka dobrog liderstva/rukovođenja**

Lideri koji teže uspešnom rukovođenju i što većem stepenu participacije članova tima/organizacije oslanjaju se na Sedam postupaka za vešto rukovođenje tj. na aktivnosti/ponašanja koja se ponavljaju i koja vode profesionalizmu i visokom učinku.

Postupci su sledeći:

#### *1. Deljenje inspirativne vizije*

Od izuzetnog značaja je da lideri stvore jasnu, razumljivu i inspirativnu sliku budućnosti i u nju uključe i druge. Članovi tima/organizacije tada rade sa većom posvećenošću, jer su vođeni vizijom i zato što veruju da njihovi naponi mogu da doprinesu zajedničkom boljitku. Pritisci svakodnevice plaše ljude i ograničavaju njihov pogled na različite mogućnosti. Kada znaju da definišu viziju i da je podele s drugima, lideri mogu da podstaknu ljude sa kojima rade da streme ka višim postignućima.

#### *2. Fokusiranje na rezultate, proces i odnose*

Vešti lideri/rukovodioci stvaraju uslove za optimalno postignuće usklađujući brigu o ljudima sa brigom o poslu, vodeći računa o procesu koji se odvija. Istovremeno oni prate rezultate/postignuća (posao), podržavaju kontinuirani napredak i način na koji se on ostvaruje (proces), kao i odnose među ljudima koji zajedno rade (ljudi).

#### *3. Dostizanje maksimalne participacije*

Da bi ljudi bili zadovoljni i na poslu i maksimalno produktivni, važno im je da mogu da učestvuju u odlukama koje se tiču njihovog svakodnevnog rada. Uspešni lideri znaju da podstiču interesovanja i talente ljudi oko sebe tako što ih na adekvatan način uključuju u proces donošenja odluka. Na taj način ostvaruje se bolja komunikacija, bolje informisanje o odlukama, povećava se poverenje, kao i motivacija za preduzimanje i sprovođenje uspešne akcije.

#### 4. Osmišljavanje plana akcije

Kvalitetno planiranje jeste preduslov uspešne implementacije i realizacije. Uspešni lideri prenose svoja znanja o kvalitetnom planiranju na druge, obučavaju ih kako da prevazilaze probleme i pronalaze različite mogućnosti i alternativne načine dolaženja do željenih rezultata. Osmišljavanjem plana akcije lideri grade svest kod članova tima/organizacije o tome da je svaki cilj dostižan i time povećavaju verovatnoću za postizanje željenih ishoda.

#### 5. Postizanje dogovora

Ljudi pažljivo prate i osluškuju sve što lideri govore ili rade i formiraju svoje ponašanje na osnovu ponašanja lidera. Uspešni lideri svojim ponašanjem kreiraju sredinu koja je bezbedna i koja omogućava učestvovanje i timski rad. Oni podstiču različita mišljenja i uvažavaju individualnost svakog člana, podstičući istovremeno timski rad i usmerenost na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Usmeravanjem međusobnog dogovaranja, podržavajući uzajamno razumevanje, lideri demonstriraju moć timskog rada koji dovodi do donošenja jasnih odluka i ostvarenju rezultata.

#### 6. Usmeravanje do željenog postignuća/ishoda

Vešti lideri ohrabruju ljude sa kojima rade da misle slobodno i kreativno, da istražuju, isprobavaju, preuzimaju rizike, da se oslobode navika koje ih ograničavaju u mišljenju. Oni dosledno i svesno podržavaju druge u iznošenju sopstvenog mišljenja, ideja i aspiracija. Uspešni lideri neguju okruženje u kome ljudi uče i rastu.

#### 7. Slavljenje uspeha/postignuća

Lideri koji brinu o svom timu posebnu pažnju poklanjaju slavljenju i isticanju doprinosa i uspeha svakog pojedinca ili tima u celini. Ljudi koji dobiju uvažavanje za rad koji obavljaju bivaju osnaženi i motivisani i slave svoj uspeh. Na ovaj način lideri izgrađuju osećanje ponosa i utiču na razvoj samopoštovanja i odanosti grupi ili organizaciji.

### Uspešno liderstvo i timski rad

Kada u timu postoji uspešno liderstvo onda<sup>1</sup>:

- članovi tima imaju osećaj da rade nešto vredno, kako za njih lično tako i za širu zajednicu;
- svaki pojedinac u organizaciji raste i razvija se, ostvarujući svoje stvaralačke kapacitete;
- ljudi su mnogo pametniji, jer rade zajedno;
- vizija se kreira, deli i čuva na svim nivoima, zajednička je i inspirišuća;
- postoji jasna komunikacija, svi su upoznati sa onim što se dešava na različitim nivoima i imaju svest o tome kako njihova individualna akcija deluje na druge i celu organizaciju/tim;

<sup>1</sup> Preuzeto iz "Learning by All", Suzanne M. Wilson and co. Phi Delta Kappan, 1996

- ne postoje teme o kojima se ne može diskutovati, problemi koji se zajednički ne mogu rešiti;
- ljudi se jedni prema drugima odnose kolegijalno, postoje uzajamno poštovanje i poverenje, bez obzira na to koju formalnu poziciju imaju u organizaciji/timu;
  - ljudi osećaju slobodu da se isprobavaju, preuzimaju rizike i otvoreno procenjuju ostvarene rezultate; niko ne biva "ubijen" zbog počinjene greške.

### **Ako želite da budete uspešan lider, imajte na umu:**

- način na koji vi razmišljate određuje i način na koji razmišlja vaša organizacija/tim;
- da treba da imate viziju, jasne ciljeve i svrhu delovanja, to je vaš pogled i pogled vaše organizacije/tima u budućnost;
- da ćete do vizije doći samo ako pronađete bar jedan smisleni razlog za promenu i lični rast;
- da ne verujete u izreku: "Ako nije pokvareno, nemoj ga ni popravljati" , i da nađete nešto što funkcioniše i učinite ga još boljim;
- da tretirate svaki posao kao novo iskustvo učenja;
- da motivišete i inspirišete ljude da veruju u vaše vizije, da pokažete koliko verujete u sebe, njih i organizaciju;
- da budete otvoreni i pošteni prema svojim saradnicima;
- da pri postavljanju ciljeva vodite računa o sledećem:
  - neka budu realni i dostizni, da bi njihovo ostvarivanje podstaklo ljude na dalji rad;
  - neka budu provokativni da unaprede ceo tim/organizaciju;
  - neka dovode do poboljšanja materijalnog i statusnog stanja organizacije/tima;
  - uključite svoje saradnike u definisanje ciljeva, da bi ih doživeli kao svoje;
  - Uvek dajte feed back da bi svoje saradnike podstakli da se drže zacrtanih ciljeva.

### **Liderstvo i učenički parlamenti**

Učenički parlamenti, kao telo koje treba da zastupa interese svih učenika u školi, opšti interes koji doprinosi boljitku pojedinaca i škole u celini i potencijalno, imaju lidersku ulogu u školi. Zbog toga je neophodno da sam parlament ima definisanu viziju, ideju o tome šta i kako treba da se promeni da bi se stvorio kvalitetan pomak i da bi on bio

u skladu sa očekivanjima većine učenika i nastavnika u školi. Učenički parlament treba da se organizuje kao tim, a u isto vreme da se prema školi u celini (posebno u odnosu na učenike) odnosi kao prema timu/zajednici.

Učenički parlamenti predstavljaju mogućnost školovanja generacija mladih ljudi, koji će, primenjujući stečena znanja i veštine u rukovođenju, u budućnosti moći da preuzmu leadersku ulogu u različitim situacijama i domenima funkcionisanja društva.

Dosadašnji pristup edukaciji mladih lidera bazirao se na podizanju nivoa njihovih specifičnih veština (govorništvo, prezentacija, nivo konkretnih znanja i sl.), dok se danas sa stanovišta transformativne teorije liderstva, mnogo više insistira na razvijanju veština saradnje sa drugima, sinergetskog donošenja odluka, rada u timu i sl.).

Odrasli u učeničkom parlamentu (predstavnik/ca nastavnika, stručnih saradnika i sl.) jeste osoba koja ima izuzetno odgovornu ulogu u funkcionisanju parlamenta i edukaciji budućih lidera. Sama pozicija odraslog u školi definisana je kako formalno, tako i neformalno na način koji joj daje moć nad mladima. Modus na koji će ona odlučiti da svoju moć koristi odrediće, u velikoj meri, i funkcionisanje parlamenta. Ukoliko preuzme odgovornost za ceo proces ili ukoliko se prema mladima odnosi pokroviteljski, namećući svoje ideje ili interese školske administracije, parlament će biti prazna forma. Najbolji način je da izabere da bude timski lider, neko ko svoje saradnike tretira ravnopravno i ko koristi mogućnost da im pruža podršku u procesu sticanja znanja, veština i iskustava.

Mladi ljudi za učenički parlament (kako za članove, tako i za lidere ) trebalo bi da budu birani na osnovu interesovanja koja imaju, a ne uspeha u školi, porekla, materijalnog statusa ili zato što odrasli u školi misle da oni to mogu. Lideri se stvaraju, oni se ne rađaju.

Ono što je učeničkim parlamentima potrebno jesu mladi ljudi/lideri (bilo da se radi o lideru/ki učeničkih parlamenata - predsedavajućem/oj ili liderima/kama pojedinih radnih grupa ) koji:

- imaju viziju i znaju kako da je prenesu na druge,
- školu doživljavaju kao zajednicu, koju čine svi oni koji u njoj rade i uče, kao tim čiji su članovi ravnopravni, ali u asimetričnom odnosu (neko ima znanja i iskustva koje drugi nemaju; neko ima poziciju koja je uticajnija u školi i u široj društvenoj zajednici u kojoj škola funkcioniše),
- jesu "timski igrači" koji veruju u sinergetsko donošenje odluka, koji rade sa drugima, a ne protiv njih, koji znaju da prave savezništva među onima koji mogu da pruže potrebnu podršku u rešavanju problema,
- imaju razvijenu svest o tome da predstavljaju druge (sve učenike u školi i školu u celini), a ne sebe i koji su spremni da zastupaju i ono s čim se ne slažu ukoliko je odluka doneta timski,
- imaju moć za (da kreiraju promenu, sprovedu donesenu odluku), a ne moć nad (da upravljaju, kontrolišu i nameću svoje interese),



- žele da upravljaju procesima, a ne ljudima (organizuju uspešne i produktivne sastanke, donose nove ideje u tim, podstiču rast i razvoj svakog pojedinca),
- žele i spremni su da uče i da se usavršavaju, stiču znanja koja će im omogućiti da budu timski, demokratski lideri i ona znanja koja će im omogućiti da budu eksperti u domenu u kome rade (na primer, deo zakona o funkcionisanju učeničkih parlamenata i sl.),
- dijalog i pregovaranje o svim temama koje zanimaju učenike u školi otvoreno prihvataju,
- imaju na umu da se svi sistemi opiru promeni, a posebno oni koji su institucionalizovani, tako da samo osnivanje parlamenta, njegov adekvatan rad i participacija mladih predstavljaju veliki iskorak.

Samo u tom slučaju:

- članovi parlamenta i svi ostali u školi imaće osećaj da rade nešto vredno, kako za njih lično tako i za širu zajednicu,
- svaki pojedinac/ka u okviru parlamenta i u školi rašće i razvijaće se ostvarujući svoje stvaralačke kapacitete,
- biće puno konstruktivnih ideja i rešenja - ljudi su mnogo pametniji, kada rade zajedno,
- vizija se kreira, deli i čuva na svim nivoima, zajednička je i inspirišuća,
- ostvariće se jasna komunikacija, svi će biti upoznati sa dešavanjima na različitim nivoima i imaće svest o tome kako njihova individualna akcija deluje na druge i celu organizaciju/tim,
- stvoriće se klima saradničkih odnosa, kako među mladima, tako i među mladima, školskom administracijom i nastavnicima, a dobiće potkrepljenje i ideja da cela škola ima zajednički cilj - da svima bude bolje,
- razviće se pristup bavljenja rešenjima, a ne problemima,
- prestaće da postoje teme o kojima se ne može diskutovati, problemi koji se zajednički ne mogu rešiti,
- izgradiće se partnerski odnosi, stvoriće se uzajamno poštovanje i poverenje, bez obzira na to koju formalnu poziciju određene osobe imaju u organizaciji/timu,
- svi članovi školske zajednice (mladi i odrasli) slobodno će se isprobavati, preuzimati rizike i otvoreno procenjivati ostvarene rezultate.

## Rečnik uspešnog lidera

Šest najvažnijih reči: "Ja priznajem da sam napravio/la grešku."

Pet najvažnijih reči: "Uradio/la si odličan posao, bravo."

Četiri najvažnije reči: "Šta misliš o tome?"

Tri najvažnije reči: "Molilo/la bih lepo."

Dve najvažnije reči: "Hvala ti/vam."

Jedna najvažnija reč: "Mi"

Najmanje važna reč: "Ja"

Nepoznati autor

# I RADIONICA

## MITOVI O LIDERIMA

### **CILJ:**

Podstaći učesnike na proaktivan pristup u odnosu na liderstvo.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa stereotipima o liderima i liderstvu;
- otkrivanje grupnih i ličnih stereotipa o liderima i liderstvu;
- upoznavanje sa teorijama liderstva.

### **MATERIJAL:**

- veliki papiri,
- olovke i flomasteri,
- materijal za rad za učesnike - Kartice sa stereotipima - za svaku grupu,
- Materijal za učesnike - Kartice sa načinima predstavljanja - za svaku grupu.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

### **Uvodna aktivnost - Igra asocijacija (10 minuta)**

Zamolite učenike da sednu ukrug i da svako kaže prvu asocijaciju na reč LIDER/KA.

Zapišite ovo na flipčart i ukratko prokomentarišite. Možete dati šansu i učesnicima da daju svoje komentare na asocijacije.

### **Centralna aktivnost - Stereotipi/mitovi (50 minuta)**

Napravite uvod o tome kako u odnosu na lidere/ke imamo razne vrste stereotipa, tj. uvrežene načine mišljenja, što se videlo i kroz igru asocijacija i da su ti stereotipi nastali na osnovu našeg neposrednog iskustva sa ljudima u toj ulozi, ali i na osnovu interpretacija koje imamo o njihovom ponašanju.

Podelite učesnike na osam grupa i neka svaka grupa izvuče po jednu karticu sa mitom o liderima. Po grupama, za 15 minuta neka razmisle odakle ovaj mit potiče, zašto uopšte postoji (na primer, ima mnogo više muškaraca na rukovodećim mestima nego žena ili bolji učenici se biraju za parlament i sl., što ne znači da su oni bolji lideri). Ako znaju neki primer koji ovaj mit potkrepljuje ili dovodi u pitanje, neka ga navedu.

Kada završe rad u malim grupama, svaka grupa ima tri minuta da predstavi do čega je došla, ostali prvo slušaju pa komentarišu.

Ukoliko imate vremena, dajte im da navedu još neki mit koji znaju.

Kratko im ispričajte o načinima kako se postaje lider, teorijama liderstva i šta je potrebno da bi neko bio dobar lider.<sup>1</sup>

### **Završna aktivnost - Umetnički pristup liderstvu (30 minuta)**

Ispišite na flipčart listu od pet ključnih pojmova:

- lider/ka
- izbor
- odluka
- usavršavanje
- stereotipi

Dajte svakoj grupi da izvuče po jednu karticu koja određuje način na koji oni mogu da predstave što su naučili o liderstvu na ovoj radionici.

Dajte im deset minuta da se pripreme i onda neka svaka grupa predstavi šta je uradila.

Učesnici mogu nakon ovoga i da razgovaraju o njihovim idejama, načinima predstavljanja i sl.

---

<sup>1</sup> Možete koristiti teorijski deo o liderstvu iz ovog priručnika.

## Materijal za rad za učesnike - Kartice sa mitovima

Muškarci su bolji lideri od žena.	Moraš biti popularan/na da bi bio/bila lider/ka.	Moraš biti odličan čak da bi bio/la lider/ka	Moraš biti bogat/a da bi bio/la dobar lider.
Lideri se rađaju.	Moraš biti izabran/a da bi bio/la lider/ka.	Ako hoćeš da budeš lider/ka moraš biti diktator.	Moraš biti odrasla osoba da bi bio lider/ka.

## Materijal za rad za učesnike - Kartice sa načinima predstavljanja

---

Rep

---

Španska serija

---

Hor

---

Kafanska pesma

---

Turbofolk

---

Pantomima

---

Tragedija

---

Komedija

---

## II RADIONICA

### DA SAM JA DIREKTOR/KA...

#### **CILJ:**

Podstaći učesnike da razmišljaju o školi kao zajednici (timu) u kojoj je on/ona direktor/ka lider/ka.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- stavljanje u poziciju lidera;
- definisanje elemenata (sa posebnim akcentom na način rukovođenja) koji školu čine mestom na kome se učenici osećaju dobro i prihvaćeno;
- primena znanja o 7 postupaka dobrog liderstva na školski kontekst;
- primena znanja o liderstvu koje doprinosi boljitku cele zajednice.

#### **MATERIJAL:**

- papir formata A4,
- olovke,
- flipčart,
- materijal za rad sa učesnicima - Kartice sa postupcima - za svaku grupu,
- materijal za rad za učesnike - "7 postupaka dobrog liderstva" - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Da sam ja (5 minuta)**

Recite učesnicima da zamisle da su oni direktori/ke škole i da imaju dve godine da naprave idealnu školu. Novac koji im stoji na raspolaganju je neograničen.

Neka svaki učesnik za sebe zapiše odgovore na sledeća pitanja:

- a. U kojim domenima bi napravili promene (oprema, nastavnički kadar, način podučavanja, način rukovođenja školom, odnos nastavnika učenika, uključenost roditelja)?
- b. Koje bi promene napravili odmah?
- c. Koje bi promene morale da budu postupne?
- d. Na koji bi način promene koje uvode školu učinile boljom?

Skrenite im pažnju da budu jasni i precizni, na primer, da ne kažu kako bi angažovali bolje nastavnike, već tačno kakve nastavnike. Recite im da razmišljaju iz pozicije direktora, a ne učenika i da ne biraju olakšavajuće okolnosti, na primer, niži kriterijumi u ocenjivanju i sl.

**Centralna aktivnost - Biti lider (60 minuta)**

Podelite učesnike u grupe od po pet članova i recite im da imaju 15 minuta da sumiraju ono što su uradili.

Posle 15 minuta zamolite grupe da posebnu pažnju posvete delovima koji se odnose na to kako bi direktor upravljao školom. Za to im dajte 15 minuta.

Posle isteka vremena dajte im po tri minuta da izlože u velikoj grupi zaključke do kojih su zajedno došli.

Podelite učesnicima handout sa sedam postupaka dobrog liderstva i prokomentarišite ga kratko.

Podelite učesnike u sedam grupa i dajte svakoj grupi po jednu karticu sa postupkom (kartice učesnici mogu da izvlače).

Recite im da zajedno, po grupama, pročitaju karticu i napišu kako bi to izgledalo kad bi bilo primenjeno u školi i kako bi to školu unapredilo. Neka to zapišu na velike papire. Posle 15 minuta recite im da svaka grupa izabere predstavnika koji će da pročita ono što su uradili. Kada sve grupe izlože svoj rad, pitajte ih da li imaju neki komentar.

**Završna aktivnost (15 minuta)**

Zamolite učesnike da sednu u krug i da svako razmisli šta je to što oni, kao učenici u školi i članovi učeničkog parlamenta, mogu da učine da se promena koju žele desi.

Neka svako u krugu ustane i kaže jednu akciju koju će da preduzme već danas koristeći sledeću formulu:

”Ja (ime) već danas ću... da bi se... (promena ...) desila.”



## **Materijal za rad za učesnike - 7 postupaka dobrog liderstva/rukovođenja**

Lideri koji teže uspešnom rukovođenju i što većem stepenu participacije članova tima/organizacije oslanjaju se na 7 postupaka za vešto rukovođenje tj. na aktivnosti, odnosno ponašanja koja se ponavljaju i koja vode profesionalizmu i visokom učinku.

Postupci su sledeći:

### *1. Deljenje inspirativne vizije*

Od izuzetnog značaja je da lideri stvore jasnu, razumljivu i inspirativnu sliku budućnosti i u nju uključuju i druge. Članovi tima/organizacije tada rade sa većom posvećenošću, jer su vođeni vizijom i zato što veruju da njihovi napori mogu da doprinesu zajedničkom boljitku. Pritisci svakodnevice plaše ljude i ograničavaju njihov pogled na različite mogućnosti. Kada znaju da definišu viziju i da je podele s drugima, lideri mogu da podstaknu ljude sa kojima rade da streme ka višim postignućima.

### *2. Fokusiranje na rezultate, proces i odnose*

Vešti lideri/rukovodioci stvaraju uslove za optimalno postignuće usklađujući brigu o ljudima sa brigom o poslu, vodeći računa o procesu koji se odvija. Istovremeno, oni prate rezultate/postignuća (posao), podržavaju kontinuirani napredak i način na koji se on ostvaruje (proces), kao i odnose među ljudima koji zajedno rade (ljudi).

### *3. Dostizanje maksimalne participacije*

Da bi ljudi bili zadovoljni i na poslu i maksimalno produktivni, važno im je da mogu da učestvuju u odlukama koje se tiču njihovog svakodnevnog rada. Uspešni lideri znaju da podstiču interesovanja i talente ljudi oko sebe tako što ih na adekvatan način uključuju u proces donošenja odluka. Na taj način ostvaruje se bolja komunikacija, bolje informisanje o odlukama, povećava se poverenje, kao i motivacija za preduzimanje i sprovođenje uspešne akcije.

### *4. Osmišljavanje plana akcije*

Kvalitetno planiranje preduslov je uspešne implementacije i realizacije. Uspešni lideri prenose svoja znanja o kvalitetnom planiranju na druge, obučavaju ih kako da prevazilaze probleme i pronalaze različite mogućnosti i alternativne načine dolaženja do željenih rezultata. Osmišljavanjem plana akcije lideri grade svest kod članova tima/organizacije o tome da je svaki cilj dostižan i time povećavaju verovatnoću željenih ishoda.

### *5. Postizanje dogovora*

Ljudi pažljivo prate i oslušuju sve što lideri govore ili rade i formiraju svoje ponašanje na osnovu ponašanja lidera. Uspešni lideri svojim ponašanjem kreiraju sredinu koja je bezbedna i koja omogućava učestvovanje i timski rad. Oni podstiču različita mišljenja i uvažavaju individualnost svakog člana i istovremeno podstiču timski rad i usmerenost

na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Usmeravanjem na međusobno dogovaranje, podržavajući pri tom uzajamno razumevanje, lideri demonstriraju moć timskog rada koji dovodi do donošenja jasnih odluka i ostvarenja rezultata.

#### *6. Usmeravanje do željenog postignuća/ishoda*

Vešti lideri ohrabruju ljude sa kojima rade da misle slobodno i kreativno, da istražuju, isprobavaju, preuzimaju rizike, da se oslobode navika koje ih ograničavaju u mišljenju. Oni dosledno i svesno podržavaju druge u iznošenju sopstvenog mišljenja, ideja i aspiracija. Uspešni lideri neguju okruženje u kome ljudi uče i rastu.

#### *7. Slavljenje uspeha/postignuća*

Lideri koji brinu o svom timu posebnu pažnju poklanjaju slavljenju i isticanju doprinosa i uspeha svakog pojedinca ili tima u celini. Ljudi čiji se rad uvažava bivaju osnaženi i motivisani i slave svoj uspeh. Na ovaj način lideri izgrađuju osećanje ponosa, i utiču na razvoj samopoštovanja i odanosti grupi ili organizaciji.

## Materijal za rad za učesnike - Kartice

### Deljenje inspirativne vizije

Od izuzetnog značaja je da lideri stvore jasnu, razumljivu i inspirativnu sliku budućnosti i u nju uključuje i druge. Članovi tima/organizacije tada rade sa većom posvećenošću, jer su vođeni vizijom i zato što veruju da njihovi napori mogu da doprinesu zajedničkom boljitku. Pritisci svakodnevice plaše ljude i ograničavaju njihov pogled na različite mogućnosti. Kada znaju da definišu viziju i da je podele s drugima, lideri mogu da podstaknu ljude sa kojima rade da streme ka višim postignućima.

### Fokusiranje na rezultate, proces i odnose

Vešti lideri/rukovodioci stvaraju uslove za optimalno postignuće usklađujući brigu o ljudima sa brigom o poslu, vodeći računa o procesu koji se odvija. Istovremeno, oni prate rezultate/postignuća (posao), podržavaju kontinuirani napredak i način na koji se on ostvaruje (proces), kao i odnose među ljudima koji zajedno rade (ljudi)

### Dostizanje maksimalne participacije

Da bi ljudi bili zadovoljni i na poslu i maksimalno produktivni, važno im je da mogu da učestvuju u odlukama koje se tiču njihovog svakodnevnog rada. Uspešni lideri znaju da podstiču interesovanja i talente ljudi oko sebe tako što ih na adekvatan način uključuju u proces donošenja odluka. Na taj način ostvaruje se bolja komunikacija, bolje informisanje o odlukama, povećava se poverenje, kao i motivacija za preduzimanje i sprovođenje uspešne akcije.

### Osmišljavanje plana akcije

Kvalitetno planiranje preduslov je uspešne implementacije i realizacije. Uspešni lideri prenose svoja znanja o kvalitetnom planiranju na druge, obučavaju ih kako da prevazilaze probleme i pronalaze različite mogućnosti i alternativne načine dolaženja do željenih rezultata. Osmišljavanjem plana akcije lideri grade svest kod članova tima/organizacije o tome da je svaki cilj dostižan i time povećavaju verovatnoću željenih ishoda.

### Postizanje dogovora

Ljudi pažljivo prate i osluškuju sve što lideri govore ili rade i formiraju svoje ponašanje na osnovu ponašanja lidera. Uspešni lideri svojim ponašanjem kreiraju sredinu koja je bezbedna i koja omogućava učestvovanje i timski rad. Oni podstiču različita mišljenja i uvažavaju individualnost svakog člana, istovremeno podstičući timski rad i usmerenost na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Usmeravanjem međusobnog dogovaranja, podržavajući pri tom uzajamno razumevanje, lideri demonstriraju moć timskog rada koji dovodi do donošenja jasnih odluka i ostvarenja rezultata.

### Usmeravanje do željenog postignuća/ishoda

Vešti lideri ohrabruju ljude sa kojima rade da misle slobodno i kreativno, da istražuju, isprobavaju, preuzimaju rizike, da se oslobode navika koje ih ograničavaju u mišljenju. Oni dosledno i svesno podržavaju druge u iznošenju sopstvenog mišljenja, ideja i aspiracija. Uspešni lideri neguju okruženje u kome ljudi uče i rastu.

### Slavljenje uspeha/postignuća

Lideri koji brinu o svom timu posebnu pažnju poklanjaju slavljenju i isticanju doprinosa i uspeha svakog pojedinca ili tima u celini. Ljudi čiji se rad uvažava bivaju osnaženi i motivisani i slave svoj uspeh. Na ovaj način lideri izgrađuju osećanje ponosa, i utiču na razvoj samopoštovanja i odanosti grupi ili organizaciji.

## III RADIONICA

### PROMENA

#### **CILJ:**

Podstaći učesnike da razmišljaju o promenama koje su potrebne da bi se kreirali uslovi za timski rad i rad timskog lidera.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- definisanje uslova koji su potrebni za timski rad;
- određivanje mesta lidera u timu;
- preduzimanje lične akcije u kreiranju promene;
- suočavanje sa promenom.

#### **MATERIJAL:**

- učionica sa klasično raspoređenim klupama koje mogu da se pomeraju,
- flipčart,
- markeri.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 20 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Guranje u promenu (20 minuta)**

Unapred se pripremite da ovu aktivnost realizujete u učionici sa tradicionalnim rasporedom klupa. Smestite sve što vama treba u zadnji deo učionice iza leđa učesnika.

Kada učesnici sednu, pozdravite ih i recite da sa njima želite da pričate o promeni. Objasnite im da se najčešće promene u strukturisanim organizacijama, sa jasno određenim pravilima ponašanja, dešavaju baš na ovaj način. Lider (u ovom slučaju ste to vi) stane iza onih sa kojima radi i pokuša da ih "gurne" u promenu.

Takav pokušaj promene uspešan je isto kao i čas koji se vodi tako što nastavnik (lider) stoji iza leđa učenika.

Podsetite ih da savremeni pristup razumevanja liderstva podrazumeva da lider zajedno sa onima sa kojima radi kreira promenu koja je trajna i dobra za sve.

Pitajte ih šta im smeta u ovoj situaciji. Neka kaže ko želi.

Kažite im da je većina organizacija strukturisana na sličan način kao učionica, klupe su izolovane jedinice, redovi odeljenja ili službe. Od svih se traži da sarađuju, a uslova za saradnju nema.

Pitajte ih šta misle da treba da se desi sada i ovde da bi se stvorili uslovi za timski rad. Neka kaže ko želi.

Rezimirajte njihove odgovore tako što ćete im objasniti da se timovi razvijaju i rastu kada odluče da napuste ustaljene forme funkcionisanja koje nisu svrsishodne.

### **Centralna aktivnost - Preuređivanje učionice (45 minuta)**

Predložite im da svi zajedno preurede učionicu tako da se stvore uslovi za slobodnu razmenu, ravnopravno učešće svih prisutnih, uzajamno učenje i zajednički rad. Dajte im 20 minuta (ako treba i više) da organizuju učionicu.

Kada završe sa radom, neka zauzmu svoja mesta. Pitajte ih gde bi odredili mesto za vas, koji u ovoj situaciji imate leadersku ulogu. Neka obrazlože svoju odluku.

Kada svi sednete, zamolite nekog od učesnika da na flipčart tabli zapiše šta je sve postignuto ovim promenama koje su se desile.

Dobijene odgovore povežite sa znanjima o liderstvu i timskom radu.<sup>1</sup>

### **Završna aktivnost - Pogled naopako (10 minuta)**

Pozovite učesnike da stanu u prostor, rašire noge i na vaš znak da se sagnu.

Recite im da ćete jedni druge pozdravljati na neuobičajen način kroz noge, dodirujući se zadnjicom i hodajući unazad. Pustite da aktivnost traje dok se svako ne pozdravi sa većinom učesnika.

---

<sup>1</sup> Pogledajte teorijski deo priručnika.

## IV RADIONICA

### UKOVOĐENJE TIMOM

#### **CILJ:**

Učesnici treba da definišu ulogu lidera, način na koji lider bira i biva izabran i kako dinamika tima utiče na liderstvo.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa načinima funkcionisanja tima;
- uočavanje odnosa između težine zadatka i načina funkcionisanja tima;
- pojašnjavanje uloge lidera u procesu timskog rada.

#### **MATERIJAL**

- raznovrsne loptice - oko 20 različitih loptica, može po dve od svake vrste (na primer, dve pingpong loptice, dve meke krpene male lopte, velike lopte, što raznovrsnije to bolje)
- olovke,
- veliki papiri,
- materijal za rad za učesnike - Upitnik za analizu igre sa loptama - dva komada tj. za svaku grupu.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

70 minuta

#### **Centralna aktivnost - Igra lopticama (70 minuta)**

Unapred pripremite oko 20 različitih loptica, može po dve od svake vrste (na primer, dve pingpong loptice, dve meke krpene male lopte, velike lopte, što raznovrsnije to bolje).

Podelite učesnike u dve velike grupe i u dve odvojene prostorije, ako imate za to uslove, ako ne, onda u dva što udaljenija dela iste prostorije.

Dajte učesnicima sledeću instrukciju:

”Vi ste tim i imate zadatak da organizujete aktivnost sa loptom, u kojoj svi učestvujete. Situacija će se menjati i vi možete da menjate i uvodite nova pravila o kojima ćete se dogovarati u svojim timovima. Pri tome je važno da se lopta/e koja/e su u igri stalno kreću, nijednog trenutka ne smete prekinuti aktivnost.”

Recite učesnicima da stanu u krug i dajte im najpre jednu loptu i pustite ih da nekoliko minuta loptu šalju jedni drugima u krug.

#### *Napomena:*

Sve se radi paralelno u obe grupe, ali je važno da ne gledaju jedni druge i da ne smetaju jedni drugima.

U određenim vremenskim intervalima ubacite još loptica. Bitno je da ubacujete jednu po jednu.

Dok se oni bave lopticama, pažljivo posmatrajte šta se dešava, kako grupe funkcionišu i ko je lider u grupi.

Posle 15 minuta zamenite lidere grupa, bez komentara, tako što ćete tu osobu prebaciti u drugu grupu, a onu iz druge grupe u prvu. Najbolje je da to uradite bez komentara, samo ih uhvatite za ruke i zamenite. Ukoliko se članovi timova bune ili komentarišu, ne obraćajte pažnju na to i samo insistirajte da nastave da se bave lopticama.

Dajte im još 10 minuta da se bave lopticama u novom sastavu, ubacite im još neku lopticu i podsetite ih da svi treba da učestvuju i da sve loptice treba da se kreću kroz grupu.

Posle 10 minuta prekinite igru i recite svakoj grupi da izabere mesto za rad i da na osnovu kratkog upitnika, koji ćete im podeliti, analizira kako su funkcionisali u toku aktivnosti.

Posle 10 minuta zamolite svaku grupu da ukratko saopšti do čega su došli.

Organizujte razmenu u velikoj grupi, komentarišite mesta koja su vezana za način izbora lidera.

Dajte im zadatak da formulišu *pravila za funkcionisanje tima* (pet pravila), koja treba da poštuje svaki član i *očekivanja od vođe tima* (pet načina kako treba da se ponaša i šta da radi). Insistirajte da sve pišu afirmativno, ne šta ne treba da rade, već šta treba da se dešava.

Svaka grupa ispisuje na dva velika papira do čega su došli, jedan papir za pravila i drugi papir za očekivanja.

Grupe kače svoje papire i izveštavaju u velikoj grupi. Nakon ovoga razgovarajte u plenumu o donesenim pravilima i očekivanjima. Pogledajte sličnosti i razlike između grupa i probajte sa učesnicima da izvučete opšte zaključke o pravilima funkcionisanja i očekivanjima od lidera.



## Materijal za rad za učesnike - Upitnik za analizu igre lopticama

Kao tim odgovorite na sledeća pitanja:

- Kako ste se osećali u toku ove igre?
- Da li je postojala komunikacija u timu?
- Da li ste podelili uloge u timu? Ako jeste, kako?
- Da li ste i kako uvodili neka pravila ponašanja?
  - Kada i kako su se menjala i zašto?
  - Da li su se uloge i način funkcionisanja tima menjali u skladu sa zadatkom?
  - Da li je na način funkcionisanja Vašeg tima uticala težina zadatka?
  - Šta ste radili kada je zadatak postao pretežak?
    - Da li se pojavio lider, kada, ko, zašto? Da li Vam je to smetalo ili ne?
    - Da li se lider menjao u toku igre? Kada i zašto?
    - Šta je radio lider?
    - Kako ste reagovali kada ste ostali bez lidera? Da li je to poremetilo funkcionisanje tima? Ako da, zašto? Ako ne, zašto?



# V RADIONICA

## KOM TIPU LIDERA PRIPADATE

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa različitim tipovima lidera i liderstva.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa instrumentima za procenu stilova liderstva;
- samoprocena učesnika, određivanje kom tipu lidera pripadaju;
- razmišljanje o mogućim implikacijama ličnih sklonosti ka određenom tipu liderstva na njihov rad u učeničkom parlamentu;
- razlikovanje različitih tipova liderstva, uviđanje prednosti i nedostataka svakog tipa.

### **MATERIJAL:**

- olovke,
- veliki papiri,
- flipčart,
- materijal za rad za učesnike - Upitnici za liderstvo - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Objašnjenje različitih tipova liderstva - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

### **Uvodna aktivnost - Pratite lidera (10 minuta)**

Izabere se jedna osoba koja je lider. Ta osoba radi radnje koje želi - hoda, skače, kreće se kroz prostoriju, pravi grimase i sl. - a ostatak grupe ima zadatak da je u svemu prati i oponaša. Posle nekoliko minuta osoba se zameni i igra se ponavlja.

Nakon ovoga razgovarajte sa učesnicima o tome kako im se svidela igra, kako su se osećali dok su pratili lidera, kako se lider oseća u svojoj ulozi i sl.

### **Centralna aktivnost - A gde ja pripadam? (60 minuta)**

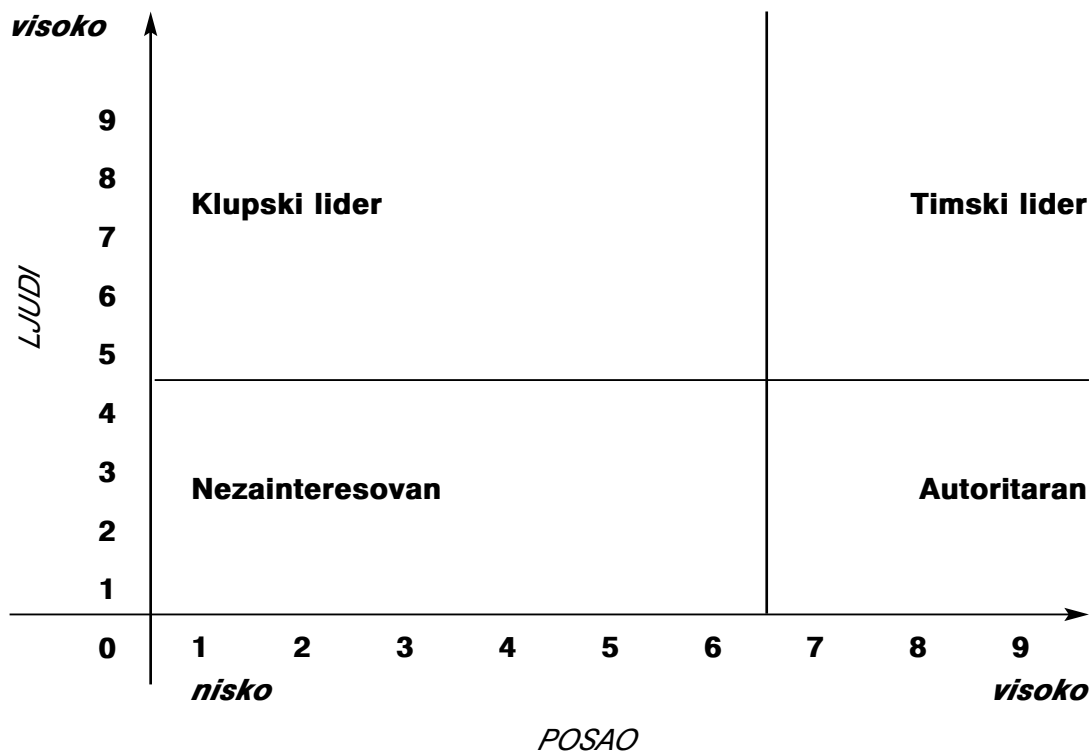
Objasnite učesnicima koji sve tipovi lidera postoje i šta su sve kriterijumi za njihovo razlikovanje.

Recite im da će popunjavati jedan kratak upitnik (autor Don Clark), koji će im pojasniti kojoj vrsti lidera oni pripadaju.

Dajte učesnicima da popune upitnike i objasnite im proceduru popunjavanja i dolaženja do finalnog skora. Recite im da će objašnjenje o crtanju grafikona/koordinatnog sistema dobiti naknadno.

Kada svi popune upitnike i dođu do finalnih skorova, nacrtajte kao ilustraciju "Koordinatni sistem upravljanja", koji su kreirali Blake i Mouton polazeći od pretpostavke da se razlikovanje tipova lidera može praviti na osnovu toga da li su lideri usmereni na ljude ili na posao.

"Briga za ljude" predstavljena je u samom koordinatnom sistemu na vertikalnoj koordinati, a "Briga za posao" na horizontalnoj. Obe sadrže rangove od 0 do 9.



Zatim objasnite učesnicima da ćemo dobiti četiri tipa lidera ukoliko se skoncentrišemo na ekstreme:

- Autoritarni lider (9 posao, 1 ljudi)
- Timski lider (9 posao, 9 ljudi)
- Klupski lider (1 posao, 9 ljudi)
- Nezainteresovani lider (1 posao, 1 ljudi)

Objasnite učesnicima da će se oni naći u jednom od četiri kvadranta kada nacrtaju svoje grafikone i da će na osnovu toga videti kojoj vrsti lidera inkliniraju.

*Napomena:*

Naglasite da ovaj upitnik nije standardizovan, pa samim tim ne daje rezultate koji su objektivni, već da pre svega ukazuje na tendencije.

Kada završe sa crtanjem grafikona, pitajte ih ko je koji tip i podelite svima listu sa opisom tipova. Kratko je prokomentarišite.

*Napomena:*

- Posebnu pažnju obratite na odnos koji se pojavljuje kod timskih lidera - visok skor u odnosu prema ljudima i odnosu prema poslu. Neko može da prokomentariše da je paradoksalno imati visok skor i na iskazu 2 i na iskazu 14 i da je to nemoguće.

Objasnite im da je moto uspešnih lidera "Najvažnije je dobro uraditi posao i ništa nije važnije od dobrobiti ljudi sa kojima radimo". Dobar lider zna kako da to dovede u sklad. Na primer, profesor koji želi da mladi ljudi sa kojima radi usvoje određena znanja, trudi se da to uradi na način koji im je zanimljiv, koji ih motiviše i oslanja se na njihove potencijale.

- Obratite pažnju i na iskaz 10 - mnogi smatraju da lideri usmereni na ljude ovde ne mogu dati nisku procenu, zato što veruju da oni koji vode računa o drugima ne žele da kvare odnose sa njima. To nije istina, za lidere je važnije da usmeravaju ljude nego da budu dobri prijatelji sa njima. Na primer, da li su profesori koji ne ispravljaju greške svojih učenika bolji profesori? Verovatno ne. Oni koji veruju u ljude sa kojima rade žele da iz njih izvuku najbolje. Ovaj iskaz pomaže da se napravi razlika između klupskih lidera koji žele da budu prijatelji sa svima; nezainteresovanih lidera koji se boje svakog "talasanja" i pravih lidera usmerenih na ljude koji žele da svako da svoj maksimalni doprinos timu.
- Ukoliko imate učesnike koji su timski lideri, zamolite ih da razmisle šta mogu da urade da budu još bolji i da li su na sva pitanja dali iskrene odgovore. Dobar lider mora biti samokritičan.

Podelite učesnike u četiri grupe, po stilovima: na primer, timski u jednu grupu, autoritarni u drugu itd.

Svaka grupa neka razmisli o tri situacije kada njihov stil rukovođenja može biti uspešan. Kada završe neka razmene mišljenja u velikoj grupi.

Neka svaka grupa pronađe u okruženju u kome se nalazi (na primer, u školi) po jedan primer za svaki od tipova rukovođenja. Razmena primera u velikoj grupi.

Komentarišite sledeće: svaki lider bi trebalo da teži da bude timski lider, mada i ostala tri tipa liderstva mogu biti korisna u određenim situacijama. Na primer, ako se ponašate kao nezainteresovani lider, pomoći ćete timu da stekne samopouzdanje. Ukoliko se ponašate kao autoritarni lider, uvešćete red među nezainteresovane članove tima. Nekada je veština rukovođenja povezana sa procenom kada i u kojoj situaciji je potrebno biti u kom delu ovog koordinatnog sistema.

### **Završna aktivnost - Igra izazova (20 minuta)**

Podelite učesnike u trojke. U trojkama neka svako kaže kom tipu lidera pripada/inklinira i šta misli da treba da uradi da postane uspešniji ili da se približi timskom lideru.

Ukoliko su već timski lideri, neka kažu šta im treba da budu još bolji. Kada svako kaže šta vidi kao svoj problem, trojka u kojoj se nalaze treba da smisli izazov za njih, nešto što treba da rade da bi postigli ono čemu teže. Na primer, ako je neko previše usmeren na detalje, neka mu izazov bude da sledećih nedelju dana ne reaguje na detalje, neka ih zanemaruje, ili neko ko voli da odlučuje o svemu neka prepusti odluke drugima i sl. Posle 15 minuta rada u trojkama, neka se svi vrate u krug i neka svako kaže šta je njegov/njen izazov u afirmativnom obliku koristeći formulu: Ja ću sledećih nedelju dana, na primer, pustiti da odluke donose drugi.

## Materijal za rad za učesnike - Upitnik za tipove liderstva

Cilj ovog upitnika jeste da se odredi u kom stepenu ste usmereni na posao/zadatak, a koliko na ljude sa kojima radite.

Vreme za rad je 25 minuta.

Pred vama se nalazi 18 tvrdnji o ponašanju lidera. Pažljivo ih pročitajte i pored svake upišite broj sa skale koji odražava u kojoj meri se ta tvrdnja odnosi na vas.

Trudite se da odgovarate iskreno da biste dobili što tačniju sliku o sebi.

<b>nikad</b>		<b>ponekad</b>			<b>uvek</b>	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	

1. \_\_\_\_\_ Podstičem članove svog tima da učestvuju u donošenju odluka i pokušavam da primenim njihove ideje i sugestije.
2. \_\_\_\_\_ Najvažnije je da se posao završi i ostvare postavljeni ciljevi.
3. \_\_\_\_\_ Vodim računa o vremenu da bi bio/bila siguran/sigurna da će se posao ili projekat završiti u roku.
4. \_\_\_\_\_ Uživam da vodim ljude kroz nove poslove i procedure.
5. \_\_\_\_\_ Što je posao/zadatak teži i izazovniji, više uživam u njemu.
6. \_\_\_\_\_ Ohrabrujem ljude sa kojima radim da kreativno pristupaju poslu koji obavljaju.
7. \_\_\_\_\_ Vodim računa o svakom detalju u poslu koji radim.
8. \_\_\_\_\_ Lako mi je da radim nekoliko komplikovanih poslova istovremeno.
9. \_\_\_\_\_ Uživam u čitanju časopisa ili knjiga koje se bave treninzima, liderstvom, psihologijom. Sve što pročitam pokušavam da sprovedem u delo.
10. \_\_\_\_\_ Kada ispravljam greške, ne brinem o mogućnosti da ugrozim odnose sa ljudima sa kojima radim.
11. \_\_\_\_\_ Uspešno organizujem svoje vreme.
12. \_\_\_\_\_ Uživam da ljudima sa kojima radim objašnjavam detalje kompleksnih poslova ili projekata.

13. \_\_\_\_\_ Izuzetno sam vešt/a u razlaganju velikih projekata u male lako izvodljive zadatke.
14. \_\_\_\_\_ Najvažnije je stvoriti uspešan tim.
15. \_\_\_\_\_ Uživam u analizi problema.
16. \_\_\_\_\_ Poštujem granice drugih ljudi.
17. \_\_\_\_\_ Uspešno savetujem ljude sa kojima radim da bih poboljšao njihovo ponašanje i produktivnost i uživam u tome.
18. \_\_\_\_\_ Uživam da čitam članke i knjige o svojoj profesiji i sve što pročitam o novim procedurama pokušavam da primenim.

Kada popunite upitnik, prenesite svoje odgovore u dve kolone koje će vam pomoći da dobijete skorove. Ukupni zbir u svakoj koloni pomnožite sa 0,2. Na taj način dobićete finalne skorove.

### Ljudi

Pitanja

1.	_____
4.	_____
6.	_____
9.	_____
10.	_____
12.	_____
14.	_____
16.	_____
17.	_____
Total	_____
x 0.2 =	_____

(pomnožite total sa 0.2 da biste dobili finalni skor)

### Posao

Pitanja

2.	_____
3.	_____
5.	_____
7.	_____
8.	_____
11.	_____
13.	_____
15.	_____
18.	_____
Total	_____
x 0.2 =	_____

(pomnožite total sa 0.2 da biste dobili finalni skor)

### Crtanje koordinatnog sistema

Finalni skor iz prve kolone (usmerenost na ljude) nanosite na vertikalnu koordinatu, a finalni skor iz druge kolone (usmerenost na posao) na horizontalnu koordinatu. Povucite linije iz obe tačke i vidite u kom delu se one presecaju i na taj način odredite kom tipu lidera vi pripadate: autoritarnom, osiromašenom, timskom lideru ili klupskom lideru.



## Materijal za rad za učesnike - Objašnjenje različitih tipova liderstva

*Autoritarni lider* (visoka usmerenost na posao, loši međuljudski odnosi)

Ovi lideri veoma su usmereni na posao i zahtevni u odnosu na ljude sa kojima rade. Često se ponašaju autokratski. Saradnja se ne podstiče.

Lideri ovog tipa strogo se pridržavaju rokova, od ljudi sa kojima rade očekuju da bespogovorno izvršavaju svoje zadatke, da ništa ne pitaju ili komentarišu, ukoliko se u radu pojave greške, traže krivca umesto da se usmere na rešavanje problema, svako odstupanje od zadate šeme opažaju kao "izdaju", tako da je ljudima koji rade sa njima teško da daju lični doprinos i da se razvijaju.

*Timski lider* (visoka usmerenost na posao, odlični međuljudski odnosi)

Ova vrsta lidera oslanja se na pozitivni lični primer i trudi se da kreira uslove u kojima svi članovi tima mogu maksimalno da razviju svoje potencijale, kako lično tako i profesionalno, kako kao pojedinci tako i kao članovi tima. Oni uporedo podstiču uspešno izvršenje zadataka i dobre odnose među članovima tima. Njihovi timovi/organizacije po pravilu su izuzetno uspešni.

*Klupski lider* (niska usmerenost na posao, odlični međuljudski odnosi)

Ovi lideri najviše se oslanjaju na moć nagrađivanja da bi održali disciplinu i postigli ciljeve. Oni izbegavaju kažnjavanje ili bilo koju vrstu insistiranja na disciplini iz straha da ne poremete odnose u timu/organizaciji.

*Nezainteresovan lider* (niska usmerenost na posao, loši međuljudski odnosi)

Stil upravljanja ovih lidera može se nazvati "delegiraj i nestani". Ovi lideri nisu usmereni ni na posao ni na međuljudske odnose, svojim timovima najčešće dozvoljavaju da rade šta žele i distanciraju se puštajući članove tima/organizacije da se bore oko moći.



# VI RADIONICA

## VOĐENJE SASTANKA

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa jednom od glavnih liderskih veština - vođenjem sastanaka.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- sticanje konkretnih znanja o načinu pripreme i vođenja uspešnih sastanaka;
- primena stečenih znanja.

### **MATERIJAL:**

- papir formata A4,
- veliki papiri,
- flipčart,
- olovke,
- loptica,
- materijal za rad za učesnike - Kartice sa elementima sastanka - za svaku grupu.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

### **Uvodna aktivnost - Ja umem... (10 minuta)**

Neka svako od učesnika napiše na listu papira formata A4 nešto neobično što zna i što može druge da nauči, na primer, brojanje na japanskom, kako se pravi neka neuobičajena hrana i sl. i da se potpiše.

Kada svi ovo urade, neka od tog papira naprave avion. Na vaš znak neka svi ustanu i bace svoje avione. Svako treba da uhvati nečiji avion i da se sa osobom čiji avion ima dogovori kada će obaviti proces podučavanja.

### **Centralna aktivnost - Slagalica sastanka (70 minuta)**

Napravite uvod i objasnite učesnicima da je jedan od najvećih izazova za lidere organizacija i vođenje sastanaka, koji su najčešće povezani i sa donošenjem odluka, kao i sa razvijanjem svesti i kod lidera i kod onih kojima on/a rukovodi da svi zajedno čine tim.

Loši sastanci šalju poruku da se radi o dosadnoj, neorganizovanoj grupi ljudi koja ne ceni vreme.

S druge strane, dobro organizovani sastanci šalju poruku: "Divno je raditi zajedno, mi smo grupa pametnih, sposobnih ljudi, mi smo efikasan tim".

Na flipčartu ispišite najvažnije delove dobro pripremljenog i organizovanog sastanka:

#### PRIPREMA SASTANKA

- a. Priprema sastanka, lider
- b. Priprema za sastanak, svi
- c. Priprema prostorije za sastanak
- d. Određivanje zapisničara i šta treba da se zapiše

#### SASTANAK

- e. Početak sastanka
- f. Vođenje sastanka
- g. Usmeravanje toka sastanka
- h. Zatvaranje

#### PLAN

- i. Follow up

Podelite učesnike u četiri grupe i dajte im unapred pripremljene kartice sa elementima koji čine svaki od navedenih delova.

Recite učesnicima da pokušaju da rekonstruišu listu od ponuđenih kartica, da probaju na taj način da elemente dobrog sastanka rasporede po delovima.

Kada završe sa zadatkom, dajte im listu sa svim elementima, jasno raspoređenim po delovima i neka uporede svoj rad sa listom koju su dobili.

Ako grupe hoće, neka se razmene gde su pogrešile i neka objasne šta misle zašto se to desilo.

Posle završene razmene, zamolite ih da u grupama u kojima su radili probaju da se sete nekog sastanka učeničkog parlamenta ili nešto slično, kakav je bio i šta misle da je razlog tome...

Ukoliko ima vremena, dajte im da probaju da osmisle neki sastanak.

Razmenite u velikoj grupi ideje i razmišljanja o ovoj temi.

#### **Završna aktivnost - Jedna reč (10 minuta)**

Neka svi učesnici stanu u krug i neka svako kaže jednu reč koja će ilustrovati ono što su naučili na ovoj radionici.

## Materijal za rad za učesnike - Kartice sastanka

### PRIPREMA SASTANKA Priprema sastanka, lider

Definišite ciljeve i očekivane ishode. Važno je znati šta se želi postići sastankom.

Odredite teme/probleme kojima želite da se bavite na sastanku i kako će se o njima diskutovati.

Procenite dužinu sastanka. Ljudima je važno da znaju koliko će se na sastanku zadržati, koliko vremena da planiraju.

Kreirajte dobru agendu koja će sadržati vremenski raspored, mesto održavanja sastanka, listu učesnika sastanka, možete navesti i šta od koga očekujete, tj. šta ko na sastanku treba da radi. Dostavite je na vreme svima.

Pripremite se za sastanak tako da ljudi na njemu mogu nešto i da nauče, pripremite provokativna pitanja, neke informacije koje drugi nemaju a mogu im biti dragocene i sl. Na taj način pokazaćete ljudima da ih poštujete.

Osmislite različite načine prezentacije i vođenja sastanka, neka bude produktivno i zabavno...

### Priprema sastanka, svi

Obavestite se o svrsi sastanka, pojasnite sebi šta je smisao vašeg prisustvovanja na njemu.

Pripremite podatke i ono što je vaš deo informacije za sastanak.

Odredite svoju ulogu i smernice svog ponašanja i učestvovanja.

Dođite na vreme i ostanite do kraja.

Shvatite sastanak ozbiljno, što ne znači da je svaka vrsta zabave i humora u toku sastanka nepoželjna.

#### Priprema prostorije za sastanak

Uredite prostoriju tako da omogućava slobodnu razmenu i interakciju (krug, ili da svi sede tako da se dobro vide i sl.).

Obezbedite osveženje.

Uvek uradite nešto drugačije i nešto novo. Neka se ljudi raduju sastanku.

#### Određivanje zapisničara i šta treba da zapiše

Ko je prisutan.

O čemu se diskutovalo.

Ključne odluke do kojih se došlo.

Sledeći koraci: Ko je zadužen za koji posao, vremenski okviri, šta su očekivani ishodi poslova koji treba da se urade.  
Ako vam je lakše, možete kreirati formular za pisanje zapisnika.

### SASTANAK Početak sastanka

Svima jasno saopštite cilj sastanka i očekivane ishode.

Pojasnite kakvu vrstu učešća i interakcije očekujete, želite.

Postavite pravila, na primer, trajanje sastanka, pravila slušanja, rešavanja konflikata, šta je poverljivo i sl.

Kažite im da je svaki njihov doprinos dragocen i da će biti uvažen.

### Vođenje sastanka

Odvojite vreme da čujete šta ko ima da kaže.

Pojasnite i parafrazirajte ključne ideje.

Tražite da se iznose različite tačke gledanja, zaštitite nove i neobične ideje.

Koristite brainstorming tj. mozgalicu.

Zapisujte važne ideje na flipčart ili tablu: koristite jake boje, koristite tačke i uzvičnike da obeležite važna mesta, koristite maksimalno sedam reči po rečenici i ne više od sedam rečenica po čartu, kačite sve što je zapisano po prostoriji tako da svi stalno mogu da vide sve.

Postavljajte otvorena pitanja i ohrabrujte svakoga da kaže nešto.

Fokusirajte se na ideje, a ne na ljude.

Još u toku sastanka definišite buduće korake, pretvorite ih u specifične zadatke.

Ostanite fokusirani na raspored i teme iz agende. Ne dozvolite velika odstupanja, agenda je ozbiljna stvar i pomaže vam da budete fokusirani, sa duge strane, nemojte zbog nje odustajati od kreativnih rešenja.

#### Usmeravanje toka sastanka

Prikupljajte informacije i podatke na sastanku. Budite sigurni da se ljudi čuju.



Tražite da se iznose različite tačke gledanja, zaštitite nove i neobične ideje.

Dopustite ljudima da se bave sadržajem, vi vodite proces.

Iskažite zadovoljstvo kada neko da konstruktivni doprinos.

Pridržavajte se agende da ne biste zaboravili važne teme i da biste se pridržavali vremena.

Varirajte brzinu sastanka: ubrzavajte, usporavajte, pravite pauze, ubacujte humor, menjajte smer...

Podsećajte grupu da je u procesu i da zajednički radi na zadatku.

Periodično sumirajte ključna mesta i pitajte grupu za saglasnost.

Pomozite grupi da postigne konsenzus i dođe do zaključaka.

#### Zatvaranje

Pomozite grupi da definiše sledeće korake.

Pregledajte definisane korake, proverite da li ih je svako razumeo i da li zna šta treba da radi. Obezbedite uslove da posle sastanka svako može da počne da radi...

Zatvorite sastanak tako što ćete sumirati ono što je grupa na sastanku postigla.

Zahvalite grupi na učešću i doprinosu.

#### PLAN Follow up

Napravite evaluaciju sastanka. Šta je bilo dobro, a šta treba bolje da se uradi?

Neposredno po završetku sastanka, na osnovu svojih utisaka, napišite dokument koji jasno opisuje sastanak. Koristite komentare, pitanja, kritike i uvide koji su se pojavili na sastanku.

Podelite taj dokument svim učesnicima i onima u organizaciji za koje mislite da treba da znaju šta je bilo na sastanku.

Odredite način praćenja sledećih koraka koji su osmišljeni, uradite monitoring napretka.

# VEŠTINE PREGOVARANJA

Kada čujemo reč pregovaranje, većina nas pomisli na pregovore koji se odvijaju u međudržavnim odnosima, na državnike koji pregovaraju o budućnosti zemalja i o pravcima u kojima će teći njihovi dalji odnosi. Međutim, bili mi toga svesni ili ne, proces pregovaranja pratilac je našeg svakodnevnog privatnog i profesionalnog života i mi se gotovo svakodnevno nalazimo u ulozi pregovarača.

Mi pregovaramo sa prijateljima o tome gde ćemo da izađemo, sa decom oko vremena izlazaka, sa kolegama oko novog projekta, sa šefom o plaćenom odsustvu, jednom rečju, proces pregovaranja jeste nešto bez čega se ne mogu zamisliti međuljudski odnosi.

*Pregovaranje je jasno strukturisan proces komunikacije u kojem dve ili više strana:*

- pokušavaju da razreše konflikt/sukob interesa koji je nastao pre početka samih pregovora;
- pokušavaju da se unapred dogovore oko mogućih rešenja koje će biti zadovoljavajuće za sve.

Pregovaranje uvek uključuje tri komponente:

- učesnike u procesu pregovaranja;
- poželjne ishode procesa pregovaranja;
- sam proces pregovaranja, tzv. "pregovaračku igru".

## **Učesnici u pregovaranju - pregovarački stilovi**

Načini ponašanja u pregovaranju zavise od brojnih faktora, među kojima su:

- Koliko nam je važno to oko čega pregovaramo?
- Koliko nam je važno očuvanje odnosa sa učesnicima u procesu?
- Koliko nam je važno da zaštitimo sebe/druge u procesu pregovaranja?
  - Da li smo orijentisani na proces ili na rešenje problema?
  - Da li učesnike u pregovaranju vidimo kao protivnike ili kao partnere?
- Da li na konflikt gledamo kao na opasnost, koje se treba kloniti po svaku cenu ili kao na sastavni deo međuljudskih odnosa čije rešavanje može doprineti poboljšanju odnosa?

Iako se stilovi pregovaranja menjaju u zavisnosti od ovih faktora, ipak postoje neki dominantni stilovi koje strane u pregovaranju najčešće koriste. Ovi stilovi razlikuju se u odnosu na to da li su strane u pregovaranju orijentisane na cilj ili na međuljudske odnose, kao i u odnosu na to koliko i na koji način komuniciraju.

Razlikujemo četiri stila u pregovaranju (Rata, 2002)

	Orijentisani na zadatak	Orijentisani na odnose
Nizak komunikacijski nivo	Mislioci	Osetljivi
Visok komunikacijski nivo	Radnici	Stvaraoci

### *Osetljivi*

Osetljivi su orijentisani na međuljudske odnose i ljude sa kojima su u komunikaciji. Oni misle da postoji više od jednog načina da se dođe do cilja. Voleli bi da aktivno učestvuju u odlučivanju o stvarima koje ih se tiču, međutim, često su veoma spori u donošenju odluka. Oni žele da pričaju o problemu i da bolje upoznaju učesnike u pregovaranju, pošto iznad svega vrednuju odnose sa drugim ljudima. Često ne umeju da kažu NE. Prioriteti drugih postaju i njihovi prioriteti. Potrebna im je sigurnost i nisu osobe koje se lako prihvataju rizika. Ne vole da pričaju u javnosti.

Da bi bili uspešniji u procesu pregovaranja, Osetljivi treba da budu asertivniji, da se više fokusiraju na ciljeve a manje na odnose i da donose zaključke zasnovane na činjenicama, a ne na subjektivnim procenama. U procesu pregovaranja, Osetljivi postaju oni koji umiruju, trudeći se da sve strane budu zadovoljne. Ukoliko želite uspešno da pregovarate sa njima, morate da im veoma jasno definišete ciljeve. Trudite se da budete opušteni i lični sa njima. Opustite se i pokažite interes za njih kao za osobe. Kada su pod stresom, često postaju submisivni i neodlučni. Osetljivi najviše konflikata imaju sa Radnicima.

### *Stvaraoci*

Stvaraoci su entuzijaste u stalnoj potrazi za uzbuđenjima, što često može da bude problematično za sam proces pregovaranja. Njima nije nikakav problem da prekinu proces pregovaranja i da se zabavljaju. Vole da im se drugi dive i da javno istupaju (bez obzira na to da li znaju ili ne temu o kojoj govore). Stvaraoci su impulsivni i često donose odluke na prečac. Imaju moć ubeđivanja i veoma su optimistični. Kreativni su, imaju mnogo ideja, ali im je problem da ih realizuju. Uzbuđenje za njih predstavlja sam proces stvaranja ideja, kasnije izgube interesovanje za realizaciju. Lako menjaju prioritete.

Kada su pod stresom, Stvaraoci teže da promene temu. Ono što može da im pomogne u komunikaciji i pregovorima jeste da malo uspore i da stvarima pristupaju sa manje žara i entuzijazma. Ukoliko želite da uspešno komunicirate sa Stvaraocima, važno je da prepoznate njihovu potrebu da budu uvaženi. Oni ne vole rutinu i uživaju u brzim komunikacijskim razmenama. Važno ih je prvo zainteresovati za projekat i onda ih uključiti u proces dok njihovo uzbuđenje još traje. Stvaraoci najteže izlaze na kraj sa Misliocima.

*Radnici*

Radnici su pragmatični, asertivni, orijentisani na rezultat, takmičarski nastrojeni i veoma kompetentni. Oni preuzimaju vođstvo i vole da vide da su stvari obavljene. Veoma su verbalno fluentni. Odlično rešavaju probleme i u stanju su da preuzimaju i najveće rizike (iako ne razmišljaju da li su u stanju da izađu na kraj sa preuzetim rizicima). Umeju da budu veoma arogantni, dominantni, nepoverljivi prema drugima i brzopleti. Često su diktatorski raspoloženi i nemaju kapacitete da saslušaju druge. Vode računa o vremenu i žele brzo i jednostavno da reše problem. U procesu pregovaranja često se ponašaju kao u uličnoj borbi - ne vode računa o potrebama drugih.

Da bi uspešnije komunicirali, Radnici moraju da nauče da slušaju druge, da uspore vreme svoje reakcije i da dozvole da u procesu pregovaranja učestvuju i drugi. Takođe, treba da nauče da izražavaju i svoja osećanja i da budu više zainteresovani za međuljudske odnose.

Kada pregovarate sa Radnicima, brzo pređite na stvar. Ne trošite njihovo vreme, orijentišite se na rešenje, ne ulazite u nepotrebne detalje. Očekujte brzu odluku zasnovanu na činjenicama i logičkom zaključivanju. Radnici najteže izlaze na kraj sa Osetljivima.

*Mislioci*

Oni misle da su veoma mudri. Detaljni su; sporo donose odluke, pošto obično tragaju za savršenim odgovorom/rešenjem. Misliocima je potrebna izvesnost, predvidivost i jasno definisana pravila. Za razliku od Radnika, oni nisu skloni preuzimanju rizika. Mislioce bismo mogli opisati kao savetodavce, objektivne i analitične. Ponekad su i veoma neodlučni, preterano ozbiljni i kruti. Mislioci bi mogli da poboljšaju komunikaciju sa drugima tako što će biti brži, bez dugog bavljenja beskonačnim detaljima. Oni treba da nauče da preuzimaju rizike, da se suočavaju sa konfliktom (umesto da ga izbegavaju) i da pokazuju više brige za druge.

Kada pregovaramo sa Misliocima, moramo postepeno da ih ubeđujemo u ispravnost naših gledišta. Korišćenje grafikona i mapa može da nam posluži tokom pregovaranja, pošto na taj način Mislioce upoznajemo sa svojim načinom mišljenja i argumentima. Važno je da im se dozvoli vreme da proveravaju činjenice i argumente koje smo izneli. Ne treba da zaboravimo da su mislioci motivisani tačnošću, preciznošću, činjenicama i zakonima logike. Mislioci najteže izlaze na kraj sa Stvaraocima.

\*\*\*

Ljudi prirodno teže da pregovaraju sa onima sa kojima imaju sličan pregovarački stil, međutim, to u većini slučajeva nije moguće, tako da se onda javlja niz problema. Pregovori između Osetljivih i Radnika, kao i između Stvaralaca i Mislioca, obično su najteži, pošto su njihovi stilovi dijametralno suprotni. Osetljivi očekuju od Radnika da se usmere na ljude i njihove potrebe, umesto da su zaokupljeni činjenicama i rešenjem, dok Radnici očekuju od Osetljivih da se usmere na činjenice i da donesu odluku. Mislioci smatraju da su Stvaraoci suviše ležerni i lakomisleni, dok Stvaraoci misle da su Mislioci suviše obuzeti detaljima.

Jedna od opasnosti tokom pregovaranja jeste da pomislimo da i drugi pregovarači imaju stil pregovaranja poput našeg, tj. da vrsta argumentacije i ponašanja koja na nas deluje i na njih, što često nije slučaj i može da dovede do produbljivanja konflikta. Upitnik koji sledi pogodan je da otkrijete koji je vaš dominantan stil pregovaranja i da pomoću njega procenite stilove pregovaranja vaših kolega i saradnika, kao i onih sa kojima pregovarate (Rata, 2002).

*Kakav ste pregovarač?*

- Vaš stil je pretežno:

- a) prihvatajući
- b) prijateljski
- c) kontrolišući
- d) procenjivački

- U donošenju odluka ste:

- a) spori
- b) emocionalni
- c) impulsivni
- d) orijentisani na činjenice

- Uglavnom volite da pričate o:

- a) ličnim stvarima
- b) ljudima
- c) postignućima
- d) organizaciji

- Po pitanju vremena vi:

- a) ne žurite
- b) provodite vreme čekajući sa drugima
- c) žurite
- d) kasnite

- U odnosima sa drugima težite da:

- a) prihvatate
- b) razumete
- c) naređujete
- d) procenjujete

- Mislite da je vaša gestikulacija:

- a) retka
- b) otvorena
- c) nestrpljiva
- d) zatvorena

- Vaš stil odevanja je:

- a) prilagođen situaciji/drugima
- b) moderan
- c) formalan
- d) konzervativan

- Na poslu ste:

- a) smireni/stabilni
- b) entuzijasta
- c) brzi
- d) kontrolišući

- Kada slušate druge, obično ste:

- a) zainteresovani
- b) rastrojani, zaokupljeni svojim mislima
- c) nestrpljivi
- d) birate šta ćete da slušate

- Vaš radni sto i kancelarija puni su:

- a) suvenira
- b) slika
- c) nagrada/priznanja
- b) tabela i grafikona

- Mislite da ste orijentisani na:

- a) podršku
- b) ljude
- c) rezultate
- d) činjenice

- Smatrate da ste:

- a) ležerni
- b) društveni

- c) volite da dominirate
- d) pragmatični

- Kada komunicirate vi ste:

- a) minimalista (ne pričate mnogo)
- b) zabavni
- c) direktni
- d) uzdržani

- Vaša reakcija na druge je:

- a) smireni ste i stabilni u kontaktima
- b) prijateljski ste orijentisani
- c) neumorni ste u kontaktima
- d) držite distancu

### **Rešenje:**

Najviše odgovora pod a: Osetljiv

Najviše odgovora pod b: Stvaralac

Najviše odgovora pod c: Radnik

Najviše odgovora pod d: Mislilac

- 7 i više odgovora: Jasna preferencija određenog stila.
- 5-6 odgovora: Umerena preferencija određenog stila.
- 0-2 odgovora: Niska preferencija određenog stila.

### *Napomena:*

Ukoliko se desi da nemate 7 ili više odgovora koji pripadaju jednom stilu, već po 3 ili 4 u svakom stilu, to može da znači da ste prilagodljivi i da vam je lakše da komunicirate sa različitim ljudima i njihovim stilovima. Ukoliko imate nekoliko umerenih skorova i jedan koji je izuzetno nizak, to može da znači da ćete najviše problema u komunikaciji imati upravo sa onima koji u toj oblasti imaju visok skor.

### *Preporuka:*

Bez obzira na to što je svaka podela na različite stilove arbitrarna i nepotpuna i što stilovi u pregovaranju mogu da se menjaju u zavisnosti od različitih faktora, ipak postoje neka najčešće korišćena ponašanja i stavovi kojih se obično pridržavamo u procesu pregovaranja. U toku pregovaranja važno je da upoznamo pregovaračke stilove drugih osoba, da bismo znali da svoje ponašanje i argumentaciju prilagodimo radi boljeg razumevanja i uspešnije saradnje. Ovo nije jednostavno, zahteva veliku moć prilagođavanja i fleksibilnost u mišljenju i ponašanju, ali je za proces pregovora važno.



Zlatno pravilo u pregovorima jeste:

*Pokušajte da se drugima približite u odnosu na to gde se oni trenutno nalaze, a ne u odnosu na to gde se vi nalazite!*

## **Ishodi pregovaranja**

Budući da je pregovaranje način da se određeni konflikt rešava, moguća su tri ishoda procesa pregovaranja, tj. pokušaja rešavanja problema:

*a) Jedna strana gubi - druga strana dobija.*

- Strana u sukobu koja je moćnija, nameće svoju volju i dobija.
- Jedna od strana popušta i dobrovoljno se predaje, puštajući drugu stranu da dobije.
- Treća strana (koja nije uključena u konflikt) presuđuje i donosi odluku ko dobija, a ko gubi.

Na nivou ponašanja ovaj ishod prate naređivanje i dominacija, glasan govor ili vikanje, nekad i fizički napadi. Često se umesto otvorene agresije koriste sofisticiranije metode kao što su ultimatum, obmanjivanje, zbunjivanje, laskanje, manipulisanje osećanjem krivice i sl.

*Stavovi koji dominiraju:* "Ja sam u pravu, ima da bude kako ja kažem/hoću!" Koriste se sila i moć da se dođe do onoga što se želi, vidi se samo sopstvena tačka gledišta, kako drugi vide situaciju nije važno, svaka briga o drugome znači zanemarivanje sebe, drugi je "protivnik" kojeg treba pobediti, svaki ustupak doživljava se kao poraz.

*Odnosi sa drugima:* zanemarivanje tuđih potreba prerasta često u negativnu brigu, tj. želju da druga strana pretrpi što veće gubitke. Sukobljeni su povređeni fizički i/ili psihički, uništeno je samopoštovanje, odnosi su uništeni, svi su nesrećni i ojađeni.

*Ishod:* nema pravog pobednika, od uzajamnog poverenja ne ostaje ništa, problem se ne rešava dugoročno, može se očekivati produbljivanje krize i nastavak konflikta.

*b) Obe strane gube.*

- Obe strane izbegavaju konflikt - odustaju od svojih ciljeva i odlučuju da se bave nečim drugim.
- Mehanizam "da komšiji crkne krava" - u toku razbuktavanja sukoba prestaje da bude važan cilj kojem težimo i usmeravamo se na to da druga strana izgubi, pa i po cenu sopstvenog gubitka.
- Treća strana (koja nije uključena u konflikt) može sa pozicije sile da i jednoj i drugoj strani uskrati mogućnost dobitka, tako da obe strane budu gubitnici.
- Obe strane odustaju od dela svojih ciljeva da bi dobile bar nešto - kompromis.

Iako se o kompromisu često govori kao o pozitivnom rešenju konflikta, u ovom slučaju kompromis je svrstan u ishod u kojem obe strane gube, pošto se često dešava da onaj deo cilja od kojeg su strane morale da odustanu zarad kompromisa postaje izvor novog konflikta. Takođe, serijom kompromisa, dešava se da strane izgube mnogo više

nego što su očekivale, tj. da dobiju mnogo manje od onoga što im je stvarno potrebno i to često predstavlja potencijalni izvor novog sukoba.

*c) Obe strane dobijaju.*

U ovom slučaju obe strane više dobijaju nego što gube zato što istražuju nove mogućnosti, redefinišu ciljeve kroz dijalog u kojem se uzajamno slušaju i uvažavaju. Ovakav ishod zahteva otvoren i pozitivan pristup problemu:

- Obe strane "napadaju" problem, a ne jedna drugu:
  - "Nismo ti i ja jedno protiv drugog, već smo ti i ja zajedno protiv problema."
- Strane koje pregovaraju jesu partneri, a ne protivnici ili neprijatelji.
- Obe strane usmerene su na razumevanje potreba i interesa druge strane.
  - Obe strane su dovoljno fleksibilne da razmišljaju o više mogućih rešenja istog problema.

*Na nivou ponašanja* ovaj ishod karakteriše: Sukobljeni su oni koji rešavaju problem, jasno su definisane potrebe svih strana u sukobu, dolazi do pregovora, rešenja su obostrano prihvatljiva, govori se iskreno o svojim osećanjima i potrebama.

*Stavovi:* Svi u sukobu žele da svako dobije najbolje moguće, svako svakog pažljivo sluša, poštuju se sopstvene potrebe i to je prihvaćeno, ljudi se poštuju, rešenje se traži dok se ne pronađe, strane u sukobu nisu protivnici već saradnici, na konflikt se gleda kao na problem koji se može lakše rešiti ako se na njemu zajednički radi, ne ide se na pobedu već na zajedničko rešenje.

*Odnosi sa drugima:* Traži se najbolje rešenje za svakoga, uzajamno poštovanje je prisutno, svako ima poverenje u sebe i visoko samopoštovanje, u centru pažnje je problem a ne druga strana, smišljaju se načini za izlazak iz neprijatne situacije, nema međusobnog optuživanja, pitanje koje se postavlja: "Meni odgovara... A šta ti želiš?"

*Ishodi:* Koriste se veštine za rešavanje konflikta, svako pregovara o onome što želi polazeći od potreba, svi se osećaju zadovoljno jer postoje iskrenost i zajednička, obostrano prihvatljiva rešenja do kojih se došlo kroz pregovore.

\*\*\*

U pregovaranju se, kao i u konfliktima, često vide samo dva ishoda - pobediti ili izgubiti, biti agresivan ili pasivan - što nije posebno efikasan način da se izborimo sa konfliktom situacijom. Ovi načini obično su praćeni fizičkom ili emocionalnom povredom, ponižavanjem i potisnutim besom. Takođe, oni ne rešavaju sam problem koji je u osnovi sukoba. Zbog toga se često osećamo bespomoćno i počinjemo da verujemo da ne postoji način da dođemo do zadovoljavajućeg rešenja sukoba.

Između agresije i inertnosti široka je lepeza reakcija koje nedovoljno poznajemo, a to je sve ono što čini kreativno rešavanje problema - traganje za konstruktivnim mogućnostima i ponašanje koje iz njih proističe. Gubiti i pobeđivati, u tradicionalnom smislu, nisu jedine mogućnosti koje nam stoje na raspolaganju.

Retko je prisutna i prihvaćena ideja da je upravo različitost - bogatstvo i da, nasuprot uniformnosti, povećava broj potencijalnih opcija, rešenja i pozitivnih ishoda konflikta. Ovakav pristup, za razliku od uobičajenog, pruža mogućnost za istraživanje naših različitosti, koje postaju osnova za upoznavanje i uzajamnost, a zatim i istraživanje mogućih rešenja koja će obe strane u konfliktu dovesti do zadovoljavajućeg ishoda. To je ujedno i smisao i cilj uspešnog pregovaračkog procesa.

## Proces pregovaranja

Pregovaranje je najuspešnije kada:

- strane u sukobu shvate da ne mogu da dobiju to što žele ukoliko ne pregovaraju;
- sukob postaje "zreo" za rešavanje, tj. kada strane u sukobu shvate da je alternativa pregovaranju produbljivanje konflikta koji će im doneti gubitke na koje nisu spremni. Proces savetovanja strana u sukobu (koje sprovodi, treća neutralna strana) može da im pomogne da na vreme sagledaju potencijalne gubitke ukoliko se sukob nastavi, tako da do pregovora dođe i pre eskalacije sukoba i velikih gubitaka;
- predstavnici svake od strana u sukobu mogu legitimno da zastupaju interese svih uključenih u sukob. Faza pripreme za pregovore sastoji se i u tome da se pronađe legitiman predstavnik koji će pregovarati u ime svoje grupe;
- ostale strane (u određenoj zajednici) koje nisu direktno uključene u sukob, podržavaju i podstiču pregovore.

Kao što smo na početku rekli, pregovaranje je proces u kojem strane koje su u konfliktu pokušavaju da dođu do rešenja koje će biti zadovoljavajuće za sve. Uspešno pregovaranje predstavlja način rešavanja sukoba kroz proces komunikacije koja će biti otvorena, direktna i jasna i u kojoj će se uvažavati potrebe, osećanja i stavovi svih strana u konfliktu. Međutim, u pokušajima da se sukob reši, strane u sukobu često su previše obuzete onim ŠTA rešavaju (tj. ciljem koji žele da ostvare) i ne vode dovoljno računa o tome KAKO to rešavaju, tj. o komunikaciji koja je preduslov uspešnog rešavanja sukoba.

## Poziciono pregovaranje (jedna strana gubi - druga dobija)

Poziciono pregovaranje predstavlja pregovaranje u kojem se strane čvrsto drže svojih pozicija, tj. onoga što žele, bez razmišljanja o tome zašto nešto žele, tj. otkrivanja potreba i interesa koji stoje u osnovi njihove pozicije. Strane u sukobu čvrsto se drže svojih pozicija/stavova i ne nameravaju od njih da odstupe i što sukob duže traje, pozicije postaju sve ekstremnije i sve je manja šansa za uspešne pregovore.

Tokom pozicionog pregovaranja javljaju se obično dve pregovaračke strategije: *tvrda* i *meka*. Te strategije zavise od procene sopstvene snage, kao i snage protivnika, od toga koliko nam je važno to oko čega pregovaramo i od toga na šta smo usmereni: na očuvanje odnosa ili na postizanje svog cilja. Ukoliko ishod sukoba vidimo samo kroz

dimenziju jedan gubi - drugi dobija, onda ćemo biti skloni da poziciono pregovaramo i da u zavisnosti od toga da li zastupamo meku ili tvrdnu varijantu, dobijamo ili gubimo. Fišer i Uri (Fisher & Ury, 1991) navode sledeće karakteristike mekog i tvrdog pregovaranja.

<b>MEKO</b>	<b>TVRDO</b>
Učesnici su prijatelji	Učesnici su oponenti, protivnici
Cilj je sporazum	Cilj je pobeda
Ustupci se čine radi negovanja odnosa	Ustupci se zahtevaju kao preduslov dobrih odnosa
Fleksibilnost u odnosu na ljude i probleme	Krutost u odnosu na ljude i probleme
Poverenje u druge	Nepoverenje u druge
Lako menjanje pozicije/stava	Ukopavanje u svojoj poziciji
Nuđenje	Pretnje
Prihvatanje jednostranog dobitka da bi se postigao sporazum	Insistiranje na jednostranom dobitku kao uslovu za sporazum
Traganje samo za jednim odgovorom: onim koji će druga strana prihvatiti	Traganje samo za jednim odgovorom: onim koji ćete vi prihvatiti
Insistiranje na sporazumu	Insistiranje na stavu
Pokušaj da se izbegne nadmetanje	Pokušaj da se pobedi u nadmetanju
Ustupanje pred pritiscima	Primenjivanje pritisaka

Meka pregovaračka igra ističe značaj izgrađivanja i održavanja odnosa. U toku ove igre veoma smo predusretljivi, ljubazni, spremni na razne ustupke, da bismo postigli sporazum i očuvali dobre odnose sa drugima. Meko pregovaranje ima i dobre strane pošto podrazumeva razgovor koji je neophodan preduslov bilo kakvog dogovora, fleksibilnost koja je takođe važna u pregovaranju, kao i očuvanje dobrih odnosa, kao preduslov dalje saradnje. Međutim, jedna od opasnosti ove igre jeste ta što često odustajemo od svojih potreba da bismo postigli sporazum i to može da bude potencijalni izvor nezadovoljstva i novog sukoba.

Takođe, primena mekog pregovaranja čini nas ranjivim pred nekim ko zauzima tvrdnu poziciju. U toj igri moći, tvrda pozicija dobija, meka pozicija je prinuđena na sve veće ustupke dok ne bude prinuđena da odustane od svega što je želela. Na taj način tvrdo

pregovaranje odnosi pobjedu, ali to može da bude kratkotrajno rešenje: pošto je poziciono pregovaranje zasnovano na moći, pitanje je trenutka kada će se odnos snaga promeniti i kada će tvrdi pregovarač morati da popusti pred nekim ko je moćniji od njega.

Bez obzira na to da li je reč o tvrdom ili mekom pregovaranju, i jedna i druga strategija tiču se igre moći i uklapaju se u obrazac *jedna strana gubi - druga dobija*. Problem sa ovim strategijama je što obično ne dovode do uspešnog dogovora pošto:

- ne vode računa o potrebama/interesima obe strane,
- podstiču tvrdoglavost koja ometa dalju saradnju,
- obično prete da unište odnose među stranama u sukobu.

### Principijelno pregovaranje (obe strane dobijaju)

Principijelno pregovaranje jeste pregovaranje koje je zasnovano na potrebama/interesima strana u sukobu, u kojem se traže opcije koje će zadovoljiti obe strane i koje rezultira sporazumom koji je prihvatljiv za obe strane. Po Fišeru i Uriju (Fisher & Ury, 1991), dobar sporazum je onaj koji:

- zadovoljava potrebe svih strana u sukobu na pravičan i dugoročan način;
  - efikasan je: lako ga je postići;
- poboljšava ili bar ne pogoršava odnose među stranama u sukobu.

Razlike između pozicionog i principijelnog pregovaranja jesu:

MEKO	TVRDO	PRINCIPIJELNO
Učesnici su prijatelji	Učesnici su oponenti, protivnici	Učesnici su osobe koje rešavaju problem
Cilj je sporazum	Cilj je pobjeda	Cilj je mudro rešenje koje je efikasno i zadovoljavajuće za sve
Ustupci se čine radi negovanja odnosa	Ustupci se zahtevaju kao preduslov dobrih odnosa	Razdvajanje ljudi od problema
Fleksibilnost u odnosu na ljude i probleme	Krutost u odnosu na ljude i problem	Meki prema ljudima, tvrdi prema problemima
Poverenje u druge	Nepoverenje u druge	Postupcu su nezavisni od poverenja

Lako menjanje pozicije/stava	Ukopavanje u svojoj poziciji	Usmerenost na potrebe/interese, a ne na pozicije/stavove
Nuđenje	Pretnje	Istraživanje potreba/ interesa
Prihvatanje jednostranog dobitka da bi se postigao sporazum	Insistiranje na jednostranom dobitku kao uslovu za sporazum	Pronalaženje opcija za obostrani dobitak
Traganje samo za jednim odgovorom: onim koji će druga strana prihvatiti	Traganje samo za jednim odgovorom: onim koji ćete vi prihvatiti	Kreiranje više opcija i odgovora
Ustupanje pred pritiscima	Primenjivanje pritisaka	Razumno ponašanje: popuštanje pred principima, ne pred pritiscima

Osnovne *karakteristike* principijelnog pregovaranja jesu:

- Strane u sukobu vrednuju kvalitet međusobnih odnosa i u toku pregovora žele da očuvaju i unaprede te odnose (ili bar da ih ne pokvare).
- Ukoliko se jedna strana nalazi u situaciji u kojoj je nadmoćna, ona to ne zloupotrebljava, pošto joj je stalo do trajnijeg sporazuma a ne do privremenog popuštanja druge strane koje tu stranu čini nezadovoljnom i zbog kojeg konflikt može ponovo da se pojavi.
- Komunikacija je otvorena i iskrena.
- Na druge se gleda sa uvažavanjem i prihvatanjem: imamo poverenja u drugu stranu.
- Cilj je rešenje u kojem obe strane dobijaju: u toku pregovora pokazujemo da smo zainteresovani za potrebe druge strane, kao i za svoje i da smo voljni da tragamo za rešenjem koje će zadovoljiti i naše i njihove potrebe.
- U toku pregovora tragamo za poljem zajedničkog interesa: zajedničkih vrednosti i uverenja.

Osnovni *principi* na kojima se principijelno pregovaranje zasniva jesu:

1. Usmerite se na potrebe/interese, a ne na pozicije/stavove.
2. Pronađite opcije koje će biti od obostrane koristi.

3. Insistirajte na upotrebi objektivnih kriterijuma.
4. Odvojite ljude od problema.
5. Formulшите najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu (NAPS).<sup>1</sup>

*1. Usmerite se na potrebe/interese, a ne na pozicije/stavove*

Poziciju bismo mogli da definišemo kao nešto što želimo, kao stav o tome šta hoćemo/nećemo, dok su potrebe/interesi objašnjenje zbog čega nešto želimo/ne želimo.

Primer koji se najčešće koristi da objasni razliku između pozicija i potreba/interesa jeste priča o dve sestre koje su htele pomorandžu. Sa stanovišta pozicija problem može da se reši tako što će jedna da uzme pomorandžu, a druga da ostane bez nje (jedna strana gubi - druga dobija), tako što će je podeliti (kompromis), ili tako što će se pojaviti mama kojoj je dosta njihove svađe i uzeti pomorandžu (obe strane gube). Međutim, sa stanovišta potreba problem je možda rešiv. Ukoliko ih pitamo zašto žele pomorandžu, jedna će možda reći da hoće da napravi sok, a druga da joj treba kora za kolače koje namerava da pravi za prijatelje i onda je rešenje jednostavno i obe strane u potpunosti dobijaju.

Ili možemo da zamislamo situaciju u kojoj se momak i devojka dogovaraju gde će na letovanje. Devojka insistira da to bude more, a mladić ne želi na more već na planinu. Sa stanovišta pozicije (more ili planina), nemoguće je rešiti problem tako da obe strane budu zadovoljne. Međutim, ukoliko se usmerimo na potrebe koje stoje iza razloga za more/planinu - devojka kaže da želi more zato što želi promenu, stalno idu na planinu i njoj je dosadilo, volela bi da ovaj odmor provedu na drugačiji način, a mladić želi planinu zato što voli da pešači, da istražuje nepoznato i da oseti malo avanturističkog duha - tj. kada se problem prevede na nivo potreba, odjednom se otvaraju različite mogućnosti za njegovo rešavanje, pošto sada više nije u pitanju izbor između mora i planine već se postavlja pitanje na koji način zadovoljiti potrebu devojke za promenom i potrebu mladića da bude aktivan, da istražuje nešto novo i uzbudljivo. Jedno od mogućih rešenja jeste da odu na turistički obilazak (u zemlji ili inostranstvu), raznih gradova i delova zemlje u kojima nisu ranije bili, tj. negde gde će moći da istražuju i da budu aktivni, a da im to bude promena u odnosu na dosadašnja letovanja.

Ovaj primer pokazuje nam zbog čega je važno da dođemo na nivo potreba/interesa: otvaraju nam se razne opcije za rešavanje problema kojih nismo ni bili svesni dok smo problem posmatrali kroz prizmu ili - ili. Usmeravanje na potrebe problem se posmatra kroz prizmu i - i, pružajući nam na taj način šansu za rešenjem kojim će obe strane biti zadovoljne.

To naravno nije uvek jednostavno, često u toku pregovaranja imamo više zainteresovanih strana, više pozicija i, shodno tome, veliki broj različitih potreba.

---

<sup>1</sup> U literaturi ćete često naići na termin BATNA koji je akronim engleske reči *Best Alternative to a Negotiated Agreement*.

Međutim, u toku pregovaranja neophodno je da jasno iskažemo svoje potrebe i da razumemo potrebe drugih strana, pošto nam to otvara mogućnost za sporazum kojim ćemo svi biti zadovoljni. Često možemo da otkrijemo da se iza suprotstavljenih pozicija kriju veoma slične potrebe i da u osnovi pozicija koje izgledaju nepomirljive leže potrebe koje je moguće zadovoljiti tako da i jedna i druga strana budu zadovoljne.

### *2. Pronađite opcije koje će biti od obostrane koristi*

Za pregovore je važno da strane pronađu što više mogućih opcija za uspešno rešavanje problema. Često pregovori ne uspeju zbog toga što se strane u sukobu prerano opredele za jedno rešenje dok još nisu ni razmotrile postojanje drugih mogućnosti. Ovo se dešava u situacijama u kojima su strane u pregovorima vođene idejom ili - ili (jedna gubi druga dobija), čime sebi sužavaju mogućnosti da dođu do - i rešenja tragajući samo za jednim mogućim rešenjem. Ponekad se dešava da u toku pregovora jedna strana delegira drugoj odgovornost za rešavanje problema, što takođe dovodi do jednostranog rešenja koje ne uzima u obzir sve mogućnosti.

Budući da su strane u pozicionom pregovaranju partneri, njihov zadatak je da zajedno osmisle razne opcije i da prošire dijapazon mogućeg polja delovanja. U tom procesu strane podstiču jedna drugu u smišljanju najraznovrsnijih rešenja u kojima će razlike u interesima biti što je moguće manje i u kojima će biti ostvarljivo zadovoljenje interesa obe strane.

U situaciji sa letovanjem, mladić i devojka će pokušavati da smisle što više različitih mogućnosti da i on i ona zadovolje svoje potrebe i mogući predlozi će se kretati od safarija u Keniji, preko krstarenja Nilom, do odlaska kod bake u Surdulicu i posete Vlasinskom jezeru.

Ključ za pregovore jeste da dođemo do rešenja koje će biti za nas prihvatljivo, a za drugu stranu veoma zadovoljavajuće, i obrnuto, tako da u tom procesu gubimo malo, a dobijamo mnogo. Pretnje su obično manje motivišuće od ponude koja je prihvatljiva.

### *3. Insistirajte na upotrebi objektivnih kriterijuma*

S obzirom na to da je jedan od ciljeva pozicionog pregovaranja pronalaženje velikog broja opcija i mogućih rešenja, da bi se odabralo ono koje sa stanovišta pregovaračkih strana najbolje zadovoljava njihove interese i koje je izvodljivo, održivo i dugoročno, važno je da se u toku pregovaranja koriste objektivni kriterijumi za procenu svake od predloženih opcija. Često se dešava da se pregovaračke strane rukovode subjektivnim kriterijumima za procenu predloženih rešenja, npr. koliko im se to sviđa, koliko misle da su dobili time, ne vodeći računa o izvodljivosti i održivosti tih rešenja.

Zbog toga je važno koristiti objektivne kriterijume, kao što su na primer: utvrđeni standardi, tržište, zakonski akti, mišljenje eksperata, rezultati istraživanja, naučne činjenice i sl.

Mladić i devojka bi u prethodnom primeru morali da procenjuju rešenja sa stanovišta kućnog budžeta, dužine godišnjeg odmora, tj. slobodnih dana, mogućnosti dobijanja vize i drugih planova koje imaju za tu godinu.



U toku pregovaranja važno je eksplicitno diskutovati o objektivnim kriterijumima, pošto je sa stanovišta uspešnosti dobro ono rešenje koje je izvodljivo i održivo. Objektivne kriterijume u toku pregovaranja možemo da koristimo i kao način da ubedimo drugu stranu u ono što želimo i kao odbranu od proizvoljnog stava u kojem se gleda samo na interes jedne strane.

#### 4. Odvojite ljude od problema

Pošto su akteri pregovaranja ljudi, koji u taj proces unose i svoje stavove i osećanja i različita ponašanja, važno je da naučimo da komuniciramo sa njima na način koji će biti konstruktivan, tj. dovesti do zadovoljavajućeg sporazuma uz očuvanje dobrih odnosa. Za razliku od pozicionog pregovaranja, koje se prvenstveno usmerava na predmet/cilj pregovora, ne vodeći računa o komunikaciji i međusobnim odnosima, principijelno pregovaranje vodi računa i o interesima/cilju koji strane u pregovorima imaju i o međusobnim odnosima. U ovom slučaju osobe u procesu pregovaranja ne vide se kao neprijatelji, protivnici (kao što je to slučaj u pozicionom pregovaranju), već kao partneri koji rešavaju problem. Važno je da se fokusiramo na problem i "napadamo" njega, a ne druge osobe. Da bismo to uspeli potrebno je da razvijamo sledeće sposobnosti:

- Sposobnost *decentriranja*, tj. stavljanja na tačku gledišta druge osobe. Sposobnost da se stavimo u kožu druge osobe i da na problem gledamo iz njenog ugla predstavlja jednu od najvažnijih sposobnosti u pregovaranju. Ljudi uglavnom imaju različite percepcije istog problema i od načina na koji problem posmatraju zavisi kako će se u pregovorima ponašati. Zato je veoma važno da umemo da sagledamo problem i sa druge strane, tj. na način na koji ga druga strana vidi.

Na primer, mladić iz prethodnog primera može smatrati da njegova devojka pravi problem tamo gde ga nema, pošto se oni svake godine divno provedu na planini i ne vidi razlog zašto joj to odjednom smeta. Devojka, sa druge strane, može da bude povređena mladićevim insistiranjem na odlasku na planinu, pošto to doživljava kao nametanje njegovih želja, ne vođenje računa i zanemarivanje njenih potreba, što može samo da produbi sukob. U procesu decentriranja važno je i da naučimo da naš pogled na stvari nije jedini i najispravniji, već da umemo da razumemo i prihvatimo i drugačija gledišta.

- *Aktivno slušanje* - u pregovorima slušamo drugu stranu da bismo razumeli način na koji ona vidi problem. Veoma je važno da umemo da prepoznamo potrebe i osećanja koji stoje u osnovi pozicija/stavova i da pokažemo da smo to razumeli. Važno je napomenuti da razumevanje i aktivno slušanje ne znači da se slažemo sa onim što druga strana hoće i da odustajemo od svojih potreba, već samo znači da pokušavamo da je bolje razumemo da bismo imali više opcija za potencijalna rešenja koja će zadovoljiti i nas i tu drugu stranu.

Na rečenicu devojke: "Dosta mi je više te planine", reakcija mladića koja pokazuje da ju je aktivno slušao bila bi: "Ti bi dakle volela da promenimo dosadašnji način letovanja." Ova reakcija ne znači da će mladić popustiti i odustati od svojih potreba, već znači da pokušava da razume potrebe svoje devojke i to šta bi ona zaista želela.

- Ja poruke - tokom pregovora trudimo se da govorimo o tome šta mi želimo, koje su naše potrebe i osećanja, umesto da kritikujemo i napadamo drugu stranu.

Na primer, umesto da kažemo: "Ti ignorišeš moje mišljenje!", govorimo šta je to što želimo: "Volela bih da se moje mišljenje o ovom problemu uvažava." Umesto da devojka kaže mladiću: "Uvek je kako ti kažeš!", mogla bi da kaže: "Volela bih da ravnopravno učestvujemo u odlučivanju."

##### *5. Kreirajte najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu (NAPS)*

Ovaj pojam, čiji su tvorci Fišer i Uri (Fisher & Ury, 1991), važan je za svakoga ko je uključen u proces pregovaranja.

Kada ulazimo u proces pregovora važno je da znamo šta su nam najbolje alternative u slučaju da do sporazuma ne dođe. Važno je da znamo šta dobijamo ukoliko prekinemo pregovore i interese pokušamo da zadovoljimo na nekoj drugoj strani. Sve strane u pregovaranju trebalo bi da pažljivo procene sve mogućnosti, u smislu potencijalnih troškova/gubitaka kao i dobiti od svake od njih (u materijalnom i nematerijalnom smislu). Jedino tako moći će da odluče koja je alternativa po njih najbolja. Ukoliko je predlog rešenja u toku pregovora povoljniji od NAPS-a, onda ga treba prihvatiti. Ukoliko strane u pregovorima ne mogu da se slože oko ishoda koji bi bio bar dovoljno dobar ako ne i bolji od NAPS-a, onda treba da se drže NAPS-a, što može da rezultira ili nastavkom pregovora ili prekidom i pokušajem da se rešenje traži na nekoj drugoj strani. U pregovaranju je važno da znamo i NAPS druge strane, pošto ukoliko želimo adekvatan sporazum, moramo da ponudimo rešenje koje zadovoljava te alternative. Ovo je veoma komplikovano u slučaju više strana i više interesa, ali je važno da bismo razumeli šta je stranama prihvatljivo, a šta ne.

Određivanje donje granice pregovora, ispod koje se ne ide, može da nas sačuva od lošeg sporazuma, ali nam ograničava i sužava prostor da pronademo kreativno rešenje koje bi i bilo ispod te granice, ali pomoću kojeg možemo da dobijemo i nešto što nismo planirali, a što bi nam značilo. Zbog toga je važno da odredimo koja je najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu, tj. šta da radimo ukoliko do sporazuma ne dođe. To je standard po kojem bi trebalo da se meri svaki predlog sporazuma. To je ujedno i standard koji nas štiti od prihvatanja nepovoljnog sporazuma, kao i od neprihvatanja ponuda koje bi za nas bile primamljive. NAPS nam nudi i istraživanje maštovitih rešenja pošto je dovoljno elastičan.

Najjednostavniji primer za ilustraciju NAPS-a jeste kupovina automobila. Kada kupujemo automobil obično se opredelimo za tip koji nam se sviđa, a onda gledamo kako se kreću cene tih automobila kod raznih prodavaca. Obično nađemo prodavca koji nudi najniže cene i pregovaramo. Ukoliko je njegova krajnja ponuda niža nego kod drugih, prihvatamo, ukoliko ne, idemo kod drugog prodavca.

NAPS je takođe važan i u međudržavnim pregovorima. Često se mirovni pregovori prekidaju pošto se jednoj strani čini da je rešenje koje je predloženo lošije od onog za koje misle da mogu da dobiju ako rat nastave.

## Faze u procesu pregovaranja

### 1. Priprema za pregovaranje

Ukoliko u konfliktu postoji treća strana koja ima ulogu facilitatora ili medijatora u potencijalnom pregovaračkom procesu, ona mora da se za taj proces pripremi.

To podrazumeva:

- analizu konflikta: ko su sve strane u konfliktu (direktno, ili indirektno uključene u konflikt), šta su sve problemi i oko čega su nastali, kakav je odnos strana u konfliktu, kontekst u kojem je konflikt nastao, šta su alternative pregovaranju, šta su mogući ishodi;
- odluku da li da se uključimo ili ne uključimo u proces pregovaranja - ukoliko odlučimo da se uključimo, pitanje je na koji način i kada;
  - uspostavljanje kontakata sa stranama u sukobu;
  - strukturisanje procesa - određivanje odgovarajućeg stila u pregovorima;
- postizanje sporazuma o pregovaranju - sporazum o osnovnim pravilima i o onome o čemu će se razgovarati: ko će direktno učestvovati, da li će biti posmatrača i ko će to biti, sadržaj pregovora, lokacija pregovora i sl.

Na ovaj način se strane u sukobu bolje upoznaju i kroz međusobnu komunikaciju postaje im jasnije na koji način se razlikuju u viđenju problema. Svesne su da imaju problem koji može da se rešava pregovorima i pristaju na taj proces. Tokom ove pripreme faze može da se odredi opseg pregovaranja (oko čega će se pregovarati a oko čega neće), tako da se bolje definiše i sam konflikt i njegovi različiti aspekti.

### 2. Početak pregovaranja

U ovoj fazi postiže se dogovor oko načina pregovaranja i osnovnih pravila pregovaranja.

Osnovna pravila imaju cilj da olakšaju proces pregovaranja i da podstaknu konstruktivnu komunikaciju i uzajamno poverenje. Važno je da se sve strane slože sa njima i da ih prihvate kao pravila koja su od suštinske važnosti za proces pregovaranja.

Osnovna pravila uključuju:

- svaka strana u potpunosti može da učestvuje u iznošenju svojih potreba i predloga;
  - slušanje svakoga sa uvažavanjem i bez prekidanja;
  - uvažavanje svake ideje, svaka strana ima slobodu da iznese različite predloge, bez straha da će biti etiketirana kao glupa ili nesposobna;
- pravilo diskrecije: ono što je rečeno na pregovorima ne preporučava se drugima koji nisu uključeni u proces pregovaranja;
- strane se obavezuju da će pokušati da dođu do sporazuma;
  - prihvatanje facilitatora (ili medijatora), ukoliko postoji;
  - slobodu da svaka strana može da zatraži pauzu u

toku pregovaranja da bi se konsultovala sa svojom grupom ili da zatraži sastanak sa facilitatorom kojem ne bi prisustvovala druga strana;

- tačnost.

Takođe, u fazi početka pregovaranja, strane u sukobu imaju mogućnost da izlože svoje viđenje problema i da saslušaju druge strane i način na koji one vide problem. Važno je i da se sve strane slože da će se truditi da do sporazuma dođe.

### *3. Definisane problema*

Ovo je važan korak pošto od definicije problema zavisi koliko ćemo ga uspešno rešiti. U ovom koraku veštine aktivnog slušanja i jasnog izražavanja svojih potreba/interesa jesu od velike važnosti, pošto je cilj da svaka od pregovaračkih strana jasno izrazi svoje potrebe i da se jasno razlikuju potrebe od želja/pozicija (načina zadovoljenja potreba), koje se u situacijama sukoba često mešaju.

Ako je konflikt složen i obuhvata više različitih potreba sa obe strane, moguće ih je predstaviti tako da budu vidljive svim stranama u pregovaranju. U ovoj fazi je važno doći do:

- potreba/interesa koji se nalaze u osnovi suprotstavljenih pozicija;
- polja zajedničkog interesa, tj. zajedničkog cilja kojem i jedna i druga strana teži i zbog kojeg uopšte i pregovaraju (na primer, zajednički interes može da bude očuvanje dobrih odnosa ili prevencija budućih problema u odnosima ili saradnja, pošto bez nje ne mogu da reše problem);
- NAPS-a, tj. do standarda za procenu uspešnosti potencijalnog sporazuma, sa stanovišta najboljih alternativa sporazumu.

### *4. Smišljanje mogućih rešenja*

Ukoliko je faza definisanja problema završena sa jasno definisanim potrebama/interesima svih strana, kao i sa poljem zajedničkog interesa i najboljih alternativa sporazumu, onda je otvoren prostor za smišljanje raznih opcija koje će na najbolji mogući način zadovoljiti sve pregovaračke strane. U ovoj fazi može se koristiti tehnika braistorminga (mozgalice), u kojoj se sukobljene strane podstiču da daju što više različitih rešenja, ne procenjujući potencijalnu vrednost i uspešnost pojedinih rešenja.

### *5. Procenjivanje rešenja sa stanovišta objektivnih kriterijuma*

U ovom koraku moguća rešenja se procenjuju sa stanovišta poželjnosti, izvodljivosti, održivosti i efekata. Strane u pregovorima neka rešenja odmah eliminišu koristeći objektivne kriterijume, a oko nekih se dogovaraju, imajući u vidu njihovu adekvatnost za sve strane u pregovorima. U ovoj fazi obe strane se podstiču da zastupaju svoje predloge, da objašnjavaju njihovu vrednost za rešenje sukoba.

”Šta mislite o ovim rešenjima?...Za koje od ponuđenih rešenja smatrate da je adekvatno, izvodljivo i održivo? Koje rešenje biste najradije prihvatili? ....Ima li nekih ideja koje vam se posebno dopadaju? ”

U ovoj fazi ponovo se definiše polje zajedničkog interesa, kao jedan od kriterijuma za procenu mogućih rešenja. Takođe, u ovoj fazi strane u pregovaranju utvrđuju da li su pregovarale oko svega što im je bilo važno, kao i da li oko svega treba da donesu konačno rešenje ili ne. U ovoj fazi veoma je važno da se strane još uvek ni na šta ne obavezuju, već se samo skiciraju poželjna rešenja i potencijalni sporazumi, koji kasnije mogu da budu i revidirani ukoliko se ukaže potreba za tim.

### 6. Donošenje odluke

Ukoliko su prethodni koraci pravilno sprovedeni, ovoj korak nije težak. Često se najbolje rešenje samo nametne. Ukoliko se svi slože, ovaj korak se završava. Ukoliko se pojavi nekoliko prihvatljivih rešenja, potrebno je ponovo razmotriti svako od njih. Možete da ih proverite tako što zamolite strane u sukobu da zamisle kako bi izgledalo svako od rešenja koje je izabrano: *”Ako izaberemo ovo rešenje, šta mislite da bi se dogodilo?...Da li bi time svi bili zadovoljni?...Da li bismo time rešili problem?...Da li ovaj predlog ima nekih nedostataka?...”*

Trudite se da postignete potpunu saglasnost. Važno je da to bude rešenje oko kojeg se i jedna i druga strana slažu da je najprihvatljivije i da će zadovoljiti njihovu potrebu.

*Napomena:*

Ponekad se posle ovog koraka potpisuje neka vrsta ugovora kojim se strane obavezuju da će da isprobaju predloženo rešenje.

### 7. Određivanje načina sprovođenja rešenja i procena uspešnosti rešenja

Često se dešava da se donete odluke ne sprovode. To se dešava onda kada se precizno ne utvrdi način na koji će se odluka sprovoditi. Zato je u ovoj fazi važno biti konkretan, precizan i detaljan. Važno je da se zna ko radi, šta radi, kada i kako. Učesnici u pregovorima treba da utvrde na koji način će da započnu realizaciju dogovora. Ko će biti za to odgovoran i do kada. Potrebno je utvrditi i neki program praćenja i evaluacije sporazuma, kao i neke kriterijume za procenu uspešnosti sporazuma: *Da li je odluka zadovoljavajuća, da li je dovela do nekog napretka, da li je problem nestao, da li smo zadovoljni ishodom?*

Ne zaboravite na kraju da čestitate jedni drugima na uloženom trudu i volji da se sporazum postigne. Osećanje ponosa zbog uspešnog sporazuma važno je motivišuće osećanje!

## Moguće prepreke uspešnom pregovaranju

### 1. Strane u sukobu ne žele da pregovaraju

U slučaju kada strane u sukobu pregovaranja vide kao znak slabosti i popuštanja, kao preuzimanje velikog rizika, ili druge opcije vide kao bolje rešenje njihovog problema,

one će odbiti da pregovaraju. Često su strane u sukobu veoma polarizovane, imaju potpuno različite pozicije, u toku sukoba pretrpele su velike gubitke, nemaju poverenja jedna u drugu i prepune su negativnih stereotipa u pogledu druge strane, tako da se o pregovaranju ni ne razmišlja. U tim slučajevima važna je uloga treće strane koja će imati funkciju savetnika.

Savetovanje je proces u kojem se strane pripremaju za konstruktivne pregovore, tj. "pregovaranje o pregovaranju". Savetovanje obuhvata:

- Podsticanje svake od strana da ispriča svoje viđenje problema. Ovaj razgovor obično je poverljiv, neformalan i sa ciljem da se pruži prostor i jednoj i drugoj strani da kaže šta im je problem.
- Razmenu informacija (koje nisu poverljive) sa stranama u sukobu, koje mogu da im pomognu da problem sagledaju i iz druge perspektive i koje mogu da ih podstaknu da razmišljaju o mogućnosti pregovora.

### *2. Jedna strana je moćnija od druge*

Veoma je teško prevazići razlike u snazi/moći tokom procesa pregovaranja, međutim, postoje neke strategije koje slabijoj strani mogu da pomognu da se u tom procesu zaštiti:

- Postavljanje donje granice pregovora, ispod koje se ne ide u procesu pregovaranja. Međutim, određivanje donje granice može da nam ograniči da tragamo za kreativnim mogućnostima koja možda idu ispod te granice, ali nam zato otvaraju neke druge mogućnosti i zadovoljavaju neke druge potrebe kojih nismo svesni ukoliko se čvrsto držimo samo donje granice.
- Formiranje NAPS-a, tj. najbolje alternative predloženom sporazumu, koja predstavlja standard na osnovu kojeg procenjujemo sporazum (o NAPS-u je bilo više reči u poglavlju o principima uspešnog pregovaranja).

### *3. Kada se druga strana ne ponaša u skladu sa principima principijelnog pregovaranja*

U ovim situacijama Fišer i Uri (Fisher & Ury, 1991) predlažu sledeće:

- Nastavite sa principijelnim pregovaranjem: "može da bude zarazno".
- Koristite "pregovaračku džiju-džicu": kada druga strana napada, ne uzvraćajte napad, nego se usmerite na problem. U pozicionom pregovaranju na napad se uzvraća ili tako što se čvrsto držimo svoje pozicije ili tako što napadamo pozicije drugih strana. U principijelnom pregovaranju trudimo se da razumemo razloge koji leže u osnovi pozicija, tj. potrebe/interese druge strane. Na taj način problem preusmeravamo sa ličnog plana (ko je u pravu/ko greši, ko je loš/dobar) na plan potreba/interesa (šta nam treba da bismo se dobro osećali i bili zadovoljni).

#### 4. Kada druga strana koristi "prijava trikove"

Najčešće korišćeni trikovi jesu:

- "Dobar/loš momak"

Jedan od pregovarača u timu je tvrdi pregovarač, koji preti, naređuje, upozorava, a drugi je mek, popušta, tolerantan je, smiruje svog kolegu i u njegovom odsustvu nudi sporazum koji u tim uslovima izgleda razumno, a u stvari je nepovoljan po drugu stranu. U takvim situacijama treba pokazati da smo prepoznali igru i da nećemo u njoj da učestvujemo već ćemo se usmeriti na problem koji rešavamo.

- "Ja nemam ovlašćenja"

To je pozicija u kojoj onaj ko pregovara odbija da prihvati sporazum ili neke njegove delove zato što tvrdi da nema ovlašćenja za to i poziva se na razne autoritete bez kojih ne može da donese odluku. Jedan od načina da se sa tim izađe na kraj jeste da se pre početka pregovora traži da predstavnici strana u konfliktu koji pregovaraju imaju legitimitet i moć da donose odluke u ime svoje grupe.

- Namerno prikrivanje ili iskrivljeno predstavljanje činjenica i namera

U ovom slučaju pregovarači namerno obmanjuju drugu stranu u pogledu nekih činjenica ili svojih namera. Važno je da druga strana ovo prepozna i da na to reaguje tako što će tražiti pojašnjenje, potvrdu za iskaze druge strane, nekada čak i u pisanoj formi. Važno je samo da se reaguje na činjenice, bez etiketiranja druge strane kao lažljive.

- Pretvaranje

Strana koja se pretvara stvara utisak da želi nešto, dok u stvari želi nešto sasvim drugo. Ova taktika često se koristi kada ta strana želi da testira drugu stranu i njene moguće reakcije na predloge te strane. U tim slučajevima važno je da druga strana ima sposobnost decentracije, tj. da je u stanju da problem sagleda iz ugla strane sa kojom pregovara i da na taj način sagleda njene prave potrebe/interese.

- Rokovi

Pritisak rokovima jeste uobičajena pregovaračka taktika. Što više znamo o rokovima druge strane, to ćemo bolje podesiti svoju pregovaračku taktiku. Međutim, ne smemo da zaboravimo da su rokovi ograničavajući samo ukoliko ih mi tako doživljavamo, tako da treba proveriti da li rokovi zaista postoje ili se pominjanje rokova koristi kao sredstvo pritiska i prinude.

- Uobičajena praksa

Jedan od načina da druge ubedimo u ono što želimo jeste da to predstavimo kao uobičajenu praksu, kao nešto što se već duže vreme odvija na taj način, što je uhodano i sigurno. Budući da se to često koristi kao jedna od taktika pritiska, nije loše ponekad kritički preispitati tu uobičajenu praksu.

- Korak po korak

To je tehnika u kojoj strana koja je moćnija ne postiže cilj odjednom, već kroz sitne, male korake, tako da druga strana ni ne primećuje da postepeno gubi sve više i više.

- Neprikladno okruženje.

U situacijama u kojima jedna strana koristi karakteristike okruženja da bi dobila prednost, druga strana treba da zahteva da se pregovori održe na nekom drugom mestu.

- Očigledno povlačenje

Ovo se dešava u situaciji u kojoj jedna strana teži da ponudu "uzmi ili ostavi" ili da pravi neopozive sporazume, često preteći da će se povući iz pregovora ukoliko to ne bude zadovoljeno. U tim slučajevima važno je da na te pritiske ne reagujemo, tj. da te ponude tretiramo samo kao mogućnosti, a ne kao konačni sporazum i rešenje.

### **Pregovaranje i učenički parlament**

Proces pregovaranja izuzetno je važan za funkcionisanje učeničkog parlamenta, budući da je jedna od njegovih važnih uloga da omogući da interesi i potrebe učenika budu zadovoljeni na način koji će biti u skladu sa interesima/potrebama ostalih učesnika u tom procesu, kao što su profesori, roditelji i lokalna zajednica.

Zadatak učeničkog parlamenta jeste da štiti i pomaže ostvarenje učeničkih zahteva, uz vođenje računa o potrebama i zahtevima drugih, kao i usklađenosti tih zahteva sa normama škole. U tim slučajevima cilj procesa pregovaranja nije samo da se pronađe najbolje moguće rešenje za sve strane u pregovorima, već i da se razviju odnosi saradnje i poverenja koji su od suštinskog značaja za zajednički život u školi. Na taj način ne samo da je moguće da se problemi rešavaju, već je moguće i sprečavati da do novih problema dođe.

Procesom pregovaranja u toku kojeg se vodi računa o sopstvenim potrebama i potrebama druge strane i u toku kojeg dolazi do zadovoljavajućeg sporazuma, sprečavaju se mnogi problemi koji bi u budućnosti nastajali ukoliko bi se aktuelni problem ignorisao ili rešavao primenom sile. Na taj način pregovaranje može da deluje i preventivno, u smislu sprečavanja novih sukoba.

Osim u ovim situacijama pregovora sa profesorima, roditeljima i lokalnom zajednicom, članovi učeničkih parlamenata biće u situaciji i da međusobno pregovaraju. U situacijama u kojima imaju različita viđenja za rešenje nekog problema ili u situacijama u kojima treba doneti odluku oko koje postoje neslaganja, proces pregovaranja je neminovan. Naravno, uz uslov da imamo vreme za pregovore.

Pošto je jedan od važnih principa grupnog rada i odlučivanja taj da se kad god je moguće odluke ne donose prostim preglasavanjem (mada se nekada odluke donose i na ovaj način), nego konsenzusom (budući da to podstiče bolju saradnju, pozitivnu atmosferu i osećanje zadovoljstva u grupnom radu), pregovaranje oko ovih odluka jeste važna tehnika koja će omogućiti efikasno funkcionisanje tima i zadovoljstvo svih članova tima.

Učenički parlament će se često nalaziti i u ulozi posrednika u sukobu između dve ili više učeničkih grupa koje imaju različite interese. U ovim slučajevima njegova funkcija



je da usmerava proces pregovaranja između tih grupa i da im pomaže da otkrivanjem potreba/interesa dođu do zadovoljavajućeg rešenja.

Konačno, članovi učeničkog parlamenta jesu i pojedinci koji borave u svojim odeljenjima, druže se sa svojim vršnjacima, deleći sa njima i radosti i brige. Tehnike poput jasnog izražavanja svojih potreba i zahteva, veštine slušanja drugih, empatija za potrebe i zahteve druge strane, mogu da pomognu u rešavanju mnogih ličnih sukoba i problema i da dovedu do boljih međusobnih odnosa i saradnje.



# I RADIONICA

## PUSTO OSTRVO

### **CILJ:**

Učesnici treba da uvide razlike između potreba i načina njihovog zadovoljavanja (želja), kao i da se upoznaju sa pronalaženjem alternativnih načina za zadovoljavanje potreba.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- identifikovanje potreba koje stoje u osnovi naših pozicija/stavova/želja;
- jasno razlikovanje potreba od načina njihovog zadovoljavanja (pozicija/stavova/želja);
- identifikovanje različitih načina za zadovoljenje iste potrebe.

### **MATERIJAL:**

- papiri,
- olovke,
- materijal za rad - Lista potreba - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 10 minuta

### **Uvodna aktivnost - Šta volim? (5 minuta)**

Učesnici se u krugu predstave, kažu svoje ime ili nadimak i tri stvari u kojima najviše uživaju, tj. šta im najviše prija.

### **Centralna aktivnost - Na pustom ostrvu (50 minuta)**

Učesnici imaju zadatak da zamisle da se spremaju da borave na pustom ostrvu jedno izvesno vreme i treba da naprave spisak od najviše 15 stvari koje bi poneli na pusto ostrvo. Voditelj im kaže da u tih 15 ajtema mogu da uđu i osobe i stvari.

Kada učesnici naprave svoje spiskove, voditelj im daje prilog - Listu potreba - i kaže im da probaju da identifikuju potrebe koje im te nabrojane stvari zadovoljavaju i to tako što će ići redom od ajtema do ajtema, i za svaki od njih naći jednu ili više potreba koje su im zadovoljene tim ajtemom.

Kada učesnici naprave spisak potreba, u velikoj grupi ko hoće izlaže potrebe do kojih je došao/došla, voditelj ispisuje potrebe na tabli i komentariše ih ukoliko se desi da učesnici pomešaju način zadovoljenja potrebe sa samom potrebom (na primer, muzika je način zadovoljenja potrebe, a ne potreba po sebi: ona može da nam zadovolji potrebu za opuštanjem, odmorom, lepotom, saznavanjem novog, uzbuđenjem i sl.; prijatelji su način zadovoljenja potrebe za bliskošću, prihvatanjem, opuštanjem i sl.).

Voditelj komentariše kako se često pojavljuju iste potrebe u osnovi različitih ajtema, kao i to da jedan ajtema može da zadovolji više različitih potreba.

Učesnici se potom dele u manje grupe, imaju zadatak da odaberu tri potrebe koje su najučestalije na njihovim listama i da za svaku od njih smisle što je moguće više različitih načina za zadovoljenje.

U velikoj grupi izlaže ko želi ono što je rađeno u malim grupama. Voditelj komentariše kako jednu potrebu možemo da zadovoljimo na razne načine i da se dolaženjem do nivoa potreba otvara prostor za pronalaženje raznih načina na koje one mogu da se zadovolje. Voditelj ovo povezuje sa situacijama konflikta u kojima su strane često usmerene na to da postoji samo jedan način zadovoljenja potrebe (pozicija) i ne prave razliku između načina zadovoljenja potrebe i same potrebe, tako da obično ne vide alternative, dok u situacijama u kojima su nam potrebe jasno odvojene od načina njihovog zadovoljavanja, vidimo različite mogućnosti koje nam stoje na raspolaganju.

### **Završna aktivnost - Da te pitam! (15 minuta)**

Učesnici sede u krugu, prvi učesnik se okrene ka učesniku sa leve strane i pita ga/je: *Šta mogu da uradim da ti ulepšam život sada i ovde?* Onda uradi to što mu/joj ta osoba kaže. Igra traje dok se ne završi ceo krug.

#### *Napomena:*

Ponekad se učesnici zbune kada čuju instrukciju, pošto očekuju da moraju da smisle nešto veoma krupno i važno, zato je važno da naglasite da zahtev treba da bude neka sitnica koja će ih zabaviti, oraspoločiti i uveseliti.

## Materijal za rad za učesnike - Lista potreba

Potrebe koje se realizuju nevezano za druge:

integritetom  
autonomijom  
saznavanjem  
mirom  
kreativnošću  
smislom

redom  
odmorom  
autentičnošću  
slobodom izbora  
razvojem  
igrom  
izražavanjem

zaštitom  
lepotom  
inspiracijom  
skladom  
raznovrsnošću  
spontanošću

Potrebe koje se realizuju sa drugima:

dodirom  
bliskošću  
ljubavlju  
uzajamnošću  
razmenom  
zahvalnošću

razumevanjem  
odgovornošću  
učestvovanjem  
poverenjem  
podsticanjem  
toplinom

jasnoćom  
prihvatanjem  
poštovanjem  
iskrenošću  
slavljenjem  
uživanjem

Maslov u svojoj hijerarhiji potreba govori i o osnovnim potrebama, a to su:

- fizičke potrebe,
- potreba za sigurnošću,
- potreba za ljubavlju i prihvatanjem,
- potreba za samopotvrđivanjem i
- potreba za samoostvarenjem.



## II RADIONICA

### ŠTA SE KRIJE IZA POZICIJE?

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa razlikovanjem pozicija, interesa i potreba kao i sa uviđanjem interesa i potreba kao važne pokretačke snage koja stoji u osnovi pozicija u konfliktu.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- aktivno slušanje o konfliktnoj situaciji;
- identifikovanje interesa i potreba koje stoje u osnovi konfliktnih pozicija.

#### **MATERIJAL:**

- papiri,
- olovke,
- materijal za rad za učesnike - Uputstvo za posmatrače - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 10 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Zamak (15 minuta)**

Učesnici se podele u dve grupe, jedna grupa predstavlja zamak, a druga osvajače. Grupa koja predstavlja zamak formira krug držeći se za ruke i ima zadatak da smisli jedno mesto na telu koje predstavlja ključ za ulazak u zamak.

Osvajači imaju za cilj da uđu u zamak tako što će pažljivo pretraživati osobe koje čine zamak pokušavajući da otkriju ključ. Ukoliko neko od osvajača otkrije ključ, ulazi u zamak, ne govoreći ostalim osvajačima šta je ključ.

Igra se završava kada svi osvajači uđu u zamak.

Posle toga je moguće zameniti uloge, tj. da osvajači budu zamak.

#### **Centralna aktivnost - Pričam, slušam, posmatram (50 minuta)**

Voditelj podeli učesnike u male grupe od po četiri osobe od kojih svaka ima odgovarajuću ulogu:

- a) Osoba koja priča ima zadatak da se seti neke konfliktno situacije i da je ispriča.
- b) Osoba koja sluša ima zadatak da aktivno sluša i da podstiče osobu koja govori da ispriča svoju priču, izrazi osećanja i pojasni pozicije, interese i potrebe koji leže u osnovi te pozicije.
- c) Dva posmatrača posmatraju proces i pokušavaju da identifikuju pozicije, interese i potrebe onoga ko priča. Beleže svoje komentare u opservacione liste.

Kada se uloge podele u svakoj od malih grupa, voditelj daje signal za početak.

Osoba koja priča počinje da priča o konfliktu u kojem je učestvovala. Osoba koja sluša može da postavlja pitanja, da podstiče osobu da priča i da joj, koristeći neke od tehnika aktivnog slušanja (parafraziranje, postavljanje pitanja, i sl.), pomaže da pojašnjava svoje pozicije, interese i potrebe. Razgovor traje do 15 minuta.

Posmatrači beleže ono što identifikuju kao poziciju, interes i potrebe. Rade nezavisno jedan od drugog i kada se razgovor završi, dele svoja zapažanja sa ostatkom grupe. Osoba koja je govorila ima mogućnost da se složi ili ne sa onim što su posmatrači primetili. Često će i posmatrači međusobno imati opservacije koje se malo razlikuju.

U velikoj grupi voditelj podstiče grupnu diskusiju o iskustvu u malim grupama:

- Da li je bilo teško da se identifikuju potrebe i interesi?
- Na koji način aktivno slušanje pomaže u ovom procesu?
- Da li je bilo razlike u percepciji posmatrača i kako se to može objasniti?
- Da li konflikt izgleda drugačije kada se posmatra sa stanovišta potreba i interesa, umesto sa stanovišta pozicija i u čemu je razlika?

### **Završna aktivnost - Jedna reč (5 minuta)**

Učesnici u krugu, koristeći samo jednu reč, opisuju svoj doživljaj aktivnosti.



## Materijal za rad za učesnike - Uputstvo za posmatrače

Pažljivo posmatrajte onoga ko govori: o čemu govori, neverbalna komunikacija, osećanja koja pokazuje. Identifikujte njegovu/njenu poziciju u konfliktu i potrebe/interese koji leže u osnovi te pozicije.

Pozicija osobe koja govori:

---

---

---

---

---

Interesi koji su u osnovi te pozicije:

---

---

---

---

---

Osnovne potrebe u osnovi interesa:

---

---

---

---

---



# III RADIONICA

## ZATVORENIKOVA DILEMA

### **CILJ:**

Razumevanje značaja kooperativnog ponašanja naspram kompetitivnog u situaciji konflikta/pregovaranja.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- Simulacija procesa odlučivanja između dve strane u kojoj su im na raspolaganju dva izbora: takmičenje ili saradnja.

### **MATERIJAL:**

- papir,
- olovke,
- stikeri,
- pakpapier,
- materijal za rad za učesnike - Zatvorenikova dilema i Zatvorenikova dilema - instrukcije - za svakog učenika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 10 minuta

### **Uvodna aktivnost - Vežba poverenja (15 minuta)**

Učesnici se podele u parove i dogovore se ko će biti osoba A a ko osoba B. Osoba A stavlja ruku na rame osobe B koja drži zatvorene oči.

Zadatak osobe A je da bezbedno prošetata osobu B po prostoriji, tako što će je u toku šetnje usmeravati samo dodirom, bez reči. Posle izvesnog vremena menjaju uloge.

Nakon ove aktivnosti može se organizovati mala diskusija oko toga kako su se osećali u obe uloge, šta im je bilo lakše i da se komentar voditelja usmeri na problem poverenja koje je suštinsko u pregovorima.

### **Centralna aktivnost - Zatvorenikova dilema (45 minuta)**

Voditelj svakom učesniku da opis igre "Zatvorenikova dilema", kao i list sa instrukcijama u koji će upisivati svoje skorove. Učesnici se podele u parove: zatvorenik A i zatvorenik B i svaki par igra igru 20 rundi.

Kada završe, voditelj organizuje diskusiju u velikoj grupi o procesu kojim je njihovo odlučivanje u toku igre teklo, šta su odlučivali i na osnovu čega su donosili te odluke:

- Šta je uticalo na donošenje odluka u toku igre?
- Šta bi bila najbolja strategija koja bi osigurala najveći dobitak?

- Šta ste mislili o vašem partneru, da li ste imali poverenje u njega/nju?
- Na osnovu čega ste predviđali šta će vaš partner uraditi?
- Na koje situacije iz života vas podseća ova igra?

*Napomena:*

U toku diskusije voditelj usmerava na pitanje poverenja koje je od suštinske važnosti u pregovaranju, a koje je teško izgraditi i lako izgubiti.

**Završna aktivnost - Šta smo naučili? (10 minuta)**

Na malim stikerima učesnici pišu šta je najvažnije što su naučili tokom ove aktivnosti i lepe na pak papir koji se nalazi okačen na zidu. Posle mogu da se prošetaju i da vide šta je ko napisao.

## Materijal za rad za učesnike - Zatvorenikova dilema

Vi ste zatvorenik A/zatvorenik B. Osumnjičeni ste za krađu, uhapšeni ste i nalazite se u pritvoru, ali u odvojenim ćelijama od drugog zatvorenika.

Policajac dolazi kod vas i kaže: "Vaš prijatelj još nije priznao, ali vam nudim nagodbu. Ukoliko vi priznate i pomognete mi da ga optužim, garantujem vam veoma blagu kaznu, najviše sedam dana, a vaš prijatelj u tom slučaju dobija pet godina." Vi pitate: "A šta ako oboje priznamo?" Na to vam policajac odgovara da će svako od vas dobiti po godinu dana zatvora. Vi zatim pitate: "A šta ako niko od nas dvojice ne prizna?" Policajac na to kaže da, budući da u tom slučaju neće imati dokaza da nekoga optuži, provešćete obojica po mesec dana u zatvoru i posle toga ćete biti slobodni.

<b>Lopov A</b>  • priznaje • ne priznaje	<b>A</b> 1 godina  1 godina <b>B</b>	<b>A</b> 7 dana  5 godina <b>B</b>
	<b>A</b> 5 godina  7 dana <b>B</b>	<b>A</b> 1 mesec  1 mesec <b>B</b>

Zatvorenikova dilema - instrukcije

Vaše opcije su:

1. Da priznate. P
2. Da ne priznate. NP

Molimo vas da u svakoj rundi odaberete jednu opciju i da je otkrijete svom paru. U odnosu na vaše odluke upišite odgovarajući skor u tabelu. Igraite 20 rundi i na kraju saberite skor, tj. vreme koje ćete provesti u zatvoru. Vaš cilj je, naravno, da što manje vremena provedete u zatvoru. Tokom igre nije dozvoljeno da razgovarate sa partnerom, osim kada mu/joj saopštavate vašu odluku u svakoj rundi.

Runda	Vaš izbor	Izbor vašeg para	Vaš skor	Skor vašeg para
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
<b>UKUPNO</b>				

## IV RADIONICA

### IGRA IKS-OKS

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa značajem razumevanja koje poverenje i saradnja imaju u procesu pregovaranja, da bi se došlo do rešenja koje će zadovoljiti obe strane.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- Simulacija procesa odlučivanja između dve strane u kojoj su im na raspolaganju dva izbora: takmičenje ili saradnja.

#### **MATERIJAL:**

- papiri,
- olovke,
- materijal za rad za učesnike - Tabela za beleženje skorova - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

#### *Napomena:*

Budući da se ova radionica može koristiti kao alternativa Zatvorenikovo dilemi, uvodna i završna aktivnost mogu da budu iste kao u Zatvorenikovo dilemi.

#### **Centralna aktivnost - Igra IKS-OKS (90 minuta)**

Voditelj deli učesnike u dve grupe i objašnjava pravila igre:

- a) U igri učestvuju grupe A i B.
- b) Igra traje 10 rundi i u svakoj rundi grupe treba da odluče da li biraju X, ili 0. Odluku će napisati na papiru i saopštiti voditelju, koji će, kada bude dobio obe odluke, to glasno saopštiti.
- c) Grupe gube ili dobijaju poene u skladu sa svojim izborom i izborom druge strane i to na sledeći način:
  - ukoliko obe grupe izaberu X, onda dobijaju +6 poena svaka;
  - ukoliko jedna izabere X, a druga 0, onda grupa koja je izabrala X dobija -3 poena, a grupa koja je izabrala 0 dobija +3 poena;
  - ukoliko obe grupe izaberu 0 dobijaju po -6 poena svaka.
- d) Posle svake runde grupe upisuju svoj skor i skor druge grupe u tabelu. Voditelj, takođe, beleži rezultate u toku svake runde na tabli. Posle četiri runde grupe biraju po dva predstavnika koji će otići na pregovore oko daljeg toka igre.

- e) Igra se nastavlja na isti način još četiri runde, posle kojih se pregovarači opet nalaze.
- f) U poslednje dve runde skorovi se udvostručuju (i negativni i pozitivni).
- g) Pobjednik je ona grupa koja ima viši pozitivan skor.

Kada se igra završi, voditelj komentariše rezultate u toku igre sa stanovišta početne pozicije i početne strategije (saradnje ili takmičenja), poverenja/nepoverenja i promene strategije u odnosu na odluke druge grupe.

Zatim podstiče disusiju u velikoj grupi:

- Od čega su zavisile strategije tokom igre?
  - Da li su se držali dogovora ili ne i zašto?
- Kakav je bio odnos saradnje i takmičenja u ovoj aktivnosti?
  - Zašto nam je važno da saradjemo?
- Kakav bi rezultat bio da smo saradjivali od početka?
  - Šta ste naučili kroz ovu igru?



## Materijal za rad za učesnike - igra IKS-OKS

Tabela za beleženje skorova:

Runda	Grupa A	Grupa B	Ukupno
1.			
2.			
3.			
4.			
Dogovor			
5.			
6.			
7.			
8.			
Dogovor			
9.			
10.			



# V RADIONICA

## KAKAV STE PREGOVARAČ?

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa različitim stilovima pregovaranja i njihovim karakteristikama.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- sagledavanje različitih načina ponašanja u pregovaranju;
- određivanje svog pregovaračkog stila;
- uviđanje značaja koji poznavanje stilova ima za proces pregovaranja.

### **MATERIJAL:**

- papiri - format A 4,
- flomasteri,
- materijal za rad za učesnike - Upitnik o stilovima u pregovaranju - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Ključ za ocenjivanje odgovora - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Četiri pregovaračka stila - za svakog učesnika.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 30 minuta

### **Uvodna aktivnost - Smešni hod (10 minuta)**

Učesnici hodaju po prostoriji, jedan od njih je vođa koji pokazuje način hoda koji ostali treba da oponašaju.

Vođa u jednom trenutku prozove nekog iz grupe koji postaje vođa i hoda na neobičan način koji ostatak grupe oponaša. Igra može da traje dok se svi učesnici ne oprobaju u ulozi vođe, ili (ukoliko ih je mnogo) dok veći deo njih ne prođe ulogu vođe.

### **Centralna aktivnost - Upitnik o stilovima u pregovaranju (65 minuta)**

Učesnici dobiju upitnik o stilovima u pregovaranju i imaju zadatak da ga popune. Kada ga popune, voditelj im daje ključ za ocenjivanje odgovora i opise pregovaračkih stilova, da bi učesnici odredili gde su.

Voditelj zatim deli učesnike u male grupe u odnosu na to koji stil dominira (po potrebi može se napraviti i peta grupa u koju spadaju oni kod kojih ne dominira ni jedan stil posebno). U malim grupama razgovaraju i daju odgovore na sledeća pitanja:

- Koji su karakteristični stavovi i ponašanja tog stila u pregovorima?
  - Koje su prednosti tog stila u pregovaračkom procesu?

- Koji su nedostaci tog stila?
- Šta očekujete od drugih tokom pregovaračkog procesa da bi on uspešno teкао?

Svaka grupa pravi pano sa odgovorima na ova pitanja i prezentuje ih u velikoj grupi.

Nakon ovoga kreće diskusija u velikoj grupi:

- Da li su nešto saznali o sebi i šta?
  - Zašto je važno da poznamo svoj stil i stil drugih u pregovorima?
    - Od čega sve zavisi naš stil u pregovorima?
      - Da li smo "odani" jednom stilu ili se oni menjaju i od čega to zavisi?

### **Završna aktivnost - Grupne skulpture (15 minuta)**

Svaka grupa ima zadatak da predstavi svoj stil kao grupnu skulpturu. Grupe jedna po jedna predstavljaju svoju skulpturu, ostali posmatraju.

## Materijal za rad za učesnike - Kakav ste pregovarač?

Zaokružite Vaš odgovor.

- Vaš stil je pretežno:  
**a)** prihvatajući      **b)** prijateljski      **c)** kontrolišući      **d)** procenjivački
  
- U donošenju odluka ste:  
**a)** spori      **b)** emocionalni      **c)** impulsivni      **d)** orijentisani na činjenice
  
- Uglavnom volite da pričate o:  
**a)** ličnim stvarima      **b)** ljudima      **c)** postignućima      **d)** organizaciji
  
- Vaš stav po pitanju vremena je:  
**a)** ne žurite      **b)** provodite vreme ćaskajući sa drugima      **c)** žurite      **d)** kasnite
  
- U odnosima sa drugima težite da:  
**a)** prihvatate      **b)** razumete      **c)** naređujete      **d)** procenjujete
  
- Mislite da je vaša gestikulacija:  
**a)** retka      **b)** otvorena      **c)** nestrpljiva      **d)** zatvorena
  
- Vaš stil odevanja je:  
**a)** prilagođen situaciji/drugima      **b)** moderan      **c)** formalan      **d)** konzervativan
  
- Na poslu ste:  
**a)** smireni/stabilni      **b)** entuzijasta      **c)** brzi      **d)** kontrolišući
  
- Kada slušate druge, obično ste:  
**a)** zainteresovani      **b)** rastrojani, zaokupljeni svojim mislima      **c)** nestrpljivi  
**d)** birate šta ćete da slušate

- Vaš radni sto i kancelarija puni su:

**a)** suvenira      **b)** slika      **c)** nagrada/priznanja      **b)** tabela i grafikona

- Mislite da ste orijentisani na:

**a)** podršku      **b)** ljude      **c)** rezultate      **d)** činjenice

- Smatrate da ste:

**a)** ležerni      **b)** društveni      **c)** volite da dominirate      **d)** pragmatični

- Kada komunicirate, vi ste:

**a)** minimalista      **b)** zabavni      **c)** direktni      **d)** uzdržani  
(ne pričate mnogo)

- Vaša reakcija na druge je:

**a)** smireni ste i stabilni u kontaktima      **b)** prijateljski ste orijentisani  
**c)** neumorni ste u kontaktima      **d)** držite distancu

Rešenje:

Najviše odgovora pod a: Osetljiv

Najviše odgovora pod b: Stvaralac

Najviše odgovora pod c: Radnik

Najviše odgovora pod d: Mislilac

- 7 i više odgovora: Jasna preferencija određenog stila.
- 5-6 odgovora: Umerena preferencija određenog stila.
- 0-2 odgovora: Niska preferencija određenog stila.

*Napomena:*

Ukoliko se desi da nemate 7 ili više odgovora koji pripadaju jednom stilu, već po 3 ili 4 u svakom stilu, to može značiti da ste prilagodljivi i da vam je lakše da komunicirate sa različitim ljudima i njihovim stilovima.

Ukoliko imate nekoliko umerenih skorova i jedan koji je izuzetno nizak, to može značiti da ćete najviše problema u komunikaciji imati upravo sa onima koji u toj oblasti imaju visok skor.

## Materijal za rad za učesnike - Četiri pregovaračka stila

### OSETLJIVI

Osetljivi su orijentisani na međuljudske odnose i ljude sa kojima su u komunikaciji. Oni misle da postoji više od jednog načina da se dođe do cilja. Voleli bi da aktivno učestvuju u odlučivanju o stvarima koje ih se tiču, međutim, često su veoma spori u donošenju odluka. Oni žele da pričaju o problemu i da bolje upoznaju učesnike u pregovaranju pošto iznad svega vrednuju odnose sa drugim ljudima. Često ne umeju da kažu NE. Prioriteti drugih postaju i njihovi prioriteti. Potrebna im je sigurnost i nisu osobe koje se lako prihvataju rizika. Ne vole da pričaju u javnosti. Kada su pod stresom, često postaju submisivni i neodlučni.

Osetljivi najviše konflikata imaju sa Radnicima.

### STVARAOCI

Stvaraoci su entuzijaste u stalnoj potrazi za uzbuđenjima, što često može da bude problematično za sam proces pregovaranja. Njima nije nikakav problem da prekinu proces pregovaranja i da se zabavljaju. Vole da im se drugi dive i da javno istupaju (bez obzira na to da li znaju ili ne temu o kojoj govore). Stvaraoci su impulsivni i često donose odluke naprečac. Imaju moć ubeđivanja i veoma su optimistični. Kreativni su, imaju mnogo ideja, ali im je problem da ih realizuju. Uzbuđenje za njih predstavlja sam proces stvaranja ideja, kasnije izgube interes za realizaciju. Lako menjaju prioritete. Kada su pod stresom, Stvaraoci teže da promene temu.

Stvaraoci najteže izlaze na kraj sa Misliocima.

### RADNICI

Radnici su pragmatični, asertivni, orijentisani na rezultat, takmičarski nastrojani i veoma kompetentni. Oni preuzimaju vođstvo i vole da vide da su stvari obavljene. Veoma su verbalno fluentni. Odlično rešavaju probleme i u stanju su da preuzimaju i najveće rizike (što bi bilo pozitivno kada bi znali kako sa tim da izađu na kraj). Umeju da budu veoma arogantni, dominantni, nepoverljivi prema drugima i brzopleti. Često su diktatorski raspoloženi i nemaju kapacitete da saslušaju druge. Vode računa o vremenu i žele brzo i jednostavno da reše problem. U procesu pregovaranja često se ponašaju kao u uličnoj borbi - ne vode računa o potrebama drugih.

Radnici najteže izlaze na kraj sa Osetljivima.

## MISLIOCI

Oni misle da su veoma mudri. Detaljni su, sporo donose odluke, pošto obično tragaju za savršenim odgovorom/rešenjem. Misliocima je potrebna izvesnost, predvidivost i jasno definisana pravila. Za razliku od Radnika, oni nisu skloni preuzimanju rizika. Mislioce bismo mogli opisati kao savetodavce, objektivne i analitične. Ponekad su i veoma neodlučni, preterano ozbiljni i kruti.

Mislioci najteže izlaze na kraj sa Stvaraocima.



# VI RADIONICA

## PROČITAJMO NOVINE!

### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa procesom pregovaranja: potrebnim ulaznim informacijama, početnim pregovaračkim pozicijama, stilovima pregovaranja, poljem zajedničkog interesa i ciljem.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- sagledavanje potrebnih informacija pre ulaska u pregovore, kao i doprinosa svakog člana tima u pogledu ulaznih informacija;
- sagledavanje načina ponašanja u pregovorima - stilovi pregovaranja;
- sagledavanje početnih pregovaračkih pozicija i konflikta zbog kojeg je pregovaranje neophodno;
- definisanje polja zajedničkog interesa;
- Definisane NAPS-a.

### **MATERIJAL:**

- novinski članak sa puno informacija, fotokopiran i uveličan na formatu A3 (što je veći broj učesnika, papir treba da bude veći),
- papiri.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 5 minuta do 1 sat i 20 minuta

### **Uvodna aktivnost - DA/NE (15 minuta)**

Učesnici se podele u parove, osoba A u paru ima zadatak da govori DA, a osoba B govori NE.

Osoba A ima zadatak da na sve moguće načine ubedi osobu B da kaže DA (menjajući gestikulaciju, mimiku, ton i način na koji izgovara DA, i sl.). Posle pet minuta menjaju uloge.

Nakon ove aktivnosti, voditelj može da organizuje kratku grupnu diskusiju o strategijama koje su korišćene, kojim strategijama su lakše odoleli, a kojima teže i zbog čega i sl.

### **Centralna aktivnost - Pregovaranje (45-60 minuta)**

Pre nego što igra počne, voditelj zamoli dva učesnika koja žele da budu posmatrači u ovoj igri.

Ostali učesnici podele se u grupe, voditelj im pokaže fotokopirani novinski članak i svaki od učesnika prilazi i cepa jedan deo tog članka, tako da na kraju svaki učesnik ima jedan komad papira u ruci.

Svako za sebe pogleda šta je dobio, zatim u malim grupama razmene to što imaju od informacija.

Voditelj saopštava cilj igre: pobednik je ona grupa koja može da prepriča što više teksta iz članka. Grupe moraju međusobno da pregovaraju da bi dobile što više informacija. Grupe same mogu da odluče na koji način će pregovarati i sa kim. Bitno je samo da skupe što više informacija, pošto će ona grupa koja uspe da prepriča najviše teksta biti pobednik. Posmatrači imaju zadatak da posmatraju ponašanje grupa u toku pregovora i da beleže sve ono što im se učini važno za proces pregovaranja.

Kada se završi igra, posmatrači podnose izveštaj o onome što su zapazili tokom igre. Voditelj zatim podstiče diskusiju u velikoj grupi:

- Kako su se osećali u toku igre?
- Šta su sve radili da bi dobili informacije, koje stilove pregovaranja su koristili?
  - Na koje načine su druge grupe pokušale da dobiju informacije?
    - Koja taktika je bila neuspešna, a koja uspešna?
    - Da li su definisali polje zajedničkog interesa i šta je to bilo?
      - Da li su saradivali i na koji način?
  - Koje strategije je primenjivala grupa koja je bila najuspešnija?
    - Da li smatraju da su uspešno pregovarali?
    - Od čega sve zavisi uspešnost pregovaranja?

### **Završna aktivnost - Zajednička slika (5 minuta)**

Učesnici sede u krugu. Prvi učesnik uđe u krug i zauzme neki položaj, ostali učesnici redom ulaze u krug i smeštaju se u taj prostor onako kako to žele, tako da se na kraju napravi grupna slika.

*Napomena:*

Grupna slika može da ima i temu koja će se unapred reći učesnicima, a to može biti, na primer, saradnja.

## VII RADIONICA

### IGRA OLOVKAMA

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa procesom pregovaranja: pregovaračkim stilovima, poljem zajedničkog interesa, teškoćama u komunikaciji.

#### **POSTRUPAK SAZNAVANJA:**

- sagledavanje početnih pozicija u pregovorima, sagledavanje načina ponašanja u pregovorima - stilovi pregovaranja;
- sagledavanje početnih pregovaračkih pozicija i konflikta zbog kojeg je pregovaranje neophodno;
- definisanje polja zajedničkog interesa;
- definisanje NAPS-a.

#### **MATERIJAL:**

- za trećinu grupe - nezarezane obične olovke,
- druga trećina - rezači,
- treća trećina - prazni papirići.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

80 do 95 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Svrstaj se bez reči (10 minuta)**

Učesnici imaju zadatak da se rasporede u vrstu u zavisnosti od datuma rođenja i to od prvog januara, zaključno sa trideset prvim decembrom. Nemaju mogućnost da verbalno komuniciraju. Kada se učesnici rasporede, naglas govore datum rođenja i proveravaju da li su stali na pravo mesto. Voditelj koristi vrstu da učesnike podeli u tri grupe (po četiri meseca).

#### **Centralna aktivnost (45 do 60 minuta)**

Formirane su tri grupe. Svaka grupa dobije materijal: grupa 1 dobije nezarezane olovke, grupa 2 dobije rezače, grupa 3 dobije prazne papiriće. Svaka grupa treba da smisli sebi ime i pobednik je ona grupa koja na kraju igre ima najviše papirića sa ispisanim svojim imenom. Grupe treba da se dogovore o tome kako će zadatak da izvrše, ali bez priče - nema verbalne komunikacije.

Kada se igra završi, voditelj organizuje diskusiju u velikoj grupi:

- Šta je bila početna ideja?
- Sa kojom strategijom su počeli?
- Da li su je u toku igre menjali i na koji način?

- Da li su bili prinuđeni da prave kompromise i kada?
  - Kako su odredili zajednički interes?
  - Ko je kakve stilove u pregovorima imao?
- Na koje su sve teškoće nailazili tokom pregovaranja?

### **Završna aktivnost - Mi autori (25 minuta)**

Učesnicima se na tabli ispišu ključne reči iz prethodne aktivnosti: sukob, takmičenje, saradnja, potrebe, komunikacija, poverenje. U grupama u kojima su već bili učesnici imaju zadatak da te ključne reči povežu i naprave: jedna grupa bajku, druga grupa sapunsku operu, a treća grupa mjuzikl. Kada završe, grupe predstavljaju to što su uradile ostalima.

## VIII RADIONICA

### OSTRVO - VEŽBA PREGOVARANJA

#### **CILJ:**

Upoznati učesnike sa procesom pregovaranja, tj. sa svim fazama u tom procesu i na koji način pregovaranje može da se primeni u konkretnom slučaju.

#### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- definisanje potreba/interesa, polja zajedničkog interesa i NAPS-a;
- smišljanje mogućih rešenja;
- procenjivanje rešenja sa stanovišta objektivnih kriterijuma;
- donošenje odluke i određivanje načina njenog sprovođenja.

#### **MATERIJAL:**

- tabaci pakpapira, onoliko koliko ima grupa,
- glina/plastelin,
- materijal za rad za učesnike - Koraci u pregovaranju - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 20 minuta do 1 sat i 35 minuta

#### *Napomena:*

Ova radionica podeljena je u dva dela zbog dužine trajanja. Ciljevi, proces i materijali jesu isti u oba dela.

#### **Uvodna aktivnost - Kako je sve počelo? (30 minuta)**

Učesnici se podele u grupe, najviše po četiri člana. Jedan u grupi je posmatrač, ostali su učesnici.

Zadatak posmatrača je da posmatra šta se dešava u malim grupama.

Svaka grupa dobije po jedan tabak pakpapira i veliki komad gline/plastelina. Imaju deset minuta da se igraju glinom, da je tapkaju i gnječe dok ne postane pogodna za oblikovanje. Na znak voditelja, u malim grupama, zajedno od gline prave svoje zajedničko ostrvo na kojem prave sve ono što misle da im je važno.

Kada je ostrvo gotovo, voditelj kaže da bez dogovaranja, tj. bez komunikacije, svako za sebe obeleži svoju teritoriju na njemu i da postave granice, zastavu, kuću, i sl., čime bi obeležili svoju teritoriju. Tokom ove aktivnosti važno je da učesnici ne razgovaraju.

Kada učesnici podele ostrvo, voditelj ih pita da li su zadovoljni raspodelom teritorije, da li je svako dobio onoliko koliko je očekivao, da li je nečija teritorija veća, sa više resursa i sl. Voditelj konsultuje i posmatrača da bi dobio/la podatke o tome postoji li konflikt u grupama.

U grupama u kojima nije došlo do konflikta, tj. u kojima su svi zadovoljni podelom teritorija, voditelj zamoli učesnike da sa ostalima podele svoje iskustvo o tome šta su radili pa do konflikta nije došlo. Učesnici tih grupa raspoređuju se po ostalim grupama i posmatraju proces. U grupama u kojima ima konflikta, posmatrači postaju facilitatori koji podstiču proces pregovaranja između grupa koje su u sukobu.

### **Centralna aktivnost - Definicija problema (45-60 minuta)**

Voditelj deli materijal sa koracima u pregovaranju i ukratko objašnjava svaki korak. Kaže da će grupe sada pokušati da prolazeći kroz ove korake dođu do sporazuma koji bi bio zadovoljavajući za sve strane u sukobu. Posmatrači postaju facilitatori u tom procesu, a pridruženi članovi grupa koje su rešile problem bez sukoba postaju posmatrači.

#### Početak pregovaranja i definisanje problema

Grupe imaju zadatak da utvrde osnovna pravila pregovaranja i da definišu problem, tj. da na velikom papiru predstavljaju sukob kroz jasno definisane pozicije, interese/potrebe svih strana u sukobu, polje zajedničkog interesa, kao i najbolje alternative sporazumu. Posebno se naglašavaju potrebe koje stoje u osnovi različitih pozicija. Facilitatori imaju ulogu da usmeravaju proces u pravcu otkrivanja suštinskih interesa/potreba koje stoje u osnovi sukoba.

Kada se ovaj deo procesa završi, svaki facilitator predstavlja ovako mapirani sukob u velikoj grupi. Ostali učesnici komentarišu, postavljaju pitanja, voditelj komentariše, ukazuje na značaj identifikovanja potreba, interveniše po potrebi ukoliko mu/joj se učini da nisu sve potrebe identifikovane ili da je došlo do mešanja potreba sa načinima njihovog zadovoljenja. Na kraju ovog dela svaka grupa treba da ima jasno definisane potrebe, kao i polje zajedničkog interesa.

### **Završna aktivnost - Grupna masaža (5 minuta)**

Učesnici formiraju krug tako da stave jedni drugima ruke na leđa. Na znak voditelja, počinju da se kreću i da masiraju leđa osobe koja se nalazi ispred njih.

## Materijal za rad za učesnike - Faze u pregovaračkom procesu

### *Priprema za pregovaranje*

Ukoliko u konfliktu postoji treća strana koja ima ulogu facilitatora ili medijatora u potencijalnom pregovaračkom procesu, ona mora da se za taj proces pripremi.

To podrazumeva:

- analizu konflikta: ko su sve strane u konfliktu (direktno ili indirektno uključene u konflikt), šta su sve problemi i oko čega su nastali, kakav je odnos strana u konfliktu, kontekst u kojem je konflikt nastao, šta su alternative pregovaranja, šta su mogući ishodi;
- odluku da li da se uključimo u proces pregovaranja ili ne - ukoliko odlučimo da se uključimo, pitanje je na koji način i kada;
  - uspostavljanje kontakata sa stranama u sukobu;
- strukturisanje procesa - određivanje odgovarajućeg stila u pregovorima;
- postizanje sporazuma o pregovaranju - sporazum o osnovnim pravilima i o onome o čemu će se razgovarati: ko će direktno učestvovati, da li će biti posmatrača i ko će to biti, sadržaj pregovora, lokacija pregovora i sl.

### *Početak pregovaranja*

U ovoj fazi postiže se dogovor oko načina pregovaranja i osnovnih pravila pregovaranja:

- svaka strana u potpunosti može da učestvuje u iznošenju svojih potreba i predloga;
- slušanje svakoga sa uvažavanjem i bez prekidanja;
- uvažavanje svake ideje, svaka strana ima slobodu da iznese različite predloge, bez straha da će biti etiketirana kao glupa ili nesposobna;
- pravilo diskrecije: ono što je rečeno na pregovorima, ne prepričava se drugima koji nisu uključeni u proces pregovaranja;
- strane se obavezuju da će pokušati da dođu do sporazuma;
- prihvatanje facilitatora (ili medijatora), ukoliko postoji;
- sloboda da svaka strana može da zatraži pauzu u toku pregovaranja da bi se

konsultovala sa svojom grupom ili da zatraži sastanak sa facilitatorom kojem ne bi prisustvovala druge strane;

- tačnost.

Takođe, u fazi početka pregovaranja, strane u sukobu imaju mogućnost da izlože svoje viđenje problema i da saslušaju druge strane i način na koji one vide problem. Važno je i da se sve strane slože da će se truditi da do sporazuma dođe.

### *Definisanje problema*

Ovo je važan korak pošto od definicije problema zavisi koliko ćemo ga uspešno rešiti. U ovom koraku veštine aktivnog slušanja i jasnog izražavanja svojih potreba/interesa jesu od velike važnosti, pošto je cilj da svaka od pregovaračkih strana jasno izrazi svoje potrebe i da jasno razlikuje potrebe od želja/pozicija (načina zadovoljenja potreba), koje se u situacijama sukoba često mešaju. Ako je konflikt složen i obuhvata više različitih potreba sa obe strane, moguće ih je ispisati i okačiti tako da budu vidljive stranama u pregovaranju. U ovoj fazi važno je doći do:

- potreba/interesa koji se nalaze u osnovi suprotstavljenih pozicija;
- polja zajedničkog interesa, tj. zajedničkog cilja kojem i jedna i druga strana teži i zbog kojeg uopšte i pregovaraju (na primer, zajednički interes može da bude očuvanje dobrih odnosa ili prevencija budućih problema u odnosima ili saradnja, pošto bez nje ne mogu da reše problem);
- NAPS-a, tj. do standarda za procenu uspešnosti potencijalnog sporazuma, sa stanovišta najboljih alternativa sporazumu.

### *Smišljanje mogućih rešenja*

Ukoliko je faza definisanja problema završena sa jasno definisanim potrebama/interesima svih strana, kao i sa poljem zajedničkog interesa i najboljim alternativama sporazumu, onda je otvoren prostor za smišljanje raznih opcija koje će na najbolji mogući način zadovoljiti sve pregovaračke strane.

U ovoj fazi može se koristiti tehnika braistorminga (mozgalice) u kojoj se sukobljene strane podstiču da daju što više različitih rešenja, ne procenjujući potencijalnu vrednost i uspešnost pojedinih rešenja.

### *Procenjivanje rešenja sa stanovišta objektivnih kriterijuma*

U ovom koraku moguća rešenja se procenjuju sa stanovišta poželjnosti, izvodljivosti, održivosti i efekata. Strane u pregovorima, koristeći objektivne kriterijume, neka rešenja odmah eliminišu, a o nekim se dogovaraju imajući u vidu njihovu adekvatnost za sve strane u pregovorima. U ovoj fazi obe strane se podstiču da zastupaju svoje predloge, da objašnjavaju njihovu vrednost za rešenje sukoba.



”Šta mislite o ovim rešenjima? ...Za koje od ponuđenih rešenja smatrate da je adekvatno, izvodljivo i održivo? Koje rešenje biste najradije prihvatili? ...Ima li nekih ideja koje vam se posebno dopadaju?”

U ovoj fazi ponovo se definiše polje zajedničkog interesa, kao jedan od kriterijuma za procenu mogućih rešenja. Takođe, u ovoj fazi strane u pregovaranju utvrđuju da li su pregovarale o svemu što im je bilo važno, kao i da li o svemu treba da donesu konačno rešenje ili ne. U ovoj fazi veoma je važno da se strane još uvek ne obavezuju ni na šta, već se samo skiciraju poželjna rešenja i potencijalni sporazumi, koji kasnije mogu da budu i revidirani ukoliko se ukaže potreba za tim.

### *Donošenje odluke*

Ukoliko su prethodni koraci pravilno sprovedeni, ovoj korak nije težak. Često se najbolje rešenje samo nametne. Ukoliko se svi slože, ovaj korak se završava. Ukoliko se pojavi nekoliko prihvatljivih rešenja, potrebno je ponovo razmotriti svako od njih. Možete da ih proverite tako što zamolite strane u sukobu da zamisle kako bi izgledalo svako od rešenja koje je izabrano: *”Ako izaberemo ovo rešenje, šta mislite šta bi se dogodilo? ...Da li biste time svi bili zadovoljni ...Da li bismo time rešili problem? ...Da li ovaj predlog ima nekih nedostataka?”*

Trudite se da postignete potpunu saglasnost, važno je da to bude rešenje s kojim se i jedna i druga strana slažu da je najprihvatljivije i da će zadovoljiti njihovu potrebu.

### *Napomena:*

Ponekad se posle ovog koraka potpisuje neka vrsta ugovora kojim se strane obavezuju da će da isprobaju predloženo rešenje.

### Određivanje načina sprovođenja rešenja i procena uspešnosti rešenja

Često se dešava da se donete odluke ne sprovode. To se dešava onda kada se precizno ne utvrdi način na koji će se odluka sprovoditi. Zato je u ovoj fazi važno biti konkretan, precizan i detaljan. Važno je da se zna ko radi, šta radi, kada i kako. Učesnici u pregovorima treba da utvrde na koji način će da započnu realizaciju dogovora. Ko će biti za to odgovoran. Do kada. Potrebno je utvrditi i neki program praćenja i evaluacije sporazuma, kao i neke kriterijume za procenu uspešnosti sporazuma: *Da li je odluka zadovoljavajuća, da li je dovela do nekog napretka, da li je problem nestao, da li smo zadovoljni ishodom?*

Ne zaboravite na kraju da čestitate jedni drugima na uloženom trudu i iskazanoj volji da se sporazum postigne. Osećanje ponosa zbog uspešnog sporazuma jeste važno motivišuće osećanje!



## IX RADIONICA

### OSTRVO - PROCES PREGOVARANJA (II DEO) VREMENSKO TRAJANJE: 1 sat i 45 minuta

#### Uvodna aktivnost - Mala mozgalica (15 minuta)

Učesnici imaju zadatak da u malim grupama smisle što više mogućih načina na koje može da se upotrebi cigla. Kada završe, čitaju svoje izveštaje. Voditelj komentariše kako je funkcija mozgalice (brainstorminga) da nas podstakne da damo sto više mogućih rešenja čak i kada nam na prvi pogled neka izgledaju smešna, neobična i besmislena.

#### Centralna aktivnost - Nastavak koraka u pregovaranju (60 minuta)

##### Smišljanje mogućih rešenja

Pošto je problem definisan i pošto su identifikovane potrebe svih strana i zajednički interes, facilitatori podstiču sukobljene strane da daju što više mogućih predloga kako bi se sukob mogao rešiti na zadovoljstvo svih strana, vodeći računa o potrebama. Sva rešenja pišu se na veliki papir.

##### Procena predloženih rešenja sa stanovišta objektivnih kriterijuma

U ovoj fazi rešenja se kritički preispituju i strane u sukobu treba da se odluče koja su prihvatljiva i zašto, a koja ne. Ona koja nisu, precrtavaju se, ostaju samo ona koja su prihvatljiva.

##### Donošenje odluke i određivanje načina njenog sprovođenja

Strane u sukobu biraju rešenje koje je za njih najprihvatljivije i oko kojeg se svi slažu i utvrđuju način na koji će to rešenje biti sprovedeno.

U velikoj grupi facilitatori izlažu proces kroz koji su grupe prošle od smišljanja mogućih rešenja do izbora konačnog.

Grupna diskusija, koju voditelj usmerava:

- Šta vam je išlo teško, a šta lako tokom procesa pregovaranja?
- Da li su vam facilitatori pomagali i na koji način?

- Da li ste zadovoljni odlukom?
  - Iskustvo posmatrača?

### **Završna aktivnost (30 minuta)**

Svaka grupa (zajedno sa facilitatorom i posmatračima) ima zadatak da na velikom papiru slikovno predstavi svoje viđenje procesa pregovaranja kroz koji su prošli. Kada završe, svaka grupa izlaže i objašnjava svoj crtež.

# X RADIONICA

## PREGOVARANJE - SIMULACIJA

### **CILJ:**

Učesnici se upoznaju sa procesom pregovaranja u realnom kontekstu, tj. sa svim fazama u tom procesu i kako pregovaranje može da se primeni u konkretnom slučaju.

### **POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- definisanje potreba/interesa, polja zajedničkog interesa i NAPS-a;
- smišljanje mogućih rešenja;
- procenjivanje rešenja sa stanovišta objektivnih kriterijuma;
- donošenje odluke i određivanje načina njenog sprovođenja.

### **MATERIJAL:**

- papiri,
- olovke,
- materijal za rad - Učenički parlament - opis problema; Profesori - opis problema; Učenici - opis problema.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

2 sata i 25 minuta

### **Uvodna aktivnost - Pričamo priču (10 minuta)**

Učesnici sede u krugu, voditelj im kaže da će zajedno da naprave priču o uspešnom pregovaranju i to tako što će na vrhu papira prvi/a od njih da napiše uvodnu rečenicu, zatim će to da presavije tako da se rečenica ne vidi i da papir da sledećem učesniku koji/a će da doda svoju rečenicu i tako redom dok se ne završi krug.

Na kraju poslednji/a u krugu čita celu priču.

### **Centralna aktivnost - Veština pregovaranja (2 sata)**

Voditelj podeli učesnike u tri grupe i zamoli tri osobe da budu posmatrači u toku procesa. Jednu grupu predstavljaju učenici koji su u učeničkom parlamentu, drugu grupu predstavljaju učenici četvrtog razreda, a treću grupu čine profesori.

Voditelj podeli svakoj grupi prilog sa opisom situacije iz ugla njihove uloge. Grupe imaju zadatak da pažljivo pročitaju prilog i da se spremne za proces pregovaranja.

Svaka grupa treba da definiše problem kroz interese i potrebe (podsetiti ih na korake u pregovaranju) i to zapisuje na velikom papiru.

Grupa bira po dva predstavnika koji će učestvovati u pregovorima.<sup>1</sup>

Učesnici sede u krugu, predstavnici grupa su unutar kruga i započinju pregovore, tako što svako izloži svoje viđenje problema, kao i interese/potrebe koje grupa ima i želi da zadovolji.

*Napomena:*

Pre ove aktivnosti važno je naglasiti da tokom odigravanja uloga učesnici koriste veštine aktivnog slušanja, kao i jasnog izražavanja svojih potreba (JA govor). Važno je da se usmere na potrebe, a ne na pozicije i da pokušaju da definišu i polje zajedničkog interesa.

Predstavnici se vraćaju u svoje grupe i imaju zadatak da u grupama na osnovu izlistanih potreba, tehnikom mozgalice (brainstorminga) pronađu što veći broj mogućnosti kojima će sve strane biti zadovoljne.

Predstavnici se vraćaju na nastavak pregovora sa svojim predlozima. U toku razgovora moguće je dodavati i nove predloge ukoliko su podstaknuti predlozima druge strane. Svi predlozi pišu se na tabli.

U sledećem koraku, predstavnici u pregovorima procenjuju predloge sa stanovišta objektivnih kriterijuma (izvodljivosti i održivosti), odbacuju one za koje se slažu da su neizvodljivi ili koji mogu da prouzrokuju nove konflikte. Na kraju biraju jedno ili nekoliko potencijalnih rešenja sa kojima se svi slažu.

Predstavnici odlaze u svoje grupe sa predlozima. Grupe imaju mogućnost da procene predložena rešenja i da svojim pregovaračima kažu šta su po njima prihvatljiva rešenja.

Pregovarači odlaze na pregovore i pokušavaju da se dogovore oko jednog rešenja.

Kada se dogovore, utvrđuje se način na koji će se sporazum sprovesti, kao i način na koji će se pratiti uspešnost sporazuma.

Diskusija u velikoj grupi:

- a) Šta su posmatrači primetili u toku procesa pregovaranja i u toku dogovaranja po grupama?
- b) Kako su se pregovarači osećali u toku pregovaranja i u toku dogovaranja po grupama? Šta im je predstavljalo teškoću i zašto? Da li su zadovoljni tokom procesa pregovaranja? Da li su zadovoljni ishodom?
- c) Kako su se članovi grupa osećali tokom međusobnog dogovora i u toku posmatranja svojih predstavnika u pregovorima? Da li su zadovoljni načinom na koji su njihove potrebe predstavljene? Da li su zadovoljni ishodom?

### **Završna aktivnost (15 minuta)**

Svaki učesnik napiše šta mu/joj je bilo najznačajniji doživljaj ili utisak tokom ovog procesa pregovaranja. U krugu razmene to što su napisali.

---

<sup>1</sup> Ukoliko imate vremena, učesnici mogu u prvom krugu da izlistaju samo pozicije a da potom, u drugom krugu, izlistaju i interese.

## Materijal za rad za učesnike - Učenički parlament, opis problema

Grupa učenika četvrtog razreda došla je na ideju da se kupi radio-stanica i nabavi ozvučenje, tako da mogu da slušaju muziku za vreme odmora, kao i razne vesti koje se tiču škole i njih. Novinarska sekcija koja izdaje časopis vaše škole podržala ih je i smatra da je to sjajna ideja koja će dovesti ne samo do popularizacije školskih novina, već i do poboljšanja društvenog života škole. Već su osmislili i moguće radio-emisije, te napravili spisak gostiju koje bi doveli u te radio-emisije. Učenici su se obratili vama, kao njihovim predstavnicima, i izložili njihove ideje. Vama su se ideje veoma dopale, sprovedi ste anketu među učenicima svih razreda i svi su oduševljeno podržali tu ideju. Problem je nastao kada ste nastavničkom veću saopštili tu ideju. Članovi veća imali su niz primedbi i njihov zaključak je bio da to nije dobra ideja. Ponudili su vam da umesto te ideje pregovarate o mogućnosti da se ipak ide na ekskurziju u inostranstvo. To je bila ideja koju su u početku odbacili, ali smatraju da je to sada važnije i izvodljivije od razglasa i radio-stanice. Vi ste u dilemi šta da radite.

### UČENICI - OPIS PROBLEMA

Vi ste grupa učenika četvrtog razreda koja je došla na ideju da bi bilo odlično da škola nabavi radio-stanicu i razglas da bi vaši vršnjaci i vi mogli da se tokom odmora opuste uz omiljenu muziku i da biste mogli da slušate razna obaveštenja koja su za vas važna, npr. obaveštenja o koncertima i drugim različitim kulturnim događanjima u gradu, kao i o dešavanjima u školi. Novinarska sekcija vas je odmah podržala i smatra da je to sjajna ideja koja će dovesti do ne samo do popularizacije školskih novina, već i do poboljšanja društvenog života škole. Već su osmislili i moguće radio-emisije, te napravili spisak gostiju koje bi doveli u te radio-emisije. Učenički parlament je oduševljeno prihvatio vašu ideju, kao i ostali učenici u školi, što ste saznali na osnovu rezultata ankete koju je parlament sproveo. Međutim, nastavničko veće je protiv te ideje i predlaže predstavnicima učeničkog parlamenta da od te ideje odustanu, a zauzvrat će moći da pregovaraju oko dugo čekane i željene ekskurzije u inostranstvo.

Vi to doživljavate kao ucenu i ne želite da pristanete na te uslove.

### PROFESORI - OPIS SITUACIJE

Vi ste članovi nastavničkog veća kome su se obratili predstavnici učeničkog parlamenta sa idejom da škola nabavi radio-stanicu i ozvučenje. To je predlog jedne grupe učenika i taj predlog dobio je podršku svih učenika u školi, prema anketi koju je parlament sproveo. Ovaj predlog podržala je i novinarska sekcija škole, koja smatra da je razglas važan ne samo zbog toga što će se tu puštati muzika na odmorima, već i zbog toga što će se na taj način razmenjivati važne informacije koje se tiču dešavanja i u školi i van nje (obaveštenje o koncertima i drugim kulturnim događanjima u gradu i u samoj školi, i sl.).

Takođe, razglas može da omogući kako popularizaciju školskih novina, tako i podsticanje društvenog života škole. Predviđene su i neke emisije i potencijalni gosti koji bi bili u tim emisijama.

Vama se ta ideja ne dopada, pre svega što smatrate da je to bacanje novca, koji bi mogao korisnije da se upotrebi. Smatrate da će uvođenje razglasa samo da ometa učenike u učenju, a bliži se i kraj godine, kao i prijemni ispiti za maturante.

Osim toga, učenici će se dodatno angažovati oko tog razglasa, tako da će manje vremena posvetiti učenju. Neki od vas plaše se i da je to samo trenutni hir učenika i da će ih želja za razglasom brzo proći, tako da će to biti uzalud bačen novac. Osim toga, ne vidite razlog da se u školi, kao jednoj obrazovnoj ustanovi, pušta muzika koja promovise kič kulturu i ne doprinosi obrazovanju. Novine mogu da se popularizuju i na druge načine, a takođe mogu da se organizuju tribine na kojima će biti različiti gosti.

Vaš zaključak je da su radio-stanica i razglas nepotrebni i to se spremate i da kažete predstavnicima parlamenta. Međutim, malo ste zabrinuti kako će oni da reaguju, pogotovo zbog toga što ste im već ukinuli mogućnost da idu na očekivanu ekskurziju u inostranstvo. Zato ste došli na ideju da im ponudite da pregovarate o ekskurziji umesto o razglasu.



# ŠTA JE KRITIČKO MIŠLJENJE ?

## Može li se definisati?

Može, ali je teško definisati kritičko mišljenje kratkom frazom koja će biti dovoljno iscrpna. Zato ga definišemo kroz nekoliko glavnih karakteristika, kao misaoni proces koji:

- aktivira sve intelektualne potencijale i funkcije onoga koji razmišlja;
- teži da na najbolji mogući način sagleda materiju kojom se bavi;
- rezultira najkvalitetnijim mogućim promišljanjem i rešavanjem nekog problema, zaključivanjem o nekoj pojavi, predviđanjem mogućih ishoda nekog događaja, ponašanja;
  - najčešće ima jasan cilj (rešavanje nekog problema, formiranje zaključka ili stava o nekoj pojavi, pojmu i sl.);
- može biti veoma kreativan, jer teži da kreativno (pre)oblikuje informacije, osmišljava alternativne pristupe, analizira ih i sl.

Ukratko:

<p><i>Kritičko mišljenje</i> je samostalno usmeravano, samodisciplinovano mišljenje koje samo sebe prati, nadzire i koriguje. Ono insistira na visokom kvalitetu mišljenja i svrhovitosti, zahteva visoku komunikativnu sposobnost i spremnost da se prevaziđe egocentričnost i sociocentričnost/usmerenost pojedinca ili društva na sebe. Kod onih koji kritički misle izražena je potreba da suštinski razumeju informaciju. Počinje razumevanjem a završava se otvaranjem novih pitanja i novom potragom za razumevanjem.</p>
--

## Kakav je to proces?

Kritičko mišljenje je aktivan i interaktivan proces. Bavi se informacijama, idejama, pojmovima. Složen je proces, jer pokušava da ideje i informacije na kreativan način povezuje, objedinjava, a pojmovima da otkrije i utvrdi nova značenja i sadržaje.

Sam proces kritičkog mišljenja izgleda ovako:

- počinje od neke ideje,

- koju analizira, preispituje samu ideju ili pojmove, razmatra njena skrivena značenja ili implikacije, upoređuje ih sa suprotnim idejama/stanovištima,
- gradi podržavajući sistem uverenja o toj ideji/informaciji/pojmu.

Na kraju, na temelju svega toga,

- zauzima se stav o početnoj ideji, ili se, pak,
- formuliše nova ideja, pojam, stav čime počinje novi proces kritičkog mišljenja.

Zato kritičko mišljenje ponekad deluje kao da je samo sebi cilj. To je zato što ono, u stvari, teži da proveri svaki produkt mišljenja, da ga potvrdi ili negira. Tom prilikom se oslanja na sledeće kriterijume:

- koliko je kvalitetno,
  - da li ima jasnu svrhu,
    - koliko se može upotrebiti,
      - kolika mu je etička/moralna vrednost,
        - da li je ima i kolika je naučna i teorijska zasnovanost.

”Kritičko mišljenje je disciplinovan mentalni proces kojim osoba aktivno i kvalitetno promišlja o nekoj informaciji, proistekloj iz prethodnog posmatranja, iskustva, rezonovanja, komunikacije. Naime, osoba teži da pojmovno odredi tu informaciju, da joj pronađe primenljivost, da je analizira, sintetizuje, i/ili vrednuje, kako bi došla do određenog uverenja ili adekvatnog odgovora u vidu ponašanja.

U svom osnovnom obliku ono se bavi univerzalnim efektima mentalnih aktivnosti kao što su: jasnoća, tačnost, preciznost, konzistentnost (doslednost), relevantnost (značajnost), ispravnost, razložnost, nepristrasnost.

Ono istražuje najvažnije strukture mišljenja kao što su: pojam, svrha, problem, struktura, promišljanje, zaključivanje, empirijska zasnovanost, implikativnost, uzročnost, konsekventnost/posledičnost, alternativnost.”<sup>1</sup>

### **Po čemu se prepoznaje onaj koji kritički misli?**

Prepoznaje se po tome što:

- postavlja ključna pitanja i apostrofira ključne probleme;
- formuliše ih jasno i precizno;
- pribavlja relevantne informacije/bitne za predmet kojim se bavi;
- tumači pojave koristeći apstrakcije/uopštavanja;
- donosi logički zasnovane zaključke i rešenja problema;
- proverava svoje zaključke i predloge upoređujući ih sa važećim standardima i kriterijumima;

<sup>1</sup> Defining Critical Thinking (A statement by Michael Scriven & Richard Paul for the National Council for Excellence in Critical Thinking Instruction).

- potpuno je otvoren/na prema alternativnom sistemu razmišljanja;
- prepoznaje i procenjuje pretpostavke, skrivena značenja i posledice koje alternative sobom nose;
- povezuje svoje viđenje problema i njihova rešenja sa drugim ljudima koji se istim problemima bave.

*Oni koji kritički misle, manje su podložni manipulaciji, a sigurniji u svoja uverenja.<sup>2</sup>*

Paul (1987) razlikuje kritičke mislioe koji imaju:

”slab osećaj” za kritičko mišljenje	”jak osećaj” za kritičko mišljenje
<p>U stanju su da kvalitetno kritički i kreativno misle, ali to koriste samo za postizanje sopstvene prednosti nad drugima; ne obaziru se mnogo na druge, više teže da ostanu u skladu sa sopstvenim željama i interesima; ne pokazuju preveliku spremnost da koriguju svoje stanovište pod uticajem argumenata zasnovanih na činjenicama.</p>	<p>Aktiviraju sposobnost kritičkog mišljenja da bi, u odnosu na sadržaj kojim se mišljenje bavi, zauzeli najbolju moguću poziciju; pri tome se trude i stalo im je da njihova pozicija (ukoliko njihovo mišljenje odgovara objektivnoj realnosti) u odnosu na druge bude fer, ali i u skladu sa sopstvenim interesima i željama; uzimaju u obzir potrebe, gledišta i argumete drugih ali analiziraju sopstvene motive u nekoj situaciji i pokušavaju da održe ravnotežu i objektivnost.</p>

### **Kada i kako se javlja i razvija kritičko mišljenje?**

Kritičko mišljenje jeste viši oblik mišljenja i stoga se smatra da je svojstveno pre starijim adolescentima nego predškolicima ili osnovnoškolicima.

Međutim, to baš i nije tako. Mala deca sposobna su za neke forme apstraktnog i simboličkog mišljenja, a to su počeci i kritičkog mišljenja. Naime, u skladu sa njihovim mentalnim razvojem, mala deca rado se uključuju u rešavanje složenih problema i donošenje odluka na svoj specifičan način i sa posebnim šarmom. Ponekad naivnim zapažanjima i pitanjima, koja su izraz prirodne radoznalosti, unose alternativne pristupe, čime se menja uobičajeni ugao gledanja na pojave, pojmove, informacije.

Zato je važno da se svaki oblik kritičke misli podrži i podstakne, ma kako naivno delovao onima koji su već ”iskusni” kritički mislioci.

<sup>2</sup> Serija priručnika za rad po programu *Čitanjem i pisanjem do kritičkog mišljenja* (originalni naziv Reading and Writing for Critical Thinking-RWCT Project), autori Jeannie L. Steele, Kurtis S. Meredith, Charles Temple, Scott Walter, CIP - Centar za interaktivnu pedagogiju, Beograd, 2002. Autorska prava dobijena od originalnog izdavača u saradnji sa Institutom za otvoreno društvo iz Njujorka, SAD (OSI NY USA, 2001).

Razvojno gledano, osnova za razvoj kritičkog mišljenja jeste razvoj sposobnosti decentracije u mišljenju - sposobnost da se jedna pojava, predmet sagleda ne samo iz svog ugla, sa svoje pozicije već i iz raznih drugih uglova i sa raznih drugih pozicija. Ova sposobnost javlja se između 7. i 9. godine i intenzivno se razvija do 11. godine, a do kraja života se dograđuje.

Uspostavljanjem ove sposobnosti čovek stiče preduslove da se bavi stvarima manje pristrasno i da se kritički odnosi prema sebi, sopstvenom promišljanju i sopstvenom okruženju. Razvijanje ove sposobnosti nije garancija njenog korišćenja. Naime, ona može i da "zakržlja" od neupotrebe. Da bi bila živa i aktivna, mora se vežbati, koristiti i negovati. Nekada kritičnost mišljenja postaje veoma avangardno, pa ga društvo odbacuje ili čak kažnjava. Tada se osobe koje su sklone kritičkom mišljenju osećaju neprihvaćenim ili nepoželjnim, sputavaju sopstveno mišljenje, čak se povlače i izoluju od zajednice.

Kritičko mišljenje sa, dakle, razvija od najranijeg detinjstva, ali koliko će se razviti i negovati zavisi od okruženja i od podsticaja koje u njemu dobija. Neka društva i zajednice veoma neguju kritičko mišljenje jer veruju da doprinosi razvoju i napretku i zajednice i pojedinca. Veruju da je svako odgovoran za svoj život, ali i za život zajednice.

Stoga je važno da se promišlja o svemu što utiče na život bilo pojedinca bilo zajednice. U tim društvima i zajednicama (to mogu biti školske zajednice) kritičko mišljenje ima za cilj da pomaže što boljem razumevanju pojava, pojmova, odnosa, kao i da doprinosi zajedničkom i pojedinačnom donošenju odluka koje su dobre kako za pojedinca tako i za zajednicu. U njima većina predstavnika zajednice odgovornost odlučivanja prepušta/delegira manjem broju predstavnika koje sama bira. Oni upravljaju zajednicom sa namerom da svi žive dobro i sve bolje. Poštuju, pre svega, interese svih pa onda sopstvene.

Neke zajednice i društva, pak, ne neguju kritičko mišljenje, jer smatraju da ono otežava društvene odnose i funkcionisanje unoseći "previše" slobode, samostalnosti i autonomije u život pojedinca, a sa takvim pojedincima je teško upravljati.

Ove zajednice i društva održavaju odnose bazirane na autoritetima pojedinaca, kojima su ostali odani i prema njihovim zahtevima poslušni. U ovakvim zajednicama većina predstavnika zajednice nema potrebu da promišlja i odlučuje već tu odgovornost prepušta/delegira jednom vođi, koji odlučuje i upravlja prema sopstvenim interesima i željama, koje deklariše kao opšteprihvaćene. Tu je odgovornost pojedinih predstavnika/vođa veoma velika, dok je odgovornost pojedinca veoma mala. U ovim zajednicama pojedinci teško mogu da utiču na promenu odluka i rešenja koje donose pojedinci, a pojedinci lako postaju samovoljni i sve manje se obaziru na potrebe, zahteve i očekivanja onih koji su im delegirali odgovornost da ih predstavljaju i da u njihovo ime odlučuju.

### **Šta sve treba znati i umeti?**

Civilizacijsko saznanja se umnožava i ubrzava. Oblasti/discipline se prepliću, pa su sve razvijeniiji multidisciplinarni i multikulturalni pristupi.

Da bi se pojednostavio proces usvajanja znanja i veština, korpus opštih znanja se, sa jedne strane, uopštava/generalizuje, a sa druge specijalizuje. Da bi pravilno koristili

informacije, ljudi treba da nauče da koriste čitav niz veština i da razviju niz oblika praktičnog mišljenja i ponašanja, što će im koristiti da povezuju informacije u smislene ideje, koje se potom mogu praktično primeniti.

Neke od veština jesu:

- komunikacija (verbalna, neverbalna, elektronska i sve druge forme),
  - nepristrasna opservacija,
  - istraživanje pojava, odnosa, pojmova,
  - pretraživanje baza podataka i informacija,
  - povezivanje postojećih saznanja,
- analiza i kritički pristup postojećim saznanjima itd.

Ukratko, ljudi u savremenom svetu, ukoliko žele da prate tokove njegovog razvoja i dinamiku, treba da postanu osobe koje kritički misle i uče.

Međutim, "deca ne mogu sama od sebe da počnu kritički da misle" (Collins i Mangieri, 1992). Da bi se to dogodilo, treba neko da ih nauči tome, treba da praktikuju kritičko mišljenje i da ga ugrade u svoj svakodnevni misaoni proces i pristup životu. Da bi se deca osamostalila u kritičkom mišljenju, potrebno je da ga isprobaju u različitim situacijama, od akademskih do životnih. Za to im je potreban koherentan/dosledan i jasan sistem mišljenja, koji će im pomoći da razumeju realnost, ali i da je kritički preispituju.

Ukoliko im uspešno i kvalitetno kritičko mišljenje donese satisfakciju i afirmaciju, deca će razviti samopouzdanje da svojim mišljenjem upravljaju samostalno, svrsishodno i slobodno.

### **Kritičko promišljanje - razumevanje realnosti?**

Razumevanje realnosti i svega novog što spoznajemo i primamo u sistem postojećih znanja, prolazi kroz određeni proces. Slobodno mišljenje razvija kreativnost i otvorenost, spremnost i hrabrost da se suočimo sa problemom i rešimo ga. Da se upustimo u kreiranje novih ideja, da postavljamo hipoteze i proveravamo ih teorijski i praktično, da procenjujemo, prosuđujemo, predviđamo... Mišljenje oslobođeno šablona, stereotipa i očekivanja omogućava da se novim informacijama odredi kontekst tako što se:

- pridodaju postojećim znanjima,
  - stave u odnos i sa onim što se već zna i ume i
  - kritički sagledaju njihovi uticaji i međuzavisnosti.

Informacije koje ostaju bez konteksta ili koje se ne mogu povezati sa predznanjem lakše se i brže zaboravljaju.

U kontaktu sa novim idejama, informacijama, pojmovima :

- prisećamo se prethodnog iskustva,
  - povezujemo sa poznatim,
  - preispitujemo već poznato,
  - osvešćujemo,
  - shvatamo svrhu,
  - razumevamo značenje.

*Prisećanje prethodnog iskustva.* Kada se susrećemo sa novom informacijom, počnemo spontano da se prisećamo svega što već znamo ili smo već doživeli u vezi sa njom. Evociramo informacije i saznanja koja nam mogu pomoći u razumevanju bilo kroz sličnost, bilo kroz različitost, suprotnost, uzročnost, slučajnost...

Tako određujemo kontekst novoj informaciji, utemeljujemo je. Često nam je teško da osvestimo svoje predznanje o nekoj temi, ideji, što nam otežava razmišljanje o njoj jer sve dok nam je potpuno nova i nepoznata, ona nam je veoma daleka i nerazumljiva.

Ukoliko usvojimo/trajno zapamtimo i ugradimo u svoj korpus znanja i veština ono što je zbunjujuće i nejasno, može se desiti da se inhibira, spreči usvajanje novih znanja i veština. Možemo zamisliti situaciju da smo počeli da se obučavamo za sasvim novu sportsku disciplinu kojom se nikada nismo bavili, kao što je npr. skijanje na vodi ili slobodno penjanje (free climbing). Teško ćemo usvojiti te pokrete i postići veštinu ako se prvo ne prisetimo u kojim smo situacijama već koristili te pokrete, kako smo tada uspostavljali ravnotežu, koji su pokreti tu važni, koja vrsta koordinacije itd.

Na primer, slobodno penjanje je kao vrsta veranja; prisećanjem asociramo na malo dete koje se penje na veliku stolicu ili na krevet na sprat, asociramo na malo veće dete koje se penje uz drvo, prisećamo se kako se razne životinje penju...

Kada se sretnemo sa učeničkim parlamentom, prvo se prisetimo kada smo i kako bili u kontaktu sa bilo kojim parlamentom, kada se on pojavljuje u istoriji, imamo li ga mi u našoj zemlji, kako on nastaje/kako se formira, kako se rasformira, ko ga bira itd.

*Povezivanje sa poznatim.* Učenje je proces povezivanja novog sa već poznatim.

Trajanje stečenih znanja i veština duže je ukoliko se dešava u kontekstu poznatog i razumljivog i ukoliko smo tom prilikom aktivni učesnici, konstruktori, a ne pasivni konzumenti. Ljudi grade, konstruišu nova znanja i veštine na osnovu postojećeg repertoara znanja, veština, uverenja, stavova, vrednosti.

U odnosu na učenički parlament, to bi podrazumevalo prisećanje kada smo gledali izveštaje ili prenose sednica parlamenta naše države, kako on funkcioniše, koje sve

pojmove uz njega vezujemo/poznajemo: poslanik, sednica, zasedanje, predsedavajući, poslovnik, pravilnik, glasanje, evidentiranje itd.

*Preispitivanje već poznatog.* Svaka nova informacija koju uklapmo u postojeći repertoar znanja i veština dovodi do toga da se ono preispituje, vrednuje. Aktivno preispitivanje onoga što već znamo, u šta verujemo, doprinosi razjašnjavanju grešaka i zabluda, postojećih i potencijalnih nesporazuma. Tako uspostavljamo trajno, kritičko razumevanje, stvaramo i/ili osvešćujemo vlastito mišljenje o nečemu.

Kada se, na primer, upoznajemo sa izbornim sistemom ili načinima za biranje predstavnika u neki parlament, preispitujemo svoje iskustvo i znanje o tome kako se izbori organizuju (odeljenjska zajednica, nastavničko veće, državni parlament...), da li postoje i drugi načini, koji sve postoje, koji su češće korišćeni i zašto itd.

*Osvešćivanje.* Postajemo svesni onoga što znamo i onoga što ne znamo a potrebno nam je da znamo da bismo upotpunili sliku, ono što smo pogrešno razumeli ili zaključili, pretpostavili. Tada se probudi novo interesovanje, nova motivacija za nova saznanja.

U odnosu na učenički parlament, na primer, to bi značilo da se pitamo da li postojanje parlamentarnog sistema istovremeno i garantuje demokratičnost; pod kojim uslovima funkcionisanje parlamenta doprinosi demokratičnosti, a pod kojim ne doprinosi; da li se delegati za parlamente biraju ili imenuju; šta znači jedno a šta drugo; kako se parlamenti sve mogu birati itd.

*Shvatanje svrhe.* Postaje nam jasno zašto smo se nekom temom bavili i zašto želimo njome dalje da se bavimo. Ona nam rasvetljava mnoga nejasna i zamučena saznanja, doprinosi jasnoći i otvara nam nova interesovanja i istraživačke pristupe. Izoštava nam stavove, uverenja, vrednosti, određuje dalji pravac mišljenja. Definišemo ciljeve daljeg istraživanja, promišljanja, ponašanja...

Na primer, sve prethodno nam je korisno ukoliko želimo da organizujemo učenički parlament u našoj školi i ukoliko želimo da on funkcioniše na dobrobit svih u njoj; tada sve što smo saznali, kritički preispitali i proverili stavljamo u kontekst konkretnih uslova u našoj školi i činjenica kojima raspolažemo kada organizujemo učenički parlament.

*Razumevanje značenja.* Razumevanje značenja vezano je za trenutak kada se uspostavlja neposredniji kontakt sa novim informacijama/idejama. Oni koji kritički misle, da bi razumeli, postavljaju sebi sledeća pitanja:

- "Šta ja mislim o tome?"
- "Kako se ta informacija uklapa u ono što već znam?"
- "Šta mogu drugačije da uradim sada kada raspolažem novom informacijom?"
- "Kako se te ideje odražavaju na moja uverenja?"

Na primer, da li želim da u mojoj školi postoji učenički parlament? Zašto to želim? Da li želim da u njemu radim? Zašto? Da li u drugim školama on postoji i kako radi? Koliko verujem da on može da doprinese položaju i pravima mladih u mojoj školi?

Veoma je važno podržati sopstveno nastojanje da razumemo. Bićemo uspešniji u razumevanju ukoliko :

- ponovo isčitavamo iste informacije dok ne postignemo razumevanje,
- postavljamo pitanja i ne odustajemo dok ne dođemo do odgovora,
- upoređujemo podatke i različite izvore,
- preduzmemo temeljno, kritičko, kreativno promišljanje o tome kako nove informacije možemo uklopiti u predznanja koja imamo, kako predznanje treba promeniti da bi došlo do kvalitativnog uklapanja.

To je proces koji zahteva vreme, volju i nameru. Obično se ne dešava spontano, već svesno i namerno. Nekada do novog znanja dolazimo procesom istraživanja i otkrivanja, nakon čega obično rekonstruišemo sheme svoga znanja.

Dakle,

*Ako treba da zapamtite, sigurno ćete zaboraviti!*

*Ako treba da razumete, sigurno ćete zapamtiti!<sup>3</sup>*

Naime, smatra se da smo usvojili neke ideje onda kada možemo da ih izrazimo svojim rečima. Da bi nam to pošlo za rukom potrebno je da višestruko i višeslojno preradimo informaciju, podatak, znanje/veštinu koju usvajamo. To će nam biti lakše ukoliko imamo priliku da o tome diskutujemo, suprotstavljamo svoje mišljenje drugima u atmosferi prihvatanja, bez suđenja i vrednovanja, ukoliko koristimo poznati - lični rečnik, poznati - smisaoni kontekst.

Sa druge strane, razumevanje se pojačava a pamćenje produžava ukoliko imamo priliku da slobodno i samostalno konstruišemo sopstvene sheme o novim znanjima i veštinama. Biće nam lakše ukoliko to činimo u slobodnoj razmeni sa drugima, u kojoj prezentujemo sopstvene ali prihvatamo i tuđe informacije/pristupe. Odabiranjem onih pristupa koji nam najviše leže, slažemo, konstruišemo sopstveni koncept ili korpus informacija, znanja i veština koji trajno pamtimo ili ugrađujemo u svoj životni stil. Tom prilikom oblikujemo i preoblikujemo pojmove, definišemo i redefinišemo ono što znamo i umemo, gradimo fleksibilnu konstrukciju znanja koje možemo praktičnije i svrsishodnije da primenimo u budućnosti.

Svi oni koji u tom procesu učestvuju postaju partneri u konstruisanju novog (novih znanja, veština, pristupa). Isto tako, oni postaju svesni i procesa kroz koji su prošli, što im omogućava da ga ponove u budućnosti kad god im je potrebno. Tako se, sa jedne strane, formira fleksibilnost i tolerancija prema novom, dok se, sa druge, razvija kritičan ali fleksibilan, proaktivan i konstruktivan odnos prema prošlom, sadašnjem i budućem.

---

<sup>3</sup> Isto



## Kako razumevanje utiče na menjanje ?

*Znanje je vredno ukoliko znamo da ga upotrebimo i ukoliko ga suštinski razumemo. Budućnost pripada onima koji kritički preispituju informacije i stvaraju vlastita značenja.*<sup>4</sup>

Svako pojašnjavanje realnosti i života, proširivanje znanja, usvajanje novih znanja i veština jeste samo po sebi promena. Postajemo na određeni način drugačiji u odnosu na ono što smo bili. Nije važno da li smo zbog novih saznanja ili informacija promenili stavove, uverenja, vrednosti, način mišljenja, ponašanje. Usvajanjem novih znanja i veština mi smo se trajno i duboko promenili, jer smo ih ugradili i u svoj životni stil, životnu filozofiju, ponašanje, vrednosni sistem itd.

Možemo pratiti nivo, količinu, kvalitet svoje promene ukoliko pre studioznijeg bavljenja nekom temom zapišemo sve ono što o njoj znamo, mislimo, verujemo. Posle "upisivanja" novog saznanja u svoju memoriju možemo proveriti koliko je ono uticalo da se promene naši stavovi, uverenja, vrednosti. To je dobar način da pratimo svoj razvoj kroz promene i da tako gradimo i razvijamo razumevanje za druge koji kroz slična stanja i faze prolaze pre ili posle nas. Da jačamo i razvijamo toleranciju za sve što je različito i drugačije.

Može se dogoditi da konstatujemo da promena nije dorečena jer nam nedostaju još neke informacije, podaci, činjenice. U tom slučaju nastavljamo sa procesom, kako bismo doveli do neke promene u razumevanju/tretiranju teme ili pojave kojom se bavimo.

## Kako kritičko mišljenje koristi informacije?

Današnje društvo menja se u svim domenima. Stalni priliv novih informacija u opštem korpusu znanja utiče na to da se mnoge teorije redefinišu, mnoga teorijska znanja pojedinca rekonstruišu, a nova praktična znanja često iz korena menjaju praksu u gotovo svim delatnostima.

U takvoj situaciji, veoma je teško u mladosti se potpuno pripremiti za život. Usvojiti dovoljno kvalitetnog znanja koje će omogućiti nesmetano obavljanje delatnosti za ceo radni vek/život. Gotovo je nemoguće predvideti koje će poslove današnji osnovnoškolci i srednjoškolci obavljati u ovom veku. U SAD se smatra, a i u nekim stručnim časopisima navodi se predviđanje, da će do kraja veka, ukoliko se civilizacija nastavi razvijati dinamikom XX veka, biti prisutno oko 75% novih, danas nepoznatih, zanimanja.

Takvo stanje dodatno otežava stalna eksplozija informacija. Informacije nastaju neslućenom brzinom. Procenjuje se da će za narednih deset godina 100% svetskog znanja kojim sada raspolažemo predstavljati samo 10% ukupnog korpusa znanja. Tako je Filips (Phillips, 1992) napisao da veći deo civilizacijskog znanja ima vek trajanja desetak godina ili manje. Tada to znanje postaje netačno ili zastarelo.

---

<sup>4</sup> Isto

Uporedo sa ovom neverovatnom produkcijom informacija, događa se tehnološka eksplozija u domenu širenja informacija. Uz pomoć CD-ROM tehnologije i interneta biblioteke sveta dostupne su iz svakog doma ili kancelarije. Raspon raspoloživih informacija je velik. Postaje nemoguće zapamtiti sve što je poznato u jednoj oblasti. Činjenice koje se mogu zapamtiti predstavljaju tek delić nekog područja znanja. Samo mali deo informacija predstavljaju znanje za ceo život. Za delotvorno funkcionisanje u svetu budućnosti, biće neophodna potpuno nova znanja. Stoga je neophodno kontinuirano i permanentno obnavljanje onoga što znamo i umemo.

Ali, kako znati šta je prava informacija i kako biti siguran da je razumemo i koristimo na pravi način?

### **Kako da naučimo kritički da mislimo?**

Kažu da:

*Kritičko mišljenje nije školski predmet. To je ishod kome težimo u razvoju.*<sup>5</sup>

Ne postoji "instant program" obuke: "U tri dana po pet sati...", "Najkraći put do...", "Samo nekoliko koraka do..."

To nije školski predmet ili kurs. Kritičko mišljenje je očekivani rezultat, opredeljenje, manir, stil mišljenja, komunikacije. Puko zapamćivanje i nagomilavanje zapamćenih činjenica, kao i ovladavanje izolovanim veštinama - slabe kritičko mišljenje. Braun (Brown,1989) tvrdi da sticanje znanja odvojenih od životnog konteksta može da omogući dobar rezultat na testovima znanja, ali ne garantuje da će se to znanje adekvatno koristiti u novim situacijama.

Još kažu da:

*Nije lako naučiti kritički misliti. Niti se to može zaboraviti ako se jednom nauči.*<sup>6</sup>

To se postiže različitim vrstama aktivnosti:

- Bavljenjem onim temama koje su nam interesantne.
- Praktikovanjem onih aktivnosti koje razvijaju uzbuđenje, koje nas racionalno i emocionalno angažuju.
- Prerađivanjem jednog sadržaja na više načina: čitanjem, pisanjem, diskutovanjem, debatovanjem, argumentisanjem, suprotstavljanjem, govorništvom, itd.
- Definisanjem uzroka.
- Predviđanjem posledica.
- Uspostavljanjem logičkog redosleda događaja i radnji.
- Strukturisanjem spoznatog pomoću shema i "mentalnih mapa".
- Redefinisanjem sadržaja postojećih pojmova.
- Definisanjem novih...

---

<sup>5</sup> Isto

<sup>6</sup> Isto

Koje zamke su moguće?

- prerastanje slobode u neozbiljnost i površnost;
- zloupotreba slobode - neaktivnost i neodgovorno ponašanje;
- prerastanje kritičkog mišljenja u kritiku i kritizerstvo;
- prevelika vezanost za nivo konkretnog mišljenja i teškoće u prelasku na nivo apstraktnog, kao što su značenje, smisao, svrha;
- verovanje da "mi znamo bolje" i da nije potrebno da to proveravamo;
- uverenje da nam konkretna znanja nisu potrebna da bismo kritički mislili;
- pasivno konzumiranje serviranih znanja, bez kritičkog osvrtanja na njihovu zasnovanost, logičnost, upotrebnu vrednost - stav da je znanje fiksno, da ga samo treba reprodukovati a ne i primenjivati.

### **Kako, onda savladavamo veštinu kritičkog mišljenja?**

Kako preuzeti rizik za kritičko mišljenje?

Proces kritičkog mišljenja često je veoma rizičan. Ideje se mogu nizati na neobične, smešne, a ponekad i na protivrečne načine. Ponekad se jave "glupe" ili neadekvatne ideje, "šašave" kombinacije. Treba znati da je to prirodan deo procesa. Osim toga, važno je da se izgradi sigurnost za svakoga tako što se neće tolerisati ismevanje tuđih ideja. Time se guši mišljenje, tj. stvara se atmosfera preteranog ličnog rizika. Mišljenje je najkvalitetnije u nerizičnom okruženju u kome se ideje poštuju i u kome su učesnici veoma motivisani da aktivno misle. Često u raspravama strepimo ili nismo sigurni šta će ostali misliti ili kako će tumačiti informacije. Tada obično ulažemo veliki trud da kontrolišemo i usmeravamo mišljenje drugih, da ga uskladimo sa svojim ili svoje sa njihovim. Međutim, to je svojevrsni rizik da se ugasi inicijativa za kritičko promišljanje i entuzijazam koji kreativni proces podrazumeva.

Da bi se ovi efekti izbegli, u procesu kritičkog promišljanja učesnici procesa treba međusobno jasno da pokažu koliko uvažavaju i vrednuju taj proces jedni kod drugih. Koliko je vredan rezultat njihove kritičke analize, razumevanja neke teme/informacije, odnosno zaključivanje o njoj, formulisanje stava, mišljenja o njoj. To zahteva drugi kvalitet interakcije i povratne informacije - kvalitet koji podrazumeva otvorenost i fleksibilnost.

Razvijamo strateški način mišljenja i koristimo ga za planirenje raznih aktivnosti i akcija (strateško mišljenje jeste mišljenje koje predviđa unapred korake, postupke, procedure koje nas vode do željenog rezultata koji smo ranije odredili kao svoj cilj, željeno postignuće).

Na primer, mogu da isplaniram da sa 25 godina napišem i objavim svoju prvu pripovetku, jer želim da se bavim pisanjem.

Strateško mišljenje podrazumevalo bi:

a) da utvrdim:

- šta je sve potrebno da znam o ovoj vrsti književnog izražavanja;
- šta već znam;

- šta je potrebno još da naučim (koliko knjiga/pripovetki i kojih da pročitam, koji se postupak koristi pri pisanju...).

b) da isplaniram:

- kako da vežbam svoju sposobnost izražavanja kroz ovu književnu vrstu (koliko tekstova treba pre toga da napišem, ko mi je uzor u ovoj oblasti...);
- ko će mi biti pomagač, kritičar, korektor;
- kojim temama želim da se bavim...

Koristimo razne strategije za kreiranje/uobličavanje i prezentovanje novih informacija:

1. audio (govor, tekst - zapis, reklama, proglas, oglas...);
2. vizuelne (poster, bilbordi, oglasne table, pano, instalacije...);
3. audio-vizuelne (kombinacija prethodna dva, predstave, skečevi...);
4. pokretne slike - filmske zapise (video, CD, film);
5. instalacije (prostorne, zvučne, umetničke, ekološke, angažovane...);
6. prezentacije in vivo (uživo);
7. elektronske prezentacije;
8. muzičke zapise.
  - Primenjujemo nova znanja, nove veštine na autentične zadatke.
    - Povezujemo nova saznanja sa postojećim i poznatim.
      - Podržavamo raznovrsnost u mišljenju.
  - Otvaramo se za alternative, u smislu da ne forsiramo samo jedan odgovor, jednu ideju, jedan način, jedno viđenje ili tumačenje.
  - Suprotstavljamo se šablonima, recepturama, obrascima koji ograničavaju.
    - Demistifikujemo mitove.
    - Razotkrivamo stereotipe, predrasude...

### **Koje tehnike se mogu koristiti?**

Mnoge tehnike su korisne, a mnoge već poznajemo i koristimo. Da bismo ih, kao odrasli profesionalci odgovorni za obrazovanje i doprinos odrastanju dece i mladih, još

više i češće organizovano i namerno koristili u posebno osmišljenim obrazovnim situacijama, radi podsticanja razvoja kritičkog promišljanja u školskom kontekstu, prikazaćemo neke od njih.

### *1 tehnika: Postavljanje pitanja*

Važno je da ih bude što više, da su otvorenog tipa (što znači da se formulišu tako da se može odgovarati širim elaborisanjem, obrazlaganjem, objašnjavanjem, a ne samo sa DA i NE, što su tzv. zatvorena pitanja). Ne morate da postavljate sva pitanja koja vam nudimo. Odaberite tri ili četiri za koja mislite da su najprimerenija:

Pitajte o značenjima:<sup>7</sup>

- Šta ćete zapamtiti o ovom tekstu?
- O čemu ste razmišljali dok ste tekst čitali?
  - Koja je najvažnija poruka ovog teksta?
  - Na koja pitanja tekst nije odgovorio?

Pitajte o sadržaju teksta:

- Kad biste vi pisali ovaj tekst, šta biste promenili?
  - Da li je tekst originalan? Zašto?

Pitajte o stilu pisanja:

- Kako je autor zadržao vašu pažnju?
- Kako je autor istakao važne informacije?
  - Kako je autor razvio svoje ideje?

Dijalog koji se razvija iz takvih pitanja izlaže učesnike širokom rasponu ideja njihovih vršnjaka. Time se proširuje rečnik i pojmovni repertoar, kao i mogućnosti artikulacije novih i kreativnih ideja.

Pitanja se ne poklapaju sa razvojnim fazama. Jedino su odgovori učenika odraz njihovih razvojnih obeležja. Deca predškolskog uzrasta, baš kao i gimnazijalci, mogu i znaju da odgovore na svaki tip pitanja. Njihovi će se odgovori razlikovati po složenosti, ali će i jedni i drugi, svaki na vlastitom razvojnom nivou, znati da primereno odgovore na sve tipove pitanja. Zapravo, deca svih uzrasta rutinski postavljaju takva pitanja jedni drugima. Željni su da postavljaju takva pitanja i da odgovaraju na njih, samo što nemaju dovoljno prilika da to rade u razredu, školi.

### ”Etička pitanja”

Pitanja o dobru i zlu i posledicama dobrih i loših dela prožimaju književnost. Deca/mladi očekuju moralne pouke od književnosti i može ih zbuniti ako neki lik nije kažnjen za ono što ona smatraju lošim.

---

<sup>7</sup> Isto

Stoga je dobro da upitamo:

- Da li je neki lik bio u pravu što je tako uradio? Obrazložite.
  - Šta vam se dopalo, a šta nije u njegovom postupku?
- Da li bi to bilo opravdano da se ne radi o priči, već o osobi koja živi u našem gradu?
  - Šta biste vi drugačije uradili?
- Šta mislite kako bi vaši prijatelji reagovali u jednom, a kako u drugom slučaju? Obrazložite.

”Metafizička pitanja”

U rukama veštog nastavnika, deca mogu da provere svoje razumevanje pojmova. Nastavnik može da pita:

- Šta mislimo kad kažemo da je neko hrabar?
- Da li je hrabrost odupreti se strahu od nepostojećih stvari kao što činimo kad slušamo priče o duhovima?
  - Da li je hrabrost izložiti se opasnosti, mada nerado?
- Da li je hrabrost izložiti se opasnosti bez ikakvog posebnog razloga, na primer, stajati pored puta kojim jure automobili?

Filozof Gareth Metjuz (1988) vodio je brižljivo osmišljene razgovore sa decom u vezi sa tim i drugim problemima koji deluju apstraktno. Problemi sa razumevanjem apstrakcija mogu da nestanu ako se deca suoče sa njima u živopisnom kontekstu priča.

### *II tehnika: Čitanje sa predviđanjem*

Predviđanje je važan činilac koji utiče na kritičko mišljenje i razumevanje. Predviđanje pojačava interesovanje i prisiljava da se razmisli o tome šta je poznato, a šta nije i pomaže da se osvesti predznanje.

Proces predviđanja pomaže da se odredi cilj čitanja i mišljenja. Predviđanje ili pretpostavljanje jeste bitan činilac u podizanju nivoa razumevanja. Pri tom nije važno da li su predviđanja ispravna.

Ono što je važno jeste da učesnici u aktivnosti koja je organizovana predviđaju i tako pokrenu postupak traženja odgovora, slaganja ili neslaganja sa ponuđenim hipotezama.

Predviđanje je stalni elemenat aktivnosti, pa se čitanje teksta organizuje tako da se pre početka, prema naslovu predviđa mogući sadržaj, tekst se na ključnim mestima prekida i od učesnika se traži da predvide dalji tok događaja ili prvi sledeći postupak glavnog lika u tekstu i sl. Prema mašti i kreativnosti onoga koji vodi aktivnost.

Važno je da postoji koherentan plan koji bi omogućio učesnicima da se uključe u razne procese mišljenja, ali taj plan treba da služi samo kao niz smernica. Diskusija o predviđanjima podstaknuće voditelja da postavi više pitanja nego što je planirao.

Fokus mora da bude na pitanjima kao što su:

- Šta mislite da će se dogoditi?
  - Šta mislite o...?
- Šta mislite o... liku ili događaju u priči?
  - Šta biste vi potom učinili?
- Šta mislite o mišljenju svog partnera?

Pitanja bi trebalo da budu otvorenog tipa. Budući da voditelji pokreću postavljanje pitanja, učesnici su skloni da odgovaraju direktno. Ako želimo da imamo dijalog u razredu/grupi, moraćemo da promenimo taj obrazac interakcije. Ponašanje odraslih podržava obrazac razredne interakcije. Takođe, važno je u planiranju odrediti gde u priči stati i postaviti pitanje. Mada bi pauze morale logično da se nametnu, same po sebi, potrebna je praksa da bi se uočila takva mesta. To nije tako jednostavno kako izgleda i treba pažljivo odrediti pauze koje će učenicima omogućiti da razmisle o toku i predvide šta će se dogoditi.

### *III tehnika: Brainstorming*

Pod ovom tehnikom, koju prevodimo kao "mozgalica", u stvari podrazumevamo slobodno asociiranje na neku temu, ideju, informaciju s ciljem da se dobije što više mogućih načina za razmišljanje o njoj; sve se zapisuje, bez selekcije, a zatim se ideje povezuju prema nekoj logičnoj vezi.

Na primer, ideja da se u učeničkom parlamentu sve odluke donose konsenzusom - opštom saglasnošću, podseća me ili asociira me na: vitez okruglog stola, kralja Artura, sportske timove, beskrajne rasprave, plaši me da nikada ništa nećemo odlučiti, nejasna mi je, kako se to radi?

### *IV tehnika: Eksperimentisanje idejom, informacijom*

Ideja/informacija stavlja se u različite kontekste i posmatra sa različitih aspekata, iz različitih uglova kako bi se što više sa njom upoznali, istražili je, sagledali njenu smislenost i svrhovitost.

Na primer, ideja da učenički parlamenti postanu nezavisni u odnosu na školu u vidu pitanja "Šta bi se moglo dogoditi ukoliko bi parlamenti postali potpuno autonomni u školama?", posmatrana sa raznih aspekata: vlasti u školi/uprava škole neće se složiti; roditelji će biti uplašeni, zabraniće nam da učestvujemo u tome; ministarstvo ih može raspustiti ukoliko ne poštuju pravila koje škola sama definiše; i druge škole bi mogle da urade isto; mnogi mladi povezali bi se oko zajedničke ideje; osamostaljivanje bi dovelo do definisanja strukture i boljeg organizovanja, itd.

### *V tehnika: Gledanje filma, čitanje sa razumevanjem*

Ovo je veoma važna tehnika jer nam omogućava da se upoznamo sa svim onim što je o toj ideji/informaciji već poznato; mada ćemo se ponekad sresti sa oprečnim

stavovima, tumačenjima, pogledima, važno je da se sa svim tim upoznamo kako bismo lakše formirali svoje mišljenje i stav.

Na primer, pre bavljenja temom "Šta za mene znači samostalan učenički parlament?", može se pogledati neki od igranih filmova koji ilustruju različito shvatanje samostalnosti i slobode kod mladih (npr. film "O jagodama i krvi" ), a zatim razgovarati o temi.

#### *VI tehnika: Slušanje šta i kako drugi govore*

Posećivanje predavanja, okruglih stolova, praćenje izlaganja o temi koja nas interesuje daje nam priliku da održavamo kontakt sa temom, ali i da "krademo" veštine govorništva od drugih, da strukturiramo naša izlaganja ili eventualna predavanja. To činimo analitičkim praćenjem govornika i beleženjem bitnih elemenata u njegovom izlaganju.

Na primer, da li govornik saopštava informacije ili identifikuje probleme? Da li ključne stvari navodi u uvodu ili ih ostavlja za kraj, za zaključak? Da li izlaganje koncipira kao "pitanje-odgovor" ili kao "verovali ili ne!" ili kao "moji izvori kažu"?

#### *VII tehnika: Grupne diskusije*

Grupne diskusije su veoma značajne jer nam omogućavaju da u kratkim crtama izložimo i obrazložimo ideju/informaciju, da budemo informisani o temi ali i o tome koliko su drugi informisani o njoj i da postavimo sebe u odnos sa tim saznanjima.

Na primer, da li ostali u grupi znaju ono što i ja znam ili imaju druge podatke? Da li će izneti sve što znaju ili će biti rezervisani u diskusiji, čuvajući informacije za drugu priliku? Da li smo jedinstveni u onome što mislimo o temi ili su razlike među nama male/velike?

Evo primera koji pokazuje kako se strukturirano prate pozicije izlagača putem diskusione mreže, tehnike koja pomaže da strukturiramo argumentacije o temi kojom se grupna diskusija bavi.

Slika br. 3 - Diskusiona mreža

<b>NE</b>		<b>DA</b>
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____	Da li bi država trebalo da	_____
_____	preduzme vanredne mere da bi	_____
_____	decu/mlade zaštitila od trovanja	_____
_____	ugljen-dioksidom?	_____
_____		_____
_____		_____



Umesto da se traži da reše problem, od učesnika se traži da napišu nekoliko razloga zbog kojih bi država trebalo da preduzme vanredne mere zaštite dece od trovanja CO<sub>2</sub> koje zapisuju u tabelu u kolonu DA.

Zatim bi trebalo da navedu sve razloge zbog kojih vlada ne treba da preduzima vanredne mere i to zapisuju u kolonu NE.

Nakon što parovi zapišu razloge u obe kolone, oni se pridružuju drugom paru i razmenjuju razloge koje su zapisali u tabelu. Parovi dopunjavaju svoje liste dok diskutuju o popisanim argumentima koje su naveli u obe strane kolone.

Kad sve grupe završe sa radom, zamolite učesnike da individualno jedan minut razmisle šta zapravo oni misle o tom problemu. Zatim zamolite sve one koji smatraju da bi država trebalo da preduzme vanredne mere da pređu na levu stranu učionice, a one koji smatraju da ne bi trebalo, na desnu. Oni koji su neodlučni ostaju da sede u zadnjem delu učionice.

Budući da su se učesnici pridružili jednoj od grupa iz različitih razloga, trebalo bi najpre porazgovarati o tim razlozima, a potom napraviti popis najjačih dokaza za odbranu svog stava. Dajte sedam do osam minuta svakoj grupi da odluči koji su joj najbolji argumenti. Zatim povedite debatu.

Neka dobrovoljac iz svake grupe obrazloži stav svoje grupe (za manje od tri minuta).

Kada predstavnici obe strane razmene argumente (ili sve tri strane, ako postoji grupa neodlučnih učesnika), članovi grupa mogu da se uključe u debatu da bi pobijali ili branili određen stav.

”Diskusiona mreža” može da se koristiti samostalno. A može da posluži, kao što je poslužila i nama, kao zagrevanje za debatu (jer učesnici prvo osveščuju argumente za i protiv, pa tek onda iznose svoj stav). Ne sme se zaboraviti upotreba grafičkog predstavljanja kako bi se održao red u više malih grupa koje samostalno vode diskusiju, niti progresija u vođenju diskusije od parova, preko grupa od dva para, do celog skupa. Obe metode mogu se koristiti i u drugim vrstama diskusija.

Ograničite vreme iznošenja argumenata na jedan minut. Pobrinite se da svi dobiju priliku da učestvuju. Uvedite i obrazložite sledeća dva osnovna pravila:

1. Dozvolite drugom da dovrši svoje izlaganje pre nego što odgovorite.
2. Budite ljubazni.

Recite učesnicima koji su promenili stav pod uticajem argumenata druge grupe da pređu u grupu čiji su im se argumenti učinili uverljivijim. Da biste podstakli učesnike da to urade, možda ćete i vi morati da se premeštate iz jednog u drugi deo prostorije kada čujete neki naročito važan argument. Nakon desetak minuta rasprave zamolite svaku grupu da odredi nekoga ko će izneti završnu reč te grupe.

#### Postupci za vođenje diskusija

Postoji teško uhvatljiva razlika između sadržajne i dinamične diskusije i diskusije koja se lagano pretvara u to da jedan govori, a ostali sede i čute. U opštim crtama, diskusije

su najbolje kad ih podstakne radoznalost. Voditelj tu ima veoma važnu ulogu. Dillon (1988) dao je četiri "poteza" ili postupka kojima se podstiče diskusija u čijem su središtu deca/mladi.

Postupci za podsticanje diskusije:

- a. Konstatacije. Konstatacije su načini izražavanja vlastite reakcije, razumevanja ili potrebe za razjašnjenjem rečenog. One su manje direktivne od pitanja i zato često imaju za posledicu slobodniju reakciju. Možete da kažete:
  - Dakle, kako ja to shvatam, ti kažeš...
  - To me podseća na nešto što je... pre rekao...
  - Samo malo!? Kažeš da... ali je Darko upravo rekao da... ili Zbunjuje me...
- b. Pitanja. Učesnici će o svojim pitanjima raspravljati sa više žara nego o tuđim. Osmislite načine na koje ćete početi da postavljate pitanja o npr. pročitanoj tekstu. Evo nekoliko korisnih uputstava:
  - Šta treba da pitamo u vezi sa ovim tekstom?
  - Šta smo dosad propustili da spomenemo u diskusiji?
  - Šta je nejasno u onom što je prezentovano ovim tekstom?
  - Sa čim se slažete ili ne slažete u tekstu?
- c. Signali. Budući da komentari često mogu da imaju nesrazmernu težinu, najbolje je održavati diskusiju pokretima tela i signalima, umesto komentarima. Upitan izraz lica jeste znak da se traži pojašnjenje. Dve ispružene ruke koje kao da vagaju dve stvari mogu biti znak učeniku da odabere između dve tvrdnje. Blagonaklono zabrinut izraz lica može ohrabriti učesnika koji se muči da izrazi neku ideju.
- d. Ćutanje. Kad se postavi neko pitanje, treba dati dovoljno vremena da se na njega odgovori. Vreme čekanja od 3, 4 ili 5 sekundi služi kao snažan pokretač da neko prekine ćutanje. Ako ga ne prekine nastavnik/odrasli/voditelj diskusije, učiniće to neko drugi.

Na primer, imamo informaciju da se formira zajednica učeničkih parlamenata u našem gradu: Šta će nam unija? Za šta bi nam koristila? Kako bismo mogli njome upravljati? Koja bismo tela mogli formirati? Koja su nam sve dokumenta za to potrebna? Da li nam treba predsednik ili predsedavajući zajednice? Koga bih predložio/la za to mesto? Šta bih ja voleo/la da zajednica radi? Kako sebe vidim u njoj?...

### *VIII tehnika: Debata*

Ovom tehnikom od učesnika se traži da osmisle jedno binarno pitanje (pitanje na koje može da se odgovori i potvrdno i negativno), a koje reflektuje srž problema kojim se bave. Od suprotstavljenih strana traži se da nacrtaju mrežu sa tim pitanjem u sredini. Sa leve strane ostavljaju mesta za popis razloga koji idu u prilog potvrdnom odgovoru na zadato pitanje, a sa desne mesto za razloge koji idu u prilog negativnom odgovoru. Ova aktivnost počinje tako što strane diskutuju o zadatom pitanju i pišu četiri ili pet tvrdnji koje idu u prilog potvrdnom odgovoru, a potom četiri ili pet tvrdnji koje idu u prilog odričnom odgovoru.

Zatim razmatraju sve argumente za i sve argumente protiv.

U ovoj tački strane mogu da razmatraju problem sve dok ne dođu do zaključka. Potom zapisuju svoj zaključak, razmenjuju ga, usmeno ili zapisivanjem na papir sa ostalima i uspostavljaju saglasnost oko toga.

Zatim se organizuje debatovanje među suprotstavljenim stranama o temi, sa pozicija i argumentacijom suprotstavljenih stanovišta.

Koraci u debati su:

- Pre debate unose se argumenti u mrežu za diskusiju.
- Formiraju se grupe sa onima koji su delili njihovo mišljenje i suprotstavili se onima koji su imali suprotno mišljenje.
  - Da se vreme za iznošenje argumenata.
- Dozvoli se vreme da se formira grupa neopredeljenih, koja se fizički, u prostoru, pozicionira između dve suprotstavljene strane.
- Od njih se zahteva da se fizički premeste na jednu ili drugu stranu ukoliko tokom debate promene ili formiraju jasnije svoje mišljenje.
  - Strane iznose svoje argumente naizmenično, slučajnim izborom (novčićem) bira se prvi.
- Određuju se pravila govorenja: vreme za jednog, broj javljanja za jednog, smenjivanje ili jedan predstavnik za svaku grupu, vreme konsultovanja u grupi pre replike.
- Od svake strane traži se da iznese završnu reč.

U debati se suprotstavljaju stavovi. Svi ti koraci zahtevaju maksimalno učestvovanje i razmišljanje. Debata se nastavlja iznošenjem tvrdnji i protivtvrdnji, uz pomoć pravila. Evo nekih pravila:

- Grupe je potrebno podsticati da dopuste svim članovima grupe da nešto kažu.
- Potrebno je da pojedinci pažljivo saslušaju tuđe mišljenje pre nego što reaguju. Po potrebi, možete da uvedete pravilo da se mora ponoviti ono što je neko rekao pre nego što se iznese novi argument.
- Svako ko za vreme debate promeni stav, mora i fizički da pređe na drugu stranu.
  - Ukoliko debata potraje više od petnaest minuta, od učesnika se može tražiti da je prekinu i zapišu najuverljivije argumente koje su čuli.
 Ovo je naročito dobra strategija ako se od učesnika kasnije traži da napišu sastav u kome treba da razrade argumente (Brophy, 1996).

- Prilikom zaključivanja traži se da jedan dobrovoljac, sa svake strane, iznese rezime svoje grupe.
- Nakon debate, voditelj sažima ponuđene argumente i skreće pažnju na najvažnije ideje i logičku utemeljenost zaključaka.

Obrazloženje ovog koraka proističe iz potrebe da se oda priznanje učesnicima za kvalitet njihovog mišljenja i skrene pažnja na problem koji je proistekao iz teksta koji se smatra važnim, te da se demonstrira način iznošenja argumenata.

U neformalnoj debati od voditelja se zahteva da prosudi koliko bi trebalo da usmerava diskusiju i koliko je intervencije potrebno da bi se održao tok diskusije.

Voditelj može i treba da postavlja pitanja, da bi diskusija bila produktivna. Pitanja bi trebalo usmeriti na:

- pojašnjavanje značenja  
"U kom smislu? Da li možete da date primer?"
- traženje dokaza ili potvrde bez nepotrebne strogosti  
"Kako se do toga došlo? Zašto?"
  - razmatranje izrečenih stavova  
"Po čemu se to razlikuje od onoga što je rekla Ana?  
Znači, ti se slažeš sa Anom?"
- usmeravanje učesnika na relevantne tvrdnje  
"Da li misliš na...?"
- nastojanje da se učenici obraćaju jedni drugima i da pažljivo slušaju jedni druge i da se stvori atmosfera kooperativnog istraživanja, a ne takmičenja.  
"Nemoj da govoriš meni, nju treba da uveriš."

Dodatne tehnike koje se mogu koristiti u debati:

"Akademska kontroverza" jeste tehnika u kojoj voditelj pažljivim upravljanjem razvija kod učesnika sposobnost da zastupaju bilo koju tezu ili da je napadaju, ali tako da i jedan i drugi pristup razvijaju na bazi akademskih znanja, koristeći naučno zasnovane podatke i činjenice, bez obzira na to kakav lični stav imaju u odnosu na nju. Za razliku od debate, u kojoj se argumentacija razvija na osnovu ličnog stava u odnosu na početnu ideju/tezu.

Ova tehnika sastoji se iz nekoliko koraka.

**1.** Voditelj priprema tvrdnje/iskaze za raspravu koji će verovatno iz učesnika izvući najmanje dva pristupa/gledišta koji se mogu braniti.

Može da ih bude i više ukoliko se radi o veoma diskutabilnim podacima, informacijama o nekoj pojavi/problemu/ideji.

**2.** Učesnici se dele u četvoročlane grupe.

**3.** U pojedinačnim grupama, parovima se dodjeljuje iskaz koji se odnosi na određeno pitanje u vezi sa problemom kojim se trenutno grupa/odjeljenje bavi i koje parovi moraju da brane.

**4.** Parovi navode razloge koji idu u prilog "njihovom" pitanju, tj. iskazu koji su dobili i koji zastupaju po zadatku.

**5.** Parovi se privremeno razdvajaju i oblikuju nove parove sa parovima iz drugih četvorki koji imaju isti iskaz. Razmenjuju razloge/argumente/poznate činjenice ili informacije u vezi sa iskazom/tvrdnjom.

**6.** Učesnici se vraćaju svojim prvobitnim partnerima i iznose svoj pristup za odbranu, potkrepljen novim argumentima, činjenicama, informacijama, prikupljenim u prethodnoj razmeni: "Tvrđimo da... zbog toga, toga i toga."

**7.** U svojoj grupi, parovi slušaju jedni druge i beleže ono što smatraju bitnim.

**8.** Potom dva para (četvorke) iz jedne grupe diskutuju.

**9.** Postoji i opcija da parovi u svakoj grupi mogu razmeniti stavove i ponoviti korake od 4 do 8.

**10.** I na kraju, učesnici prestaju da brane sve iskaze i, sakupljajući argumente iz prethodnih diskusija, konstruišu iskaz/tvrdnju u vezi sa kojom mogu postići konsenzus.

Primer: Učesnici treba da dokažu da li je Leonardo da Vinči bio više umetnik-slikar ili istraživač i naučnik.

Jedna grupa dobija tvrdnju: Leonardo je bio pre svega istraživač i naučnik.

A druga tvrdnju: Leonardo je pre svega bio umetnik-slikar.

Odeljenje se podeli u parove (potreban je paran broj - 12 parova), pa 6 parova dobije jednu, a drugih 6 parova drugu tvrdnju. U parovima diskutuju o svojim argumentima, pa u četvorkama, u kojima parovi imaju različite tvrdnje, razmenjuju argumentacije. Zatim se rasformiraju i formiraju nove četvorke u kojima su parovi sa istim argumentacijama, razmene argumentacije i vrata se prvobitnim četvorkama u kojima ponovo razmenjuju argumente. Poslednja dva koraka mogu se ponavljati više puta dok grupa i voditelj ne zaključe da se može pristupiti koraku br. 10, tj. formulisanju konsenzusa...

Ovom tehnikom postiže se da učesnici koriste svoja znanja, razmenjuju ih i grade akademski zasnovanu argumentaciju, baziranu na činjenicama, grade odnos prema određenim tvrdnjama i postavkama u literaturi, ali i da polako grade i sopstveni stav "propuštajući argumente kroz filtere" sopstvenog logičkog i kritičkog promišljanja.

### ”Kartice”

Dok se pripremaju za debatu, učesnici čitaju tekst, imaju zadatak da u njemu pronađu informacije koje idu u prilog njihovom stavu. Trebalo bi da zapišu najmanje tri takva razloga na kartice ili na manji list papira. Učenici donose kartice na sastanak svoje grupe (njihova je grupa ona polovina koja zastupa isti stav). Svaki učenik predstavlja najuverljivije razloge u prilog svom stavu, ali, ako je neko drugi već naveo određen argument, učesnik mora da ponudi novi. Grupa potom raspravlja o ponuđenim razlozima i odabira četiri ili pet najjačih razloga u prilog svom stavu.

Nakon ovoga, grupe mogu da se dogovore oko početnog iskaza i da imenuju osobu koja će ga pročitati.

Kada obe grupe iznesu početni iskaz, one mogu da ponude argumente i da debatuju o njima.

### ”Oblikovanje argumenata druge strane”

Ako je cilj da se učesnici vežbaju u strukturisanju argumenata, mogu da naprave nacrt za argumente suprotne strane. U ovoj aktivnosti prate se svi koraci prethodne aktivnosti - argumenti na karticama, a zatim se aktivnost nastavlja sledećim koracima:

1. Svaka strana razmisli o najboljim argumentima u prilog svom stavu i odabere one koji su najuverljiviji.

2. Strane A i B razmene svoje argumente, ali bez početne izjave.

3. Strana A: U nekoliko minuta porazgovaraju o argumentaciji koju su čuli od grupe B i formulišu početni iskaz kojim predstavljaju njen stav, zapišu ga kao i argumente koji idu njemu u prilog.

4. Strana B: U nekoliko minuta porazgovaraju o argumentaciji koju su čuli od grupe A, formulišu početnu izjavu strane A i argumente koji idu njemu u prilog.

5. Obe strane, A i B, sada mogu da se upuste u debatu. Svaka kreće početnom izjavom koju su dobili od druge strane, razmenjuju mišljenje i argumente i raspravljaju o njima tragajući za prigovorima i potvrdama. Nakon desetak minuta ili nešto malo više debata se prekida. Od obe strane, A i B, sad se traži da pripreme i jedni drugima saopšte završne argumente. Završni argument jeste preformulisan stav sa najuverljivijim dokazima koji mu idu u prilog.

6. Na kraju se grupe A i B izjašnjavaju o tome da li je ona druga grupa za njih nalazila pravu argumentaciju, koliko su zadovoljni i šta bi oni dodali.

Ova tehnika pomaže da se ”misli tuđom glavom”, što je veoma dobro za razvoj strateškog mišljenja i planiranja, kao i za razvoj kritičnosti prema sopstvenim i tuđim

postupcima, odnosno za decentrirajuće razumevanje pozicije koju zastupaju drugi, ponekad nama suprotstavljeni.

### ”Konstruktivna kontroverza”

Svrha tehnike ”konstruktivne kontroverze”, kao i tehnike koja je prikazana u prethodnom pasusu, jeste da pomogne učesnicima da pripreme i predstave svoje argumente i pažljivo saslušaju drugu stranu. Preporučuje se da se tehnika prvo isproba na temi za koju učesnici nisu emocionalno vezani, iako bi problem trebalo predstaviti na zanimljiv način, pomoću priče ili studije slučaja.

Nakon što se predstavi tema i odrede stavovi (odnosno, učesnicima saopšti binarno pitanje), velika grupa se deli na grupe koje zauzimaju suprotstavljene stavove.

1. Prvo, parovi u svakoj grupi zajedno čitaju materijale i pripremaju popis najjačih dokaza u prilog svom stavu.
2. Parovi potom mogu da razmene popise sa drugim učesnicima koji pripadaju njihovoj grupi.
3. Zatim članovi jedne grupe predstavljaju svoje argumente drugoj strani.
4. U ovom trenutku, članovi druge strane mogu da postavljaju isključivo pitanja kojima traže objašnjenja, ne komentarišu argumente i ne pokušavaju da ih pobiju. Obe strane jedna drugoj predstavljaju svoje argumente.
5. Potom se učenici vraćaju u svoje prvobitne grupe. Razmatraju argumente druge strane i odabiraju pet najjačih argumenata koje je ona navela.
6. Dve grupe naizmenično predstavljaju svoje popise najboljih dokaza druge strane. I ponovo učesnici mogu da postavljaju isključivo pitanja radi razjašnjavanja. Diskusija je otvorena za sve, a od učesnika se traži da nađu najbolje argumente obe strane. Voditelj može da ih zapiše na tablu, ne povezujući argumente sa učesnicima koji su ih naveli, a može i da traži od učesnika da prodiskutuju o tome šta svaki pojedini argument čini jakim ili slabim.
7. Na kraju, od učesnika se može zatražiti da se odluče za neki stav i to zapišu, zajedno sa razlozima koji mu idu u prilog. Taj sastav mogao bi da ima sledeći oblik:
  - Iskaz o stavu.
  - Razlozi kojima se taj stav podržava.
  - Završna tvrdnja (zašto spomenuti razlozi idu u prilog izraženom mišljenju).

*IX tehnika: Listanje suprotnosti*

Koristi nam da odredimo dimenzije, granice, kontekst određenoj informaciji, da je odvojimo od onoga što je različito, drugačije, suprotno.<sup>8</sup>

Na primer, iako je srednjoškolsko obrazovanje stvar slobodnog izbora, koda nas se u svim srednjim školama vodi evidencija izostanaka. U nekim zemljama Evrope to nije običaj, pohađanje škole predstavlja slobodan izbor učenika, ali je obavezno periodično polaganje testova kojima se proverava znanje.

*X tehnika: Listanje argumenata "ZA" i "PROTIV"*

Pomaže nam da se decentriramo u razmišljanju i da preuzimamo ulogu i onih koji ideju/informaciju brane i onih koji je napadaju, bez obzira na to kakvo je naše lično mišljenje ili stav o tome. Naime, mišljenja i stavovi menjaju se u svetlu činjenica i događanja koji ih potvrđuju ili osporavaju. Onda se i naše ponašanje prilagođava i menja. To je uobičajena pojava kada se radi o razvoju, bez obzira na to o kom uzrastu ili procesu se radi (razvoj ličnosti, mišljenja, karaktera, znanja, odnosa, zajednice i sl.).

Na primer, znamo da postoje omladinske grupe i organizacije koje se zalažu za ograničavanje rada kafića noću. Šta su sve argumenti za ovo zalaganje, a koji su argumenti protiv ovakvog zalaganja?

*XI tehnika: Uočavanjem suštine različitosti*

Veoma je važno ne samo da se uoče, konstatuju različitosti već i da se odredi njihovo suštinsko značenje i uloga u sagledavanju neke pojave, pojma, informacije. Kada definišemo u čemu se neke stvari suštinski razlikuju lakše nam je da odredimo kontekst i opšte značenje i značaj koji ima konkretna informacija ili saznanje do koga smo došli.

Na primer, čuli smo da je otvorena nova škola u našem gradu, a lokalne novine pišu da je od ministarstva traženo otvaranje privatne škole u našem gradu. Da li se ove dve informacije razlikuju suštinski ili samo formalno?

*XII tehnika: Postavljanje ličnih pitanja*

Nekada je neophodno da prema nekim stvarima imamo lični odnos, jer nam to daje smisao i pojačava motivaciju da se tim stvarima bavimo. Postavljanjem ličnih pitanja, informacije stavljamo u lični kontekst, dodajemo im humana značenje koja mogu biti bitna za njihovo razumevanje ili dalje korišćenje.

Na primer, u vezi sa ograničavanjem vremena rada kafića u svim gradovima u Srbiji. Šta to za mene znači, šta mi to donosi, kakva je moja dobit, kako me emotivno angažuje ta nova ideja/informacija?

---

<sup>8</sup> Isto



### *XI tehnika: Analiziranje protivrečnosti*

Nekada je važno da se suočimo sa protivrečnim podacima. Oni su obično toliko protivrečni da deluju nerealno i obično je potencijalna istina negde između. Nekada je nemoguće doći do nje pa se protivrečni podaci ostavljaju tako polarisani dok realnost ne pojasni situaciju, sama po sebi. Svakako nije loše razmišljati u protivrečnim kategorijama jer nam to može pomoći da razumemo one koji se na takvim pozicijama nalaze, bilo u tumačenju bilo u zastupanju stava odnosno pozicije. Protivrečnosti pomažu da izoštrimo sopstvenu poziciju i da relativizujemo suprotnosti i razvijemo toleranciju.

Na primer, u debatovanju se obično polarišu dva protivrečna stava i debatnici se oko njih okupe i jedni drugima iznose argumentaciju. Recimo, da je jedan deo debatnika za stav da treba uvesti samo pismeno odgovaranje u škole, a drugi za stav da treba uvesti samo usmeno odgovaranje.

### *XII tehnika: Selekcija - usvajanje ili odbacivanje činjenica*

Kada se prikupe sve potrebne ili dostupne informacije o nekoj temi kojom se bavimo, često nam je neophodno da izvršimo potrebnu selekciju kako bismo došli do repertoara onih činjenica koje su nam najbitnije, najkorisnije, najinteresantnije po nečemu i sl. Tada je veoma važno da prvo postavimo kriterijume po kojima selekcionišemo pa tek onda da to činimo. Može nam se dogoditi da nam se jedna vrsta informacija ili podataka raspoređuje u više kategorija, pa je tada interesantno videti kako se podaci/informacije mogu višestruko posmatrati, tumačiti, upotrebljavati, zavisno od kriterijuma i od pristupa.

Na primer, od mnoštva informacija o tome kako rade učenički parlamenti u Evropi, odabraćemo one informacije koje se odnose na društvene i obrazovne sisteme koji su najbliži našem.

### *XIII tehnika: Variranje mogućih odgovora na postavljeno pitanje*

Ovo je važna vežba za učestvovanje u raznim situacijama diskutovanja, debatovanja, argumentovanja, jer pomaže da se sažeto i efektivno kaže ono što se želi, odnosno da se poentira onda kada drugi ne umeju da se izraze, kao i da se vežba preciznost, jasnoća, razumljivost, fluentnost (tačno govorenje).

Na primer, na pitanje "Kako ćete organizovati nove izbore za predsednika parlamenta?", možemo odgovoriti direktno pružanjem informacije, kontrapitanjem ("Šta nam vi predlažete?") ili dodavanjem pitanja ("Ne samo kako ćemo organizovati već i ko će to da radi, kada, gde..."), a možemo i proširivanjem pitanja ("Ne samo kako ćemo da organizujemo nego i kako ćemo birati, kako sakupiti predloge...").

## **Koji su nam uslovi potrebni da bismo kritički promišljali?**

Kontekst. Za razvoj kritičkog mišljenja od izuzetnog je značaja kontekst u kome se ono odvija, odnosno u kome se omogućava slobodno, kritičko promišljanje.

Da bismo delotvorno kritički mislili, dobro je:

- da razvijamo samopouzdanje i svest o vrednosti svog mišljenja i ideja,
  - da se svojom voljom aktivno uključujemo u proces razmene,
    - da sa uvažavanjem slušamo raznovrsna mišljenja,
      - da budemo spremni da izrazimo svoj sud, ali i spremni da ga povučemo pod uticajem argumenata.

*Kognicija/metakognicija.* Kritičko mišljenje uključuje i kognitivne i metakognitivne procese. Kognitivne, jer se mora misliti o sadržaju tj. idejama, značenjima, informacijama i opštem znanju, a metakognitivne, jer se paralelno mora razmišljati i o sopstvenom misaonom procesu koji se tom prilikom odvija. Stoga oni koji kritički misle postavljaju sebi niz pitanja:

Pitam se:

”Šta ja mislim o tome?”

”Kako se to uklapa u ono što već znam?”

”Šta mogu drugačije da uradim sada kada znam nešto novo ili drugačije?”

”Kako se te ideje odražavaju na moja uverenja?”

Oni koji kritički misle aktivni su i angažovani mislioci. Oni sistematski i promišljeno koriste i kombinuju svoja osnovna znanja za preispitivanje i redefinisane svog viđenja/razumevanja sveta. Kada mlada osoba osvesti sopstvene metakognitivne procese i ovlada njima, ona razvija:

- pojačanu svesti o sopstvenim uverenjima,
- lakši pristup sopstvenom mišljenju,
- bolji nadzor nad njim,
- veštine lakog baratanja novim informacijama,
- veće poverenje u svoje sposobnosti,
- veštine integrisanja novog znanja sa već postojećim.

Ona, dakle, postaje sposobna da čuje i razume nove ideje, nove sheme, nove načine povezivanja činjenica i pojmova. Kognitivne/saznajne sheme postaju fleksibilnije i otpornije.

1. *Vreme i prilika za učenje*, primenu i provežbavanje, da bismo otkrili šta već znamo, kako razmišljamo, šta smo već doživeli i iskusili u vezi sa tim, u šta verujemo... (Pearson, Hansen & Gordon, 1979).

Slobodno prezentovanje svojih misli i teorija, da bismo mogli da oslušnemo kako zvuče te misli kad se izraze vlastitim rečima.

2. *Prihvatanje raznovrsnih ideja i mišljenja* od strane okruženja, jer bez razmene i uvažavanja različitih mišljenja neće biti ni prilike da se od drugih čuju povratne informacije koje omogućavaju ”brušenje” misli, stavova, uverenja i dodatnu refleksiju.

Podrška za aktivno učešće u procesu promišljanja; podrška svake inicijative za kritičko mišljenje bez suđenja i procenjivanja, izbegavanjem vrednovanja, procenjivanja i suđenja o kvalitetu promišljanja i da se usredsređujemo samo na sadržaj, problem, temu kojom se bavimo i oko koje strukturiramo svoje kritičko promišljanje.

Kakva nam je sve podrška potrebna:

a) Dozvola

- da slobodno postavljamo hipoteze koje zatim istražujemo i proveravamo, ma kako "iščašeno" delovale na prvi pogled;
- da slobodno pogađamo da pričamo o očiglednom i to na "ne baš mnogo pametan" način;
- da na razne načine objedinjujemo ideje i koncepcije i
- da im dajemo novi smisao.

b) Sloboda

- da kreiramo nove ideje;
- da otvaramo nove perspektive;
- da dovodimo u pitanje i one ideje, teme i pojmove koji su do sada bili utemeljeni u naučnim saznanjima;
- da tražimo ono što mislimo da nam treba od dodatnih informacija i znanja;
- da iskazujemo, bez poseldica, svoja mišljenja i stavove čak i kada nismo sigurni u ono što zastupamo;
- da sumnjamo u teorije i dogme u baštini znanja.

c) Podrška

- za iskrenost i spremnost da se suočimo sa suprotnim, suprotstavljenim, neočekivanim;
- za hrabro ulaženje u tzv. "saznajni konflikt" - proces u kome dovodimo u pitanje ono što znamo i umemo;
- kroz atmosferu u kojoj se očekuje širok raspon mišljenja;
- kroz garancije da će sva mišljenja biti uvažena i uzeta u razmatranje.

*Sigurno okruženje* neophodno je i da se sve to odigrava u atmosferi koja daje sigurnost i podstiče slobodnu razmenu.

Postupci koji tome doprinose jesu:

- aktiviranje mišljenja,
  - ciljano promišljanje,
    - plodne diskusije,
      - motivacija za kritičko promišljanje,
      - aktivno uključivanje u proces grupnog promišljanja i razmene,
- podsticanje na promene i razvoj,
  - izloženost pojedinca različitim mišljenjima,
    - pomoć u postavljanju pitanja,
      - podsticanje samoizražavanja,
      - mogućnost da se informacije obrađuju na različite načine,
- olakšavanje kritičkog mišljenja primenom raznih tehnika i strategija.

## Kako sami doprinosimo?

Tako što žemo uložiti sopstveni napor i volju da:

- razvijamo samopouzdanje i svest o vrednosti svog mišljenja i ideja;
  - aktivno učestvujemo i budemo samoinicijativni;
  - budemo otvoreni za različito i drugačije;
  - sa uvažavanjem slušamo raznovrsna mišljenja;
- budemo spremni da izrazimo svoj stav/mišljenje, ali i da ga povučemo pred argumentima.

Nije važan samo pojedinac jer:

*Kritičko mišljenje se javlja u podržavajućem i produktivnom okruženju.<sup>9</sup>*

Kakva nam je interakcija potrebna da bismo kritički promišljali i šta je karakteriše?

### 1. Samopouzdanje

Potrebno je da oni koji učestvuju u kritičkom promišljanju veruju u vrednost, jedinstvenost svog mišljenja. Da budu svesni koliko je njihov doprinos boljem razumevanju neke pojave, pojma značajan i koliko je važno da ga iznose, saopštavaju sa punim poverenjem u sebe i druge.

### 2. Aktivno učešće kao odgovor na izazov

Prirodno je da nas izazovi raznih vrsta motivišu na aktivnost. Ako volimo da pobeđujemo, mi se rado takmičimo. U kritičko promišljanje najradije se uključujemo kada je sadržaj dovoljno interesantan i privlačan za nas ili ako su atmosfera i ambijent u kojima se to dešava bliski našem uzrastu, našim interesovanjima, aktuelnim potrebama i sl. Tada ulažemo mnogo više energije i truda u proces kritičkog sagledavanja teme, informacije, realnosti. Tada je i zadovoljstvo rezultatom ovog procesa veće. Osećamo se uspešnim jer zadovoljavamo neke svoje kognitivne/mentalne i/ili socijalne potrebe.<sup>10</sup>

Saznavanje je srazmerno doživljaju uspešnosti!

### 3. Disciplinovanost

Vrlo često je potreban visok stepen samodiscipline i discipline da bi se odvijala konstruktivna razmena ideja i mišljenja među akterima procesa. Potrebni su i kompromisi. To je veoma važno lično i društveno umeće. Mada zahteva da se odričemo zarad drugih, mi se ipak rado upuštamo u tu vrstu razmene jer uviđamo njene prednosti - dajemo i dobijamo.

---

<sup>9</sup> Isto

<sup>10</sup> Isto

Međutim, razmena podrazumeva ne samo razmenu dobrih i pametnih ideja, već i zabluda, pogrešnih znanja i ideja. Ta vrsta razmene, međutim, ukoliko je iskrena, otvorena i bez suđenja, okrenuta zajedničkom razvoju i konstruktivnom razumevanju realnosti i zajedničkog okruženja, doprinosi izgradnji zajednice u kojoj svi dobijaju kvalitet više.

#### 4. Slušanje sebe i drugih sa razumevanjem i prihvatanjem

Da bi se to postiglo potrebna je volja svih aktera kritičkog promišljanja, uzdržavanje od preuranjenih i brzopletih zaključaka, kvalifikacija, interpretacija, te izbegavanje nametanja sopstvenih pristupa kao univerzalnih ili opšte važećih. Zauzvrat se dobija bogatstvo ideja i širenje konteksta u koji smeštamo sopstvene ideje, sa jedne strane, dok se sa druge dobija potvrda, čvršće utemeljenje sopstvenih ideja i mišljenja.

#### 5. Otvorena pitanja

Pitanja kojima testiramo početnu ideju mogu podsticati ili destimulisati kritički pristup. Stoga ih treba pažljivo i promišljeno formulisati i prezentovati. Ona kreiraju atmosferu u kojoj se bavimo određenom temom, oblašću. Da li tragamo za jasnim, preciznim, jednim, jedinstvenim, ili tragamo za raznovrsnim, bogatim, višeslojnim, kretavnim odgovorima vezanim za temu koja je aktuelna? Time se definiše glavna vrednost procesa i rezultata kritičkog promišljanja, energija sa kojom mu se pristupa, rizici koje nosi.

Pitanja koja svakako omogućavaju da proces teče i traje jesu tzv. otvorena pitanja (već su pominjana), kojima se otvara prostor za elaboraciju, argumentovanje, istraživanje. "Istraživanja o nastavi u Americi pokazuju da više od 75% pitanja koje nastavnici postavljaju učenicima spadaju u grupu doslovnih pitanja.<sup>11</sup> Istraživanja u Slovačkoj pokazala su još veće prisustvo doslovnih pitanja, u nekim istraživanjima zabeleženo je čak 95% doslovnih pitanja (Zelina, 1994; Zelina & Zelinova, 1990; Gavora, 1990; Mares & Krivohlavy, 1989)."

Ovakav pristup razvija uverenje da je važnije poznavati činjenice nego kritički promišljati o njima. Takođe, zahteva minimum govora, razumevanja i smisla. "Doslovna pitanja uskraćuju priliku za razgovor, a time i priliku da se proširi svoj kapacitet izražavanja (Gavora, 1990)."<sup>12</sup>

Dobra su, dakle, ona pitanja koja zahtevaju da se informacija interpretira na svoj način, da se sintetizuju ideje, da se analiziraju, rekonstruišu i prevode na slikovni sadržaj, da se sopstveni konstrukti vrednuju ili primenjuju na konkretne situacije.

<sup>11</sup> Isto

<sup>12</sup> Mihalj Čiksentmihalyi (Mihaly Csikszentmihalyi, 1975), skinuto sa interneta.

## Na kraju: Zašto je važno kritičko mišljenje?

Svi mi mislimo. To je za nas potpuno prirodno. Međutim, naše mišljenje je, samo po sebi, u većini slučajeva bazično, parcijalno, nesređeno, uniformisano ili predrasudama određeno. Opet, kvalitet našeg života, ono što stvaramo/proizvodimo, čime se bavimo, zavisi od našeg mišljenja.

Siromašno, skućeno, nekvalitetno mišljenje često nas mnogo košta. Ne samo u novcu već i u kvalitetu života. Sa druge strane kvalitetno mišljenje, ma kako kvalitetno ono bilo, mora se kultivisati, prilagoditi sopstvenim i tuđim potrebama i mogućnostima. Ono podrazumeva i spremnost da se rezultat/efekat promišljanja prihvati i da se u skladu sa njim dalje postupa, ponaša.

## Od mišljenja do odlučivanja

*Kritičko mišljenje jeste složen proces mišljenja koji započinje usvajanjem informacija, a završava donošenjem odluka.<sup>13</sup>*

Često smo skloni da stavove i uverenja formiramo na osnovu tuđih stavova i uverenja prihvatajući ih apriori, bez kritičkog promišljanja, samo zato što se radi o ljudima koji su nam dragi, koje volimo i nismo u stanju da se prema onome što govore i rade odnosimo kritički.

Takođe, skloni smo odmah da poverujemo informacijama koje se plasiraju u "paketu": "iz sigurnih izvora" ili "kako nam javljaju izveštači" ili "kako se saznaje" itd.

Ovako plasirane informacije treba da formiraju stavove i uverenja kod ljudi koji nisu skloni kritičkom promišljanju ili koji ne vole da se zamaraju proveravanjem podataka, dovođenjem podataka i informacija u logički odnos sa onim što već znaju ili o čemu su već informisani. Tako formirani stavovi i uverenja nekada su dobri i zgodni jer do njih dolazimo brzo i lako - prečicom, bez posebnog ličnog truda i ulaganja, zatim ih uopštavamo i prenosimo dalje jer želimo da i drugi veruju u slične stvari. I tako nastaju uverenja i stavovi zasnovani na pogrešnim/nepotpunim/polutačnim informacijama. To su predrasude, stereotipi. Oni su vrlo često uzrok naših sopstvenih zabluda, ali i nesporazuma, čak sukoba koje imamo sa drugima.

Zato je veoma važno da kritički promišljamo o svim saznanjima do kojih dolazimo. U tom smislu treba imati na umu neke karakteristike procesa učenja ili sticanja znanja, veština i uverenja.

U krugovima teoretičara i praktičara u obrazovanju, dugo se raspravlja o tome da li je značajnije i svrsishodnije sticanje činjeničnog znanja ili usvajanje/razvijanje pojmova i osposobljavanje za primenu znanja.

Prvi smatraju da je samo raspolaganje činjenicama dovoljno, jer pretpostavlja da će onaj koji njima raspolaže moći lako da ih primeni onda kada mu bude potrebno.

<sup>13</sup> "Doslovnim pitanjima" smatraju se ona pitanja na koja se očekuje doslovni odgovor, odnosno odgovor koji zahteva samo reprodukovanje znanja ili tuđih stavova, mišljenja, uverenja, najčešće iskazana u jednoj reči ili frazi, postulatu.

Ovi drugi smatraju da nije dovoljno znati činjenice i da se korpus znanja (činjenica) takvom brzinom uvećava da postaje gotovo nemoguće usvojiti sve postojeće činjenice u nekoj oblasti. Naime, zna se da će 100% onoga što danas znamo za dvadeset pet godina predstavljati samo 10 do 15% postojećeg znanja. Osim toga, elektronska sredstva komunikacije čine da su danas sva znanja dostupna gotovo svima i predstavljaju opšte dobro. Nova era društvenog razvoja pretpostavlja da informacija nije moć koja se koristi za manipulaciju i upravljanje onima koji je nemaju, već resurs koji povezuje ljude i društva na toj osnovi i udružuje ih u otkrivanju novih znanja koja opet postaju zajednički resurs. Stoga ovi teoretičari i praktičari u obrazovanju smatraju da je mnogo važnije umeti pronaći i koristiti činjenice koje su bitne za neku oblast znanja ili vještina, odnosno, razumeti ih na pravi način i praktično primeniti na koristan, kreativan ali i kritičan način.

### **Kakve su koristi od kritičkog mišljenja?**

Koristi su višestruke, ne samo na planu pojedinca već i na planu zajednice kritičkih mislilaca. O tome svedoče mnoge zajednice u našem okruženju koje razvijaju kritički odnos prema realnosti i neguju kritičko promišljanje u svim društvenim domenima. Evo nekih prednosti:

1. Oni koji kritički misle postaju trajno aktivni mislioci, sistematski i promišljeno barataju svojim znanjem, dopunjuju ga i redefinišu, stalno nastojeći da svoje razumevanje sveta usklade sa sopstvenim razvojem i sazrevanjem. Kritičko promišljanje razumeju kao proces bez kraja.
  2. Razvija i podstiče podjednako kogniciju i metakogniciju. Kada u razvoju dođemo do stadijuma u kome smo u stanju da osvestimo i ovladamo svojim metakognitivnim procesima, postajemo sposobni da na potpuno nov način sa novim kvalitetom čujemo i razumemo ono što već znamo i ono što spoznajemo. Sposobni smo da kreiramo nove sazajne sheme, da na nove načine povezujemo činjenice i pojmove.
3. Trajna otvorenost za novo i fleksibilnost u prihvatanju novog jeste poseban kvalitet onih koji kritički misle. Kognitivne sheme postaju fleksibilnije time što se stalno redefinišu i dograđuju. Istovremeno su i otpornije jer na bazi novog znanja gradimo nova uverenja, a uverenja su pokretač i motiv naših akcija. Iskustvo koje u njima stičemo potvrđuje ili osporava nova saznanja. Dakle, učvršćuje ih, ali ih i ukida kada su zastarela ili neadekvatna.
  4. Paralelno pratimo i nadziremo sopstveno mišljenje. Kada kritički promišljamo, bolje je kvalitetnije i sveobuhvatnije razmišljanje o novom. Imamo više poverenja u svoju sposobnost da uspešno integrišemo novo znanje jer vrednujemo ne samo nove informacije već i sopstveno mišljenje o njima.
5. Oni koji znaju da upravljaju metakognitivnim procesima i koji mogu kritički da misle, manje su podložni manipulaciji i hirovitosti trenutnih pritisaka i mode.

6. Na kraju, oni koji kritički misle mogu slobodnije i kreativnije kombinovati ideje i informacije, jer kreću od poznatih i jasnih saznanja. Budući da su svesni svoga znanja, spremni su da se kreativno posluže njime prilikom rešavanja problema, oblikovanja mišljenja i novih ideja.

7. Društvo koje neguje kritičko mišljenje i podržava one koji kritički misle kroz sistem i institucije, ima šansu da upravlja svojim razvojem i da se permanentno razvija.

8. Kritičko mišljenje ukida moć autoriteta zasnovanu na pozicijama, mitovima i materijalnim dobrima. Ono uvodi demokratičnost u svakog pojedinca i svaki pojedinac postaje kritički pokretač sopstvenog razvoja pa onda i razvoja svoje zajednice. Zajednica koja kritički misli bazira svoje funkcionisanje na poštovanju pojedinca i standarda kvaliteta. Autoriteti postaju oni koji ove principe poštuju, zastupaju i sami ih se pridržavaju u svome životu.



# I RADIONICA

## PRIČA O...

### **CILJ/POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- podsticanje razvoja samopouzdanja i svesti o vrednosti sopstvenog mišljenja;
- podsticanje i negovanje slobodne razmene ideja, stavova i vrednosti;
- razvijanje poštovanja za različite ideje, stavove i vrednosti;
- razvijanje spremnosti da se izrazi svoj sud, ali i da se on promeni pod uticajem argumenata.

### **MATERIJAL:**

- papir,
- olovke,
- flipčart blok i tabla,
- markeri,
- materijal za rad za učesnike - Tekst priče - preobražaj - sa pauzama za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Foliije sa pitanjima tokom priče,
- materijal za rad za voditelja - Vođeno čitanje sa predviđanjem.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 27 minuta

### **Uvodna aktivnost - Predviđanje (10 minuta)**

U paru, svaki član zamisli gde i kako će provesti raspust. Posle dva minuta svaki član para predviđa i pogađa za onog drugog to isto.

Nakon ovoga, učesnici razmenjuju i proveravaju na osnovu čega su pravili predviđanje, popričaju o tome i zapišu zajedno elemente za predviđanje.

Elementi se razmene u velikoj grupi. Voditelj na osnovu onoga što je dobio komentariše da se predviđanje obično oslanja na činjenice/znanje ili iskustvo. Kada nemamo iskustvo ili ne poznajemo materiju, teško predviđamo. Takođe, teško predviđamo kada su okolnosti takve da je mnogo faktora koji utiču na ishod i tada se obično uzdržavamo od predviđanja ili predviđamo više mogućih ishoda koristeći ako...onda zaključivanje. Voditelj može potkrepiti diskusiju primerom iz ličnog iskustva.

### **Centralna aktivnost - Preobražaj (67 minuta)**

Poslužite se pričom "Preobražaj", O. Henrija i tehnikom "Čitanje sa predviđanjem".

Mini-lekcija: na osnovu priručnika objasnite smisao, suštinu i značaj predviđanja za razvoj kritičkog mišljenja.

Kada podeli tekst, voditelj objasni učesnicima da će čitati tekst samo do označenih mesta (četiri pauze). Upozori ih da je veoma važno da ne čitaju dalje od pauze.

Postaviti sledeće pitanje pre čitanja:

- Na osnovu naslova priče, šta mislite o čemu se radi u ovoj priči?  
(Saslušati nekoliko odgovora bez komentarisanja.)

Nakon razgovora sa učesnicima, voditelj daje instrukciju da dok čitaju prvi deo, razmisle o Džimijevom liku. Kakva je on osoba? Šta očekuju od takve osobe i njenog kontakta sa društvom?

Potom učesnici čitaju prvi deo - čitanje teksta sa predviđanjem, do prve pauze.

Kada svi pročitaju, postaviti im sledeća pitanja:

- Opišite Džimija Valentajna. (Prevođenje u značenje)
  - Kako ste na njega reagovali?
  - Šta očekujete od njega? (Interpretacija)

Dati učesnicima dovoljno vremena da odgovore na pitanja.

Bitna napomena za voditelja jeste da tišina nije problem. Za razmišljanje je potrebno vreme i slobodno ga ostavite učesnicima. Ne izražavajte ni slaganje ni neslaganje sa odgovorima, samo ih saslušajte.

Potom možete pitati učesnike:

- Šta predviđate da će Džimi sad da uradi?
  - O kakvom je zapletu reč?
  - Zašto tako mislite? (Interpretacija)

Postavljajte pitanje jedno po jedno i dajte dovoljno vremena za razmišljanje o pitanju (1-2 minuta). Podstičite ih da dobro razmisle o pitanjima, uzimajući u obzir ono što su dosad pročitali.

*Instrukcija:*

Voditelj naglašava da dok čitaju, pokušaju da u mislima zamisle taj prizor sa što više pojedinosti. (Prevođenje u značenje)

Učesnici čitaju drugi deo, do druge pauze.

Kada grupa završi sa čitanjem, upitati:

- Dok ste čitali priču, šta ste videli u mislima?  
Ostaviti vreme za razmenu onim učesnicima koji to žele.  
Moguće je upitati učesnike da li se sećaju imena grada u priči  
(Elmor je tačan odgovor).  
(Pamćenje)

Potom upitati:

- Šta mislite o čemu je reč u ovoj priči? (Analiza)
- Šta mislite da će se dogoditi? (Analiza)
- Zašto to mislite? Šta vas navodi na takav zaključak? (Sinteza)

Nakon ovoga sledi razmena u grupi onih učesnika koji to žele.

Potom učesnici čitaju nastavak priče. Dok čitate treći deo priče, šta mislite da će Džimi da napiše u pismu? Zašto to mislite? (Konstrukcija značenja)

Učesnici čitaju treći deo priče, do treće pauze.

Kada grupa završi sa čitanjem, upitati:

- Da li ste pogodili šta će Džimi napisati u pismu? (Poređenje)
- Šta predviđate da će Džimi Ralf sad da uradi? (Predviđanje)
- Zašto to mislite? (Analiza)

Nakon ovoga, voditelj govori učesnicima da pogledaju da li su njihova predviđanja bila tačna. Zatim treba da pročitaju četvrti deo.

Učesnici čitaju četvrti deo, do četvrte pauze.

Kad svi završe sa čitanjem, upitati:

- Šta mislite, da li je Džimi doneo ispravnu odluku? (Zauzimanje stava)
- Šta je dobro u onom što se dogodilo? A šta loše? (Evaluacija)
- Čini se da je priči kraj, ali će je autor završiti tek nakon još stotinak reči. S obzirom na ono što se dosad dogodilo i na ono što znate o O. Henrijevom stilu, da li možete da predvidite kako će se priča završiti? (Predviđanje)
- Kako biste je vi završili? Zašto? (Sinteza)

Ovo bi moglo da podstakne živu raspravu. Važno je da se dopusti da razgovor traje dokle god je povezan sa temama i dilemama iz priče, ali ne duže od sedam minuta.

Nakon ovoga, učesnici čitaju peti nastavak priče.

Učesnici čitaju peti deo, do kraja.

Ukupno vreme za čitanje sa predviđanjem 40 minuta

Nakon što su učesnici pričitali celu priču, sledi razgovor i analiza vrednosti.

Voditelj može da započne diskusiju pitanjima:

- Da li se priča završava onako kako ste očekivali?
- Da ste vi Ben Prajs, šta biste sada mislili i kako biste se osećali? (Introspekcija)
- Da ste Džimi Valentajn, kako biste se sad osećali i šta biste mislili? (Introspekcija)
  - Šta mislite da bi se sledeće moglo dogoditi? (Imaginacija)
  - Šta u priči potvrđuje vaše mišljenje? (Analiza činjenica)

- Šta biste sada rekli da je moralni zaplet ove priče? (Sinteza)
- Kako ova priča može da se poveže sa idejom o moći ljubavi? (Sinteza)

Ostavite vreme za razmišljanje i diskusiju. Dozvolite slobodno izražavanje mišljenja.

Učesnici treba da se obraćaju direktno jedni drugima, a ne "preko voditelja". Govorite malo, samo klimajte glavom i povlađujte učesnicima.

### **Završna aktivnost - Šta je šta (5 minuta)**

Voditelj sa učesnicima sumira na flipčartu:

- skalu vrednosti u priči,
- listu stavova koje priča provocira,
- popis činjenica na kojima se bazira,
- lične interpretacije koje usmeravaju formiranje ličnih stavova.

Dovoljno je po 2-3 od svake, važno je da uoče razliku između kategorija (šta je stav, šta vrednost, šta sud, šta činjenica, a šta interpretacija).

## Materijal za rad za učesnike - "Preobražaj"<sup>1</sup>

### "Preobražaj" - 1. nastavak

Stražar pride zatvorskoj obučarskoj radionici gde je Džimi Valentajn vredno našivao gornje delove cipela i otprati ga u glavnu kancelariju. Upravnik zatvora predade Džimiju otpusnicu. Džimi je prihvati nekako umornim pokretom. Odslužio je gotovo deset meseci od četvorogodišnje kazne, a očekivao je da će ostati najduže tri meseca. Kad čovek sa toliko prijatelja kao Džimi Valentajn mora da ide u zatvor, jedva da je vredno i da se ošiša.

Idućeg jutra, zatvorski službenik dade Džimiju kartu za voz i novčanicu od pet dolara, sa kojom je pravosudni organ očekivao od njega da se rehabilituje u uzornog i imućnog građanina. Gospodin Džimi Valentajn izađe na sunčevu svetlost. Džimi se iz istih stopa zaputi u restoran. Tamo okusi prve slatke užitke slobode u obliku piletine i boce belog vina. Produži ne žureći do železničkog perona i ukrca se na svoj voz. Tri sata potom siđe u gradić blizu državne granice. Uđe u kafić nekog Majka Dolana i pozdravi se sa Majkom koji je stajao sam iza šanka.

"Žao mi je što nismo uspeli ranije da te izvučemo, Džimi", reče Majk, "ali u Springfildu su organizovali demonstracije i guverner zamalo da se predomisli."

Džimi uze svoj ključ i ode na sprat, pa otključa vrata sobe u zadnjem delu kuće. Sve je bilo onako kako je ostavio. Na podu je još ležalo dugme Bena Prajsa koje se otrglo sa okovratnika tog poznatog detektiva kada su se policajci bacili na Džimija da ga uhapsu.

Džimi izvuče krevet na rasklapanje iz zida, pa odmače ploču u zidu i izvuče prašinom pokriven kovčeg. Otvori ga i zagleda se sa ljubavlju u najlepší komplet provalničkog pribora na istoku Amerike. Koštao ga je više od devet stotina dolara, u radnji u kojoj izrađuju takve stvarčice za članove njegove profesije.

### *Prva pauza*

### "Preobražaj" - 2. nastavak

Posle pola sata Džimi siđe i prođe kroz kafić. Sad je bio obučen u ukusnu i dobro skrojenu odeću, a u ruci je nosio obrisan i očišćen kofer. Nedelju dana nakon Valentajnovog oslobađanja iz zatvora, dogodila se vešto izvedena provala u Ričmondu u državi Indijana. Nije ostalo nikakvih tragova koji bi upućivali na počinioca. Dve nedelje kasnije ojačan, neprobojni sef u Logansportu, poslednje čudo tehnike, otvoren je lako kao pekmez i pokazao se ni manje ni više nego manjak od hiljadu i pet stotina

---

<sup>1</sup> Podelu priče na segmente i pitanja koja se odnose na razumevanja osmislile su gospođe Loritsen i Klajcen - Carol Lauritzen & Sharon Kletzien.

dolara. Potom se aktivirao neki staromodni bankarski sef u Džefersonsitiju i izbio kroz svoje grotlo erupciju banknota u iznosu od pet hiljada dolara. Ti su gubici bili dovoljno visoki da bi se slučaj našao na stolu Bena Prajsa. On pregleda mesta provala i izjavi:

”To je potpis ’Kicoša’ Džimija Valentajna. Ponovo je u poslu. Džimiju je dovoljno da probuši jednu rupu. Da, mislim da bih se rado dočepao gospodina Valentajna.”

Ben Prajs je poznavao Džimijeve navike. Dugi skokovi, brzi begovi, bez saradnika i želja za finim društvom, ti su običaji pomogli gospodinu Valentajnu da postane poznat po uspešnom izmicanju zasluženju kazni.

Jednog poslepodneva, nekoliko dana kasnije, Džimi Valentajn i njegov kofer iskrcavaju se iz vagona u Elmoru, gradiću sedam kilometara udaljenom od železničke pruge u Arkanzasu, zemlji crnog hrasta. Neka gospođica pređe preko ulice, prođe pokraj Džimija na uglu i uđe kroz vrata iznad kojih je stajao natpis ”Elmorska banka”. Džimi Valentajn se zagleda u njene oči, zaboravi ko je i postade drugi čovek. Ona spusti pogled i lagano se zarumeni. Džimi ščepa dečaka koji se vrzmao na stepeništu banke.

”Nije li ona mlada dama gospođica Poli Simpson?”, upita Džimi posebno prepredeno. ”Ma ne”, reče dečak. ”To je Anabel Adams. Njen tata je vlasnik banke.”

Džimi ode u hotel ”Planters”, prijavi se kao Ralf D. Spenser i uze sobu. Gospodin Ralf Spenser, feniks koji se digao iz pepela Džimija Valentajna, pepela nastalog od buktinje iznenadne ljubavi, ostade u Elmoru i dobro mu krene. Otvori obučarsku radnju i uskoro poče dobro da zarađuje. Nakon godinu dana, situacija gospodina Ralfa Spensera bila je sledeća: zadobio je poštovanje žitelja gradića, njegova je radnja cvetala, a on i Anabela Adams su bili vereni i trebalo je da se uzmu za dve nedelje. Gospodin Adams, tipični vredni bankar, odobrio je brak sa Spenserom. Anabelin ponos njime gotovo da je bio jednak njenoj ljubavi. Tako se odomaćio u porodici gospodina Adamsa i Aneline udate sestre kao da je već njihov član. Jednog dana Džimi sede u svoju hotelsku sobu i ispiše pismo koje pošalje jednom od svojih starih prijatelja u Sent Luisu.

### *Druga pauza*

”Preobražaj” - 3. nastavak

”Dragi stari prijatelju!

Želim da budeš u Salivanovom restoranu u Litl Roku iduće srede, tačno u devet sati uveče, da bi mi učinio malu uslugu. A želim i da ti poklonim svoj alat. Znaš, Bili, napustio sam stari posao pre godinu dana. Imam lepu radionicu. Pošteno zarađujem za život i za dve nedelje ću se oženiti najdivnijom devojkom na zemlji. Ona je anđeo. Veruje u mene i ne bih učinio još neko zlo delo, ni za živu glavu. Ovo je jedini život, Bili, pošten život. Svakako budi kod Salija, jer moram da te vidim. Poneću alat sa sobom. Tvoj stari prijatelj Džimi”

U ponedeljak uveče, pošto je Džimi napisao ovo pismo, Ben Prajs se nenametljivo dokotura kočijom u Elmor. Iz radnje, preko puta Spenserove obučarske radionice, on pomno osmotri Rafa D. Spensera. ”Oženićeš se bankarevom ćerkom, ha Džimi?”, tiho će sebi samom Ben u bradu. ”E, pa ne znam baš!”

Idućeg jutra Džimi je doručkovao kod Adamsovih. Tog dana spremao se da ode u Litl Rok da naruči venčano odelo i kupi nešto lepo za Anabelu.

Posle doručka, u grad je krenula poprilična porodična grupica, gospodin Adams, Anabela, Džimi i Anabelina udata sestra sa svoje dve devojčice. Kada su stigli do hotela u kom je Džimi još boravio, on otrči na sprat u svoju sobu, da donese kofer. Potom su krenuli do banke. Elmorska banka je upravo ugradila novi sef i trezor. Trezor je bio mali, ali je imao nova, čvrsta vrata. Zaključavala su se sa tri solidne čelične reze koje bi se istovremeno gurale jednom ručicom, a imala su i satni mehanizam. Gospodin Adams je sav cvetao dok je tumačio mehanizam gospodinu Spenseru koji je pokazivao uljudno, premda ne veliko interesovanje.

One dve devojčice, Mej i Agata, bile su oduševljene sjajnim metalom i smešnim satom i rezama.

Dok su oni bili tako zabavljeni, u banku uđe Ben Prajs i nasloni se na lakat, zavirujući ležerno između rešetki. Reče bankarskom službeniku da ništa ne želi, nego da samo čeka svog starog znanca. Iznenada se začu vriska žena i neka trka. Neprimećeno, devetogodišnja Mej je u igri zaključala u trezor Agatu.

Stari bankar priskoči ka ručici i poteže je.

”Vrata ne mogu da se otvore”, zastenja on. ”Sat nije navijen, a ni šifra nije uneta.”

Agatina majka vrisnu histerično.

”Najbliži čovek koji bi mogao da otvori ta vrata je u Litl Roku”, reče gospodin Adams drhtavim glasom.

”Spensere, šta ćemo? To dete, ona ne može dugo da ostane unutra. Nema dovoljno vazduha i od straha će dobiti fras.”

Agatina majka, sad već izvan sebe, rukama udari o vrata trezora. Neko, onako iz očajja, predloži dinamit.

Anabela se okrete prema Džimiju krupnih očiju, punih zebnje ali ne i očajja:

”Ralfe, zar ne možeš nešto da uradiš? Pokušaj, molim te!”

### *Treća pauza*

”Preobražaj” - 4. nastavak

On je pogleda sa čudnim, blagim smeškom na usnama i veseljem u oštroumnim očima.

”Anabela”, reče on, ”molim te, daj mi tu ružu koju nosiš.”

Jedva verujući da je dobro čula, ona skide pupoljak sa prednjeg dela haljine i položi ga na njegovu ruku. Džimi ga stavi u džepić svog prsluka, zbacila kaput sa sebe i zasuče

rukave košulje. Tim činom preminu Ralf D. Spenser, a njegovo mesto zauze Džimi Valentajn. Od tog trenutka kao da je prestao da bude svestan bilo čijeg prisustva. Položi svoj kofer na sto i širom ga otvori. Brzo je vadio sjajne, neobične instrumente, tiho zviždeći kao i uvek kada je radio. U dubokoj tišini, nepomični, ostali su ga posmatrali kao opčinjeni. Za tren je Džimijeva omiljena bušilica glatko grizla čelična vrata. Za deset minuta, srušivši svoj provalnički rekord, on povuče reze i otvori vrata.

Agata, na ivici snage, ali živa i zdrava, nađe se u majčinom zagrljaju. Džimi Valentajn obuče kaput i krenu prema ulaznim vratima. Dok je prolazio, učinilo mu se da čuje daleki glas koji je nekad poznavao kako ga doziva:

”Ralfe!”

Ali on se nije zbunio.

#### *Četvrta pauza*

”Preobražaj” - 5. nastavak

Na vratima mu zasmeta neka ljudeskara.

”Zdravo, Bene!”, reče Džimi, još uvek se neobično smeškajući.

”Najzad si me ščepao, ha? Pa, krenimo. Mislim da sad više ionako nije važno.”

Ali tada Ben Prajs učini nešto vrlo neobično.

”Mislim da ste se zabunili, gospodine Spenser”, reče on.

”Mislim da vas ne poznajem. Čeka vas vaša kočija, zar ne?”

Ben Prajs se okrete i zaputi niz ulicu.



## Materijal za rad za voditelja - Vođeno čitanje sa predviđanjem

Važno je da učesnici u aktivnosti koja je organizovana predviđaju i tako pokrenu postupak traženja odgovora, slaganja ili neslaganja sa ponuđenim hipotezama.

Mora da postoji koherentan plan koji bi omogućio učesnicima da se uključe u razne procese mišljenja, ali taj plan treba da služi samo kao niz smernica. Generalno gledano, diskusija o predviđanjima će podstaknuti voditelja da postavi više pitanja nego što je planirao. Fokus mora da bude na pitanjima kao što su:

- Šta mislite da će se dogoditi?
- Šta mislite o...?
- Šta mislite o nekom liku ili događaju u priči?
- Šta biste vi potom učinili?
- Šta mislite o mišljenju svog partnera?

Pitanja bi trebalo da budu otvorenog tipa. Budući da voditelji pokreću postavljanje pitanja, učesnici su skloni da odgovaraju direktno. Ako želimo da imamo dijalog u razredu, moraćemo da promenimo taj obrazac interakcije. Ponašanje odraslih podržava obrazac razredne interakcije.

Takođe, važno je u planiranju odrediti gde u priči stati i postaviti pitanje. Mada bi pauze morale logično da se nametnu, same po sebi, potrebna je praksa da bi se uočila takva mesta. To nije tako jednostavno kako izgleda i treba pažljivo odrediti pauze koje će učenicima omogućiti da razmisle o toku i predvide šta će se dogoditi.



## II RADIONICA

### DISKUSIONE GRUPE

#### **CILJ/POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- demonstriranje tehnike diskusione grupe;
- razvijanje osetljivosti za argumentovanje ličnog stava kada su u pitanju uverenja i vrednosti;
- razlikovanje interpretacije od činjenica/opservacije.

#### **MATERIJAL:**

- flipčart papiri,
- markeri,
- materijal za rad za učesnike - Tabela za analizu stavova, interpretacija, zaključivanja - za svaku grupu,
- materijal za rad za učesnike - Formular za diskusionu mrežu - za svaku grupu.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 20 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Jasno/nejasno (5 minuta)**

Učesnici se podele u dve grupe i stanu u kolonu jedan iza drugog, u svakoj koloni jedni drugima gledaju u leđa. Poslednji u redu prstom nacrtaju/napišu poruku na leđima onog ispred sebe. Poruka se na isti način prenese do početka reda. Prvi izgovori ono što je razumeo, porede se prva i poslednja informacija.

Sledi komentar o jasnoći/nejasnoći poruka i načina njihovog prenošenja.

#### **Centralna aktivnost - Interpretacija/opservacija (65 minuta)**

1. Analiza promišljanja o priči:

Voditelj pozove učesnike da se prisete prethodne radionice i priče "Preobražaj", sa naglaskom na to koje je sve stavove, sudove, predrasude i sl. priča isprovocirala kod njih, dok su je čitali i posle toga, tj. u međuvremenu.

Zatim, u manjim grupama učesnici razgovaraju o tome i zapisuju svoje oprečne stavove, interpretacije, činjenice - u obliku tabele.

Tabela za analizu stavova, interpretacija, zaključivanja:

činjenice	interpretacije
stavovi	sudovi / presude
kritičko rasuđivanje	neosnovano zaključivanje

Na velikoj grupi predstavnici manjih grupa referišu, a voditelj na flipčart papiru zapiše u tabelu: činjenice/interpretacije, stavove/sudove, mišljenja koja su rezultat kritičkog promišljanja/neosnovanog zaključivanja.

Voditelj koristi priručnik da bi objasnio karakteristike procesa kritičkog mišljenja kroz pojmove: prevođenje u značenje, analiza, sinteza, interpretacija, rasuđivanje. Zatim pojašnjava pojmove mišljenje i stav i razgovara o tome sa učesnicima.

## 2. Diskusione grupe

Učesnici se brojanjem do 3 podele u trojke ili četvorke - tzv. diskusione grupe, što uvek zavisi od ukupnog broja učesnika. Diskusione grupe zatim izvlače pitanje upisano u tabelu na flipčart papiru, za koje pripremaju argumentaciju. Voditelj je prethodno pripremio mreže, za svaku grupu jednu mrežu sa upisanim pitanjem u sredini, ali tako da za svako pitanje ima po dve grupe.

Grupe se spremaju za diskusiju o pitanjima, tako što u diskusionu mrežu upisuju sa obe strane argumente, mišljenja, stavove (+ i -).

Naglasiti im da to ne moraju biti samo argumenti već i suprotstavljena stanovišta sa obrazloženjima.

Formular za diskusionu mrežu:

ZA (argumenti) DA (zašto) JESTE	OSNOVNA TEZA PITANJE	(argumenti) PROTIV (zašto) NE NIJE
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____

Pitanja koja se koriste za diskusione mreže:

- a) Da li je Džimi doneo ispravnu odluku? ili Džimi je doneo ispravnu odluku.
- b) Šta je dobro, a šta loše u priči?
- c) Priča potvrđuje vaše mišljenje odranije ili potvrdili ste ono što ste i ranije mislili.
- d) Moralni zaplet ove priče je: da li se može verovati nekome koje osuđivan za krađu a želi da živi pošteno i bude pošten posle toga.
- e) Moći ljubavi je takva da briše sve razlike. ili
- f) Ljubav može da pređe preko prošlosti partnera, koja stvara nepoverenje.

Kada popune tabele, učesnici na nivou svoje male grupe izlistaju koje su probleme imali kada su radili ovaj zadatak, kako su usklađivali svoje argumentacije, mišljenja, stanovišta.

Na velikoj grupi po dve grupe sa istim pitanjem u mreži prezentuju svoje argumente i razgovaraju o sličnostima i razlikama u argumentaciji istog pitanja. Za ovu aktivnost učesnicima treba ostaviti dosta vremena, oko trideset minuta.

Voditelj upravlja diskusijom pokušavajući da održi atmosferu suprotstavljanja argumentacija bez upadanja u sukobe i konflikte, bez obzira na različitosti.

Kada se završi argumentisanje svih grupa, voditelj komentariše koliko je važno izražavati se jasno i razumljivo, obrazložiti svoje mišljenje da ne bi dolazilo do sukobljavanja i nerazumevanja, naročito kada verujemo da pod jednim pojmom ili pojavom mislimo isto, a kad porazgovaramo o tome pokaže sa da mislimo različito, tj. da istim pojmovima i pojavama pridajemo različita značenja.

Voditelj govori o kulturi jasnog izražavanja i spremnosti da sa tolerancijom i razumevanjem slušamo suprotna uverenja i mišljenja, da ne dozvolimo da nas isprovocira različit pristup, već se skoncentrišemo na traženje argumenata za obrazlaganje svog pristupa.

### **Završna aktivnost - Kako se osećam? (10 minuta)**

Učesnici u trojkama/četvorkama pokretom i zvukom treba da pokažu svoje trenutno raspoloženje. Treba da pokažu u plenumu, brzo, da se oseti raspoloženje grupe u celini.



## III RADIONICA

### ŠTA IMA NOVO U NOVINAMA?

#### **CILJ/POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa tehnikom za čitanje teksta sa kritički usmerenom pažnjom;
- uočavanje mehanizma koji dovodi do toga da bez dovoljno činjenica formiramo vrednosne sudove i interpretiramo;
- uočavanje mehanizama kojima usvajamo tuđa uverenja i vrednovanja kao svoja;
- uočavanje momenta aktiviranja kritičkog mišljenja u toku čitanja teksta.

#### **MATERIJAL:**

- dovoljna količina novina, časopisa, tekstova,
- materijal za rad za učesnike - Lista pitanja - za svakog učesnika,
- materijal za rad za učesnike - Kako da pročitate esej analitički - za svakog učesnika.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 20 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Vest (5 minuta)**

Breinstorming na temu vest. Na velikoj grupi asocira se na reč vest, voditelj zapisuje asocijacije na flipčartu; na osnovu asocijacija prave kategorije i kategorišu vest po tipovima, vrstama informacija, nameni. Zatim voditelj daje komentar o tome šta je za koga vest i kako na različite vesti različito reagujemo, koje nam privlače pažnju a koje ne, od čega to zavisi.

#### **Centralna aktivnost - Kritičko čitanje (70 minuta)**

Aktivnost može da se radi u paru ili pojedinačno. Voditelj unapred pripremi nekoliko primeraka dnevnih novina od poslednjih nekoliko dana, kao i nekoliko primeraka raznih časopisa sa tekstovima različitog žanra (politički, estradni, stručni).

Novine i časopisi rasporede se po stolovima/manjim grupama (5-6 učesnika) tako da svaki učesnik u grupi može odabrati neki tekst prema sopstvenom interesovanju. Voditelj im kaže da odaberu jedan tekst iz novina ili časopisa koji će pažljivo pročitati, a zatim odgovoriti na pitanja koja će dobiti i da zapišu odgovore. Tekst ne treba da bude duži od jedne strane ili dva novinska stupca. Učesnici rade samostalno.

---

<sup>1</sup> Za ovu aktivnost voditelj može da se posluži radionicom iz pravnog bloka - pravo na informisanje.

Kada završe samostalni rad, prodiskutuju o svojim odgovorima sa nekim iz grupe, koga odaberu ili koji je najbliži po mestu sedenja.

Zatim kao par potraže još jedan par i jedni druge informišu o tome šta su radili i kojim su se tekstovima bavili, do kojih su odgovora došli.

Potom kao četvorka odaberu jedan tekst oko koga se svi slažu da im je najzanimljiviji. Vrate se pitanjima na koja su davali odgovore i kao grupa ih razvrstaju u sledeće kategorije (voditelj ih prethodno ispiše na flipčartu ili tabli):

- a) pitanja koja se bave činjenicama  
(odgovor bi mogao biti: 4, 10, 11);
- b) pitanja koja se bave emocijama  
(odgovor bi mogao biti: 1, 8, 9);
- c) pitanja koja se bave interpretacijama  
(odgovor bi mogao biti: 2, 3, 5, 6, 7, 12, 13, 15);
- d) pitanja koja se bave vrednosnim sudovima  
(odgovor bi mogao biti: 6, 7, 12, 14).

U istim grupama/četvorkama učesnici izdvoje odgovore na pitanja iz kategorije C (interpretacije) i uporede ih sa odgovorima iz kategorije A. U kakvom su odnosu interpretacije i činjenice? Voditelj ih uputi da pokušaju da smisle još nekoliko načina na koje se iste činjenice (ako ih ima) mogu interpretirati.

Alternativa 1: Ako u tekstu nema činjenica, učesnici treba da razmisle kakve sve posledice interpretacije mogu izazvati, kakav uticaj na razumevanje suštine značenja teksta kod čitalaca mogu proizvesti interpretacije koje se ne oslanjaju na činjenice?

Alternativa 2: Ako se tekst poziva/oslanja na činjenice, voditelj pozove učesnike da pokušaju ponovo da ga pročitaju tako što će preskakati delove sa činjenicama. Sada treba da provere da li se suština njihovog razumevanja teksta promenila i da razmisle kakve sve posledice interpretacije mogu izazvati, kakav uticaj na razumevanje suštine značenja teksta kod čitalaca mogu proizvesti interpretacije koje se ne oslanjaju na činjenice.

Alternativa 3: Isti postupak voditelj može da primeni kako bi stavio u odnos odgovore na pitanja iz kategorija B i D, ukoliko ima vremena, jer se može dogoditi da se zadaci rade brže od predviđenog vremena..

Svaka grupa "objavi" komentar do koga je došla.

Voditelj upravlja razmenom na velikoj grupi o odnosu činjenica i interpretacija. Poenta aktivnosti jeste da učesnici uoče razliku između činjenica i interpretacija kao i emocija i vrednosnih sudova.

Mini-predavanje o tome kakav je odnos između činjenica i interpretacija, kako se interpretiraju činjenice u nauci, kakav se jezik koristi; kako se tumače činjenice u društvenim pojavama, kakav se jezik koristi.



Cilj je da uoče:

- da smo skloni da i bez dovoljno činjenica formiramo vrednosne sudove i interpretiramo (uopštavanja, učitavanja ličnog značenja, lično iskustvo);
- da smo skloni da usvajamo tuđa uverenja i vrednovanja kao svoja (oslanjamo se na autora teksta, pozivamo se na autoritete, usvajamo prenesene informacije, prihvatamo tuđe stavove čak i bez obrazlaganja ako su to osobe kojima verujemo, izbegavamo "lični ugao gledanja" jer time ne preuzimamo ličnu odgovornost za ono što mislimo, u šta verujemo);
- momenat aktiviranja kritičkog mišljenja, kritičke svesti, momenat u kome odlučimo da neutrališemo uticaj autora teksta na naše razumevanje informacija, tj. na prihvatanje ili osporavanje, proveravanje, izražavanje sumnje, traženje potkrepljujućih činjenica.

Sve ovo treba potkrepiti primerom iz novina ili časopisa ili udžbenika.

### **Završna aktivnost - Moj naslov (5 minuta)**

Svaka grupa smisli 2 do 3 nova naslova za tekst na kome je radila (mogu biti smešni) i potom svaka grupa kaže svoje naslove.

## Materijal za rad za učesnike - Lista pitanja

Zašto ste odabrali baš taj tekst?

1. Šta je autor teksta želeo da kaže čitaocu o temi? Kojoj vrsti teksta pripada tekst koji ste pročitali (informacija, prikaz, analiza, putopis, intervju, itd.)?
2. Koji izvor informacija koristi autor? Da li je to neki priznati, legalan izvor? Da li su informacije dovoljno sveže? Da li je za ovu temu važno da budu sveže? Objasnite svoj odgovor.
3. Koja je osnovna informacija koju autor teksta želi da saopšti čitaocu?
4. Koliko je jasan jezik kojim je tekst pisan?
5. Šta je autor želeo da postigne ovim tekstom (na primer, da nas zabavi, da objasni, opravda, spreči, opiše)?
6. Koje biste reči upotreбили da opišete ton (intonaciju) kojim je tekst napisan (na primer, bes, sarkazam, kritika, nervoza, da se zabavi)?
7. Da li autor koristi jezik emocija u tekstu? Ako je odgovor DA, dajte neke primere.
8. Izdvojite tri podatka koja su najbitnija, bez kojih bi tekst promenio smisao.
9. Da li je iskazano stanovište činjenica ili mišljenje? Navedite tri činjenice iz teksta. Nevedite tri mišljenja koje autor iskazuje u tekstu.
10. Ima li slabosti u rezonovanju autora? Ako ima, navedite neki primer.
11. Da li autor menja mišljenje čitaoca o temi o kojoj piše? Ako menja, navedite kako to čini.
12. Da li vas tekst interesuje? Ako DA, zašto i kako? Ako NE, zašto ne?
13. Da li neka informacija u tekstu govori o kulturi autora? Navedite po čemu je to različito u odnosu na sredinu iz koje vi potičete.

## Materijal za rad za učesnike - Kako da analitički pročitate esej<sup>2</sup>

1. Uzmi olovku u ruku.
2. Pročitaj ceo esej odjednom, na brzinu i potraži njegovu osnovnu ideju, ono o čemu esej uopšteno govori, o čemu autor piše, što poručuje svojim tekstom. Ne zalazi u detalje. (Ako naiđeš na nepoznatu reč, zaokruži je i nastavi dalje sa čitanjem).
3. Proveri značenje nepoznatih reči. Da li su to ključne reči za razumevanje, da li ih autor koristi više puta ili samo jedanput u tekstu, zapiši ukratko na kraju strane ili na kraju eseja.
4. Sada pročitaj mnogo sporije i pažljivije, svesno tragajući za najvažnijom autorovom generalizacijom, njegovom osnovnom tezom.
  - Teza određuje strukturu, tako da struktura, kada je jednom osetiš, može da te vodi do teze. Pronađi čime autor teksta poentira: Gde je to u tekstu? Kojih delova se sećaš koji "nisu glavne tačke" u tekstu?

Teza je generalizacija/uopštavanje koje autor želi da dokaže u tekstu. Tvoj je zadatak, onda, da se pitaš: "Šta autor dokazuje? "

- Drugi način za utvrđivanje osnovne teze teksta jeste da se zapitaš "Šta je sjedinjujući princip u ovom eseju?" ili "Oko koje ideje se vrti ceo tekst u ovom eseju?" ili "Kojim zajedničkim stavom se svi delovi teksta bave/Koji zajednički stav iskazuju svi delovi teksta?" Ukoliko autor svoju tezu iskazuje potpuno i jasno na jednom mestu, tvoj posao je lakši. Obično se teza saopštava negde u zadnjem delu teksta, u poslednjim pasusima koji te svojim sadržajem vode do glavne teze. Ili, pak, odmah posle uvodnog dela, ali je u tom slučaju tekst eseja izbalansiran tako da potvrđuje početni stav i vraća se na njega.
  - Ponekad autor ne iskazuje svoju glavnu tezu sa mnogo reči, već je daje sukcesivno u delovima. Nije važno, ti možeš da je formulišeš kasnije sastavljanjem tih delova u celinu.
5. Kada misliš da si UHVATIO/LA glavnu tezu teksta, koju esej dokazuje, podvuci taj deo i zapiši tezu sa strane, na marginama. Ako ti se čini da ima nekoliko mogućih teza, ne paniči, sve se one nekako dopunjuju, čine celinu. Bar jedna ili više njih će se pokazati pre kao podrška tezi nego kao deo teze.

Pročitaj ponovo tragajući za strukturom. Tražiš najvažniji deo eseja.

---

<sup>2</sup> Prilagođeno uz dozvolu: RSSL, Univerzitet države Merilend, SAD.

- Verovatno ćeš prepoznati UVOD: podvuci jasnu liniju ispod uvodnog dela i zapiši na margini da je to uvod.
- Sada rasvetli glavni deo eseja. Već si prilično siguran/na šta je osnovna ideja eseja. Koja su glavna mesta u tekstu kojima te autor vodi ka svojoj tezi ili koje koristi da bi je potvrdio? U malo dužem eseju otkrićeš da barataš grupama pasusa koji su u funkciji iste - glavne teze. Podvuci one pasuse koji govore o istom i daj im isti naziv/imenuj ih istim pojmom.

Na primer, u tekstu o tome kako se završava kurs iz Engleskog I, nesumnjivo ćeš otkriti pasuse koje sve možeš označiti sa "priprema", dok ćeš drugu grupu pasusa nazvati "tipična ispitna pitanja". U svakoj grupi će biti podgrupe: u okviru "pripreme" biće "pregled eseja", "pamćenje terminologije" itd.

Povremeno ćeš naići na pasus koji ne govori mnogo:

- Neki su samo ilustrativni: pasusi tipa "na primer"...
- Neki su samo komentari ili impresije autora, tipa "to me podseća"...
- Treći, veoma uobičajen tip, jesu prelazni pasusi koji te skoro nežno prevode od jednog značenja/poente/argumenta ka drugom.

Kada naiđeš na jedan od ovakvih pasusa, podvuci ga i zapiši sa strane, na margini ime koje mu daješ.

6. U okviru svakog podnaslova u tekstu pronađi poentu koju autor želi da saopšti.

(Na primer, u tekstu o ispitu iz Engleskog I, pronađi šta autor preporučuje kao pripremu za ispit.)

Drugim rečima, pronađi glavnu rečenicu u svakom pasusu. Podvuci je. Nekada je na početku pasusa, nekada na kraju. Ponekad nije ni iskazana jasno, implicitna je.

7. Sada imaš kostur autorovih argumenata i osposobljen/na si za praćenje njegovog promišljanja. Ako, još uvek imaš problema, pokušaj da zapišeš nekoliko reči na margini, sumirajući pasus.

Na primer, u eseju o ispitu iz Engleskog I, možeš zapisati "podvuci u udžbeniku" na margini jednog pasusa, a "ne previše" na margini posle sledećeg pasusa. Takođe, možeš da podvučeš osnovne prelazne ili strukturišuće reči kao što su "ali", "štaviše", "sa druge strane", "nikako" i sl.

8. Sada zapiši, na početku ili na kraju eseja, glavnu tezu/stav eseja. Seti se da je glavna teza ujedno i SVRHA eseja. Traži odgovore na pitanja:

- Koju publiku je autor imao na pameti?
- Šta zaključuje autor?
- Na koja znanja čitaoca autor računa, na koja uverenja?

- Ili računa na obe stvari?

- Da li se obraća prijateljskom ili neprijateljskom čitaocu?

9. Najzad, što je veoma važno, uzmi u obzir sledeća dva pitanja:

- ZAŠTO je autor napisao tekst i ZA KOGA?

- Kome se obraća?

- Šta pretpostavlja?

- Na koja znanja, uverenja čitaoca se oslanja?

- Da li je njegov čitalac prijateljski ili je neprijateljski orijentisan?

10. Sada kada si potpuno razumeo/la esej, imaj u vidu da ćeš biti stavljen/na na probu u vezi sa retoričkim tehnikama koje autor koristi, pa je pravi momenat da ih potražiš u tekstu.



# IV RADIONICA

## VREDNOSNA OSA

### CILJ/POSTUPAK SAZNAVANJA:

- osvestiti kako se formiraju vrednosti i argumentacija;
- osvestiti značaj decentracije za razumevanje različitosti i razvoj tolerancije;
- praktikovanje različitih oblika iskazivanja svojih uverenja i stavova (verbalno, neverbalno).

### MATERIJAL:

- papiri,
- markeri,
- traka za pod.

### VREMENSKO TRAJANJE:

1 sat i 35 minuta

### Uvodna aktivnost - Vremenska prognoza (10 minuta)

Voditelj pripremi u više primeraka tekst dnevne vremenske prognoze iz novina, učesnici se podele u 5 do 6 grupa, odaberu jednog predstavnika sa kojim vežbaju čitanje teksta vremenske prognoze na način koji dobiju na zadatku: kao tužnu vest, kao prenos utakmice, kao "šaputanje na jastuku", kao vic, kao sudsku presudu i sl.

Voditelj pripremi tekst iste prognoze i na kraju odredi način čitanja. Grupe pročitaju prognozu.

Voditelj sumira o ulozi i značaju neverbalne komunikacije u iskazivanju emocija, stavova, vrednosti.

### Centralna aktivnost - Moj stav (80 minuta)

Voditelj objasni učesnicima da će u narednoj aktivnosti biti potrebno da zauzmu lični stav i da ga izraze tako što će se rasporediti duž zamišljene ili na podu učionice nacrtane ose/kontinuumu, pod pretpostavkom da krajnje tačke ose izražavaju ekstreme pozitivnog i negativnog stava (*od uopšte se ne slažem do potpuno se slažem*).

Svaki učesnik će prvo razmisliti o pitanju i zapisati svoje argumente koji će mu pomoći da zauzme poziciju na kontinuumu.

Stav sa kojim se radi može biti:

Slažem se da je potrebno ograničiti rad kafića do 01:00 čas posle ponoći, kako bi se zaštitilo zdravlje mladih i njihova efikasnost u školi/učenju.

Voditelj može formulirati i neki drugi, aktuelniji ili konkretnoj sredini primereniji stav, vodeći računa o tome da taj stav bude formulisan tako da se u svakom slučaju učesnici mogu raspoređivati na kontinuumu, uključujući i ekstremne tačke. Stav se napiše krupnim slovima na flipčart tabli ili se projektuje sa folije. Tako zapisan, stoji uočljiv u prostoru sve vreme. Na podu se nacrtaju osa i na krajevima se na papiru napišu ekstremne pozicije.

Učesnici se zatim raspoređuju duž ose/kontinuumu, a u skladu sa svojim stavom. Da bi to uradili, moraju da porazgovaraju sa drugim učesnicima da bi saznali njihov stav u vezi sa pitanjem. U toj kratkoj razmeni očekuje se da se iskristališu kriterijumi za raspoređivanje.

Alternativa 1: Osa se "presavije na sredini", a učesnici se postave u dve kolone tako da se podele u "pozitivni" i "negativni" deo kontinuumu. Ovako podeljeni mogu sestati u prostor kao dve velike grupe. Voditelj pozove grupe da odaberu po jednog predstavnika koji će ih zastupati. Zatim tog predstavnika pripreme izlistavanjem svojih argumenata, pri tom odabirajući po tri ključna argumenta.

Sada svaka grupa iznosi svoje argumente. Suprotstavljaju svoje argumente u atmosferi koja podrazumeva tolerantnost i spremnost da se čuju. Voditelj usmerava diskusiju dajući naizmenično reč jednoj pa drugoj grupi, svaki put dajući po nekoliko minuta za pripremu novih argumenata kojih nikada ne sme biti više od tri. Argumentovanje traje sve dok ima argumenata.

Voditelj vodi računa o stilu izražavanja koji se koristi, podseća na toleranciju. Razgovor ne treba da dovede do izjednačavanja stavova već samo do sumiranja argumenata koji jesu/nisu valjani za ovakvu vrstu stava.

Na kraju voditelj sumira kriterijume koji su doveli do različitih stavova. Zapiše ih na flipčartu i prokomentariše u zavisnosti od toga šta je dobio. Iz ugla samo mladih komentariše da je moguće druge argumente i kriterijume izdvojiti iz ugla raznih grupa odraslih.

*Napomena:*

Ova aktivnost može da posluži kao uvod u debatu, jer ako se izdvoje tri jasne grupe, onda se može organizovati debata. U tom slučaju voditelj se pridržava pravila i procedura za vođenje debate iz priručnika ili iz naredne radionice.

Alternativa 2: Ukoliko se ne formiraju dve grupe već se formira jedna, može se dalje raditi na različitim kvalitetima i vrstama argumenata iz različitih pozicija. Grupa se podeli u više manjih podgrupa (a, b, c, d) i svaka dobije zadatak da osmisli argumente iz jedne uloge:

- a) Iz svoje uloge (mladih) koje bi argumente koristili ako zastupaju stav pred roditeljima, školom, ministarstvom prosvete, predsednikom opštine, donatorom koji želi da finansira omladinske stvaralačke programe i sl. - da odaberu jedno.
- b) Da su oni neko drugi, na primer, predstavnici škole, građani koji žive iznad kafića, lokalna vlast, ministar prosvete i sl. - da odaberu jedno.
- c) Iz uloge vlasnika kafića.



d) Iz uloge aktivista ekoloških grupa ili sekcija.

e) Iz uloge predstavnika učeničkog parlamenta na javnoj ili TV tribini.

Kada završe sa pripremom argumenata, voditelj daje dodatni zadatak za grupe da osmisle prezentaciju kroz neki od ponuđenih oblika - da odaberu jedan ili izvuku cedulju sa jednim oblikom:

- Simulirana situacija - skeč
  - Dramatizacija
  - Reklamni plakat
  - Govor na mitingu
- Instalacija od tela u prostoru
  - Performans

### **Završna aktivnost - Novine u budućnosti (5 minuta)**

Svaka grupa formuliše naslov za školske novine koje će biti objavljene 2015. godine. Prezentuju svoje naslove. Radi se brzo da bi se osetila snaga vizije ili duh i energija budućnosti.

*Napomena:*

Ovo mogu biti i dve radionice sa dva različita stava.



# V RADIONICA

## DEBATA

### **CILJ/POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- upoznavanje sa tehnikom debatovanja;
- provežbavanje tehnike debata;
- praktikovanje suprotstavljanja argumentacije sa uvažavanjem.

### **MATERIJAL:**

- materijal za rad za učesnike - Pravila za debatu,
- materijal za rad za učesnike - Diskusiona mreža.

### **VREMENSKO TRAJANJE:**

U zavisnosti od vremena koje voditelji imaju na raspolaganju. Debata obično traje više sati.

### **Uvodna aktivnost - Naš tim (10 minuta)**

U grupama od po 5-6, učesnici imaju zadatak da se definišu kao tim, da svom timu daju ime i da pokretom i zvukom iskažu energiju tima. Prikazuju brzo, jedna po jedna grupa, a na kraju svi zajedno povezuju u zajednički izraz energije cele grupe.

### **Centralna aktivnost - Debata**

Organizuje se debata prema detaljnom uputstvu iz priručnika.

Voditelj na foliji ili na flipčartu ispiše osnovne korake u debati, koji su sve vreme u vidokrugu učesnika:

1. Pre debate svaka grupa unosi svoje argumente u mrežu za diskusiju.
2. Formiraju se grupe sa jasnim suprotnim mišljenjem/stavom.
3. Odredi se vreme za pripremu i iznošenje argumenata.
4. Odredi se vreme za formiranje grupe neopredeljenih, koja se fizički, u prostoru, pozicionira između dve suprotstavljene strane (prostor se osmisli u obliku ćiriličnog slova P). Naglasi im se da u toku debate mogu da se fizički premeste na jednu ili drugu stranu ukoliko promene/formiraju jasnije svoje mišljenje.
5. Strane iznose svoje argumente naizmenično, slučajnim izborom (novčićem) se bira prvi.
6. Određuju se pravila govorenja: vreme za jednog, broj javljanja za jednog, smenjivanje predstavnika u okviru svake grupe ili odabiranje jednog stalnog predstavnika, vreme konsultovanja u grupi pre replike.
7. Svaka strana pripremi i iznese svoju završnu reč.

Voditelj prvo obrazloži zašto su ova pravila važna i kako će se truditi da ih održi na snazi po cenu prekida debate. Cilj nije konflikt već razvijanje i tolerantno suprotstavljanje

argumenata ZA i PROTIV. Voditelj daje mogućnost da se pravila dopune ili preciziraju pre početka .

Mogući stavovi za debatovanje:

- Svi učenici mogu biti birani za predstavnike u parlamentu.
- Učenički parlament treba da učestvuje u donošenju svih odluka u školi.
- Parlament je dobar način da se predsednik parlamenta lično afirmiše.
- Učenički parlament treba da se bavi samo problemima učenika u školi.
- Učenički parlament treba da zastupa prava svakog učenika u školi, bez obzira na njegov odnos prema školi i ponašanje.

*Napomena:*

Za vođenje debate veoma je važno organizovati prostor koji joj pogoduje, odrediti voditelja u debati, postaviti jasna pravila za vođenje debate koja treba da uključe:

- koliko vremena traje debata,
- kvalitet komunikacije i rečnik koji se može koristiti pri argumentovanju (navesti primere),
- kako se iskazuje poštovanje i uvažavanje bez obzira na razlike u pozicijama i stavovima.

Voditelj vodi računa o sledećem:

- Grupe je potrebno podsticati da dopuste svim članovima grupe da nešto kažu.
- Potrebno je da pojedinci pažljivo saslušaju tuđe mišljenje pre nego što reaguju. Po potrebi, možete da uvedete pravilo da se mora ponoviti ono što je neko rekao pre nego što se iznese novi argument.
- Svako ko za vreme debate promeni stav, mora i fizički da pređe na drugu stranu.
- Ukoliko debata potraje više od petnaest minuta, od učesnika se može tražiti da je prekinu i zapišu najuverljivije argumente koje su čuli. Ovo je naročito dobra strategija ako se od učesnika kasnije traži da napišu sastav u kome treba da razrade argumente (Brophy, 1996).
- Prilikom zaključivanja traži se da jedan dobrovoljac, sa svake strane, iznese rezime svoje grupe - završnu reč.
- Nakon debate, voditelj sažima ponuđene argumente i skreće pažnju na najvažnije ideje i logičku utemeljenost zaključaka da bi se odalo priznanje učesnicima za kvalitet njihovog mišljenja i skrenula pažnja na problem koji je uočio a smatra ga važnim, te da demonstrira "pravi" način iznošenja argumenata sa uvažavanjem i tolerancijom prema različitostima.

### **Završna aktivnost - Utisak**

Kada završe debatu, učesnicima se da prilika da porazgovaraju o načinu rada u debati, o tome koliko im se ovaj način rada svideo, kako sada vide argument, slušanje sagovornika i druge veštine i tehnike u okviru debate i sl.

## VI RADIONICA

### MOJ GOVOR

#### **CILJ / POSTUPAK SAZNAVANJA:**

- provežbavanje govorničkih veština;
- osmišljavanje argumenata na zadatu temu;
- uočavanje značaja gestikulacije pri verbalnom izražavanju.

#### **MATERIJAL:**

- papir i olovka,
- govornica,
- materijal za rad za učesnike - Ceduljice sa temama.

#### **VREMENSKO TRAJANJE:**

1 sat i 35 minuta

#### **Uvodna aktivnost - Govorljive ruke (15 minuta)**

Voditelj objašnjava igru koja se zove "Ruke koje govore": učesnici treba da se podele u parove u kojima se dogovore ko je osoba A, a ko osoba B. Osoba A prva govori na temu koju joj zadaje osoba B (teme treba da budu šaljive i neobične kao "Ekskurzija je najvažniji oblika nastave", "Na školskom odmoru se najviše nauči, jer...", "Poslednja klupa je najomiljenije mesto zato što tu..."). Osoba B ima zadatak da stane iza leđa osobe A koja drži ruke u džepovima. Osoba B proturi svoje ruke ispred osobe A i gestikulacijom daje ton temi o kojoj osoba A govori/priča. Nakon pet minuta zamene uloge, a nakon pet minuta dobrovoljci-parovi demonstriraju svoje govore na velikoj grupi.

Na kraju, voditelj komentariše vezu između verbalnog i neverbalnog izražavanja, komentariše govor tela, efekat koji gestikulacije ostavlja na slušaoca. Napominje da je govorništvo veština koja se uči pripremom, vežbanjem.

#### **Centralna aktivnost - Veštine govora (70 minuta)**

Voditelj podeli učesnike na onoliko grupa koliko ima tema za govore (u ovoj radionici - osam). Temu govora dobiju izvlačenjem jedne od osam ceduljica sa temama. U manjim grupama učesnici pripremaju govor koji treba da zadovolji četiri osnovna kriterijuma:

1. da sadrži lično iskustvo,
2. da odslikava lični odnos prema temi,
3. da ima jasnu poruku namenjenu slušaocima
4. da traje najviše tri minuta.

Voditelj zatim poziva učesnike da zamisle da su slušaoci vršnjaci - članovi učeničkog parlamenta i da im se govornik obraća sa željom da se parlament odredi u odnosu na temu.

U grupama učesnici razgovaraju o temi koju su dobili, razmene svoja iskustva u vezi sa njom i odaberu jednog govornika iz grupe, ako je moguće onoga koji ima najautentičniji odnos prema temi (imao/la je lično iskustvo, ima stav i zna šta bi želeo/la da kaže drugima o temi).

Članovi grupe pomažu govorniku da osmisli uverljiv govor i da ga uvežba - da se pripremi za govor na velikoj grupi, na osnovu elemenata dobrog govora i veština koje koristi dobar govornik.

*Teme za govore:*

- Prevara
- Ljubav
- Poverenje
- Lična odluka
- Suočavanje sa sobom
- Praštanje
- Promena u životu
- Hrabrost

*Elementi koje ima dobar govor:*

- direktna povezanost sa temom,
- jasnoća, preciznost,
- logička povezanost,
- jasno odvojeni delovi - uvod, zaključak, itd.,
- mogućnost da se slušalac identifikuje sa sadržajem,
- lako uočljiva poruku,
- što više konkretnog sadržaja,
- što manje podrazumevajućeg,
- humor.

*Veštine koje koristi dobar govornik:*

- siguran stav,
- direktan pogled,
- fluentnost/tečnost u izražavanju,
- uvažavanje slušalaca,
- "držanje" pažnje slušalaca,
- usmerenost na slušaoca,
- primerena gestikulacija.

Dok se grupe pripremaju, voditelj priprema "scenu" - improvizuje govornicu koja može biti klasičnog tipa - govornica sa zamišljenim mikrofonom, ili modernog tipa - postolje, mali podijum ili stajanje u centru kruga - prema izboru učesnika, a publiku čine ostali učesnici.

Prezentacija govora (8 x 3 minuta = 25 minuta + pauze za promenu i konstruktivni "feed back" 8 minuta)...35 minuta.

*Napomena:*

Voditelj daje svakom govorniku konstruktivni "feed back" tako što kaže dve stvari koje mu se dopadaju i jednu preporuku za poboljšanje.

### **Završna aktivnost - Šta radimo (10 minuta)**

Učesnici stanu u dve kolone okrenute jedna prema drugoj. Svako nađe svoga para; po principu "šije-šete" istovremeno broje 1-2-3. Na 3 treba da pokažu 1, 2 ili 3 prsta; 1 prst je rukovanje, 2 prsta su zagrljaj, 3 prsta su poljubac (u obraz); prednost ima veći broj. Ponavlja se 2-3 puta.

## Opšti materijali za rad sa učesnicima

Materijali koji slede mogu da davati učesnicima u više radionica. Na primer, priče "Hvala, gospođo" ili "jedanaest" mogu poslužiti za vežbavanje kritičkog mišljenja, za korišćenje u radionici o debati, kao jedna od ponuđenih tema i sl.

Zato smo ovaj deo i izdvojili na kraju.

### Langston Hughes: "Hvala, gospođo"

Ona je bila krupna žena sa velikom torbom u kojoj je bilo svega osim čekića i eksera.

Torba je imala dugi kaiš i nosila ju je prebačenu preko ramena. Bilo je oko jedanaest sati uveče, crna tama, a ona je hodala sama, kad joj neki dečak pritrča sa leđa i pokuša da joj otme torbu. Kaiš puče kad ga je dečak naglo povukao, ali zbog dečakove težine i težine torbe, dečak izgubi ravnotežu. Umesto da pobegne koliko ga noge nose, kao što se bio nadao, dečak se prevali poleđuške na pločnik, a noge mu poleteše u vazduh. Krupna žena mirno se okrete i opali ga nogom. Tad se saže, podiže dečaka za prednji deo majice i prodrma tako da su mu zubi začegrtali.

Nakon toga, žena reče:

"Podigni moju torbu, dečko, i daj je ovamo."

I dalje ga je čvrsto držala, ali se nagnula toliko da bi mu omogućila da se sagne i podigne njenu torbu.

Potom reče: "Zar te nije sramota?"

Čvrsto uhvaćen za majicu dečak reče: "Jeste, gospođo."

Žena reče: "Zašto si to uradio?"

Dečak reče: "Nije bilo namerno."

Ona reče: "Lažeš!"

Dotad je već prošlo dvoje ili troje ljudi, neki su se okretali, a neki su ostali da stoje i gledaju.

"Ako te pustim, da li ćeš pobeći?" upita žena.

"Aha, gospođo", reče dečak.

"E pa onda te neću pustiti", reče žena. I nije ga pustila.

"Gospođo, oprostite", šapnu dečak.



"Aha! Lice ti je prljavo. Baš imam želju da te umijem. Nemaš nikog kod kuće da ti kaže da se umiješ?"

"Ne, gospođo", reče dečak.

"E pa onda ćeš biti umiven večeras", reče krupna žena i krene niz ulicu, vukući prestrašenog dečaka za sobom.

Delovao je kao da mu je četrnaest ili petnaest godina, krhak i gibak kao vita jela, u patikama i farmerkama.

Žena reče: "Mogao bi mi biti sin. Ja bih te naučila šta je dobro, a šta loše. Sada barem mogu da te umijem. Da li si gladan?"

"Nisam", reče dečak dok ga je ona vukla. "Samo želim da me pustite."

"Jesam li ja tebe gnjavila kad sam skrenula za onaj ugao?", upita žena.

"Niste, gospođo."

"Ali si se ti sam za mene vezao", reče žena. "A ako misliš da taj kontakt neće potrajati malo duže, ljuto se varaš. Kad završim sa tobom, mladi gospodine, zapamtićeš ti gospođu Luelu Bejts Vašington Džons."

Znoj izbi na dečakovom licu i on počeo da se otima. Gospođa Džons se zaustavi, trzajem ga povuče do sebe, uhvati oko vrata i nastavi da ga vuče niz ulicu. Kad je stigla do svojih vrata ona uvuče dečaka u kuću, niz hodnik, pa u veliku kuhinju, zapravo nameštenu sobu u zadnjem delu kuće. Jedna vrata su bila otvorena, pa je znao da on i ta žena nisu sami. Žena ga je i dalje držala oko vrata nasred sobe.

Ona reče: "Kako se zoveš?"

"Rodžer", odgovori dečak.

"Dakle, Rodžere, otiđi do onog tamo lavaboa i umij se", reče žena i najzad ga pusti. Rodžer pogleda u vrata, pogleda u onu ženu, pogleda ponovo u vrata, pa ode do lavaboa.

"Pusti vodu da teče dok ne postane topla", reče ona. "Evo ti čist peškir."

"Odvešćeš me u zatvor?", upita dečak, sagnut nad lavaboom.

"Ne sa takvim licem, ne bih te nigde odvela", reče žena. "Jurim kući nešto da skuvam, a ti mi otimaš torbu! Možda ni ti nisi ništa večerao, iako je već kasno. Jesi li?"

"Kod mene nema nikog kod kuće", reče dečak.

"E, onda ćemo da jedemo", reče žena. "Sigurna sam da si gladan ili si bio gladan kad si pokušao da mi ukradeš torbu!"

"Želim da imam par cipela od plavog antilopa", reče dečak.

”E pa nisi morao da ukradeš moju torbu da bi sebi nabavio antilop cipele”, reče gospođa Luella Bejts Vašington Džons. ”Mogao si lepo da me zamoliš.”

”Molim?”

Dok mu je sa lica kapala voda, dečak je pogleda. Nastade duga pauza. Nakon što je obrisao lice, ne znajući šta da radi, dečak ga je obrisao još jednom, osvrnu se, pitajući se šta sad. Vrata su bila otvorena. Mogao bi da odjuri niz hodnik. Mogao bi da potrči, potrči, potrči! Žena je sedela na sofi. Nakon izvesnog vremena, ona reče: ”Nekad sam i ja bila mlada i bila sam željna stvari koje nisam mogla da imam.”

Ponovo je usledila duga pauza. Dečakova usta se otvoriše. On se namršti i ne znajući da se namrštiio.

Žena reče: ”Aha! Mislio si da ću reći ali, zar ne? Mislio si da ću reći: ali ja nisam ljudima krala torbe. E pa nisam to nameravala da kažem.”

Zavlada muk. ”I ja sam radila svašta, stvari o kojima ti ne bih rado pričala, sinko, ne bih ni bogu, da već ne zna. Svi imaju nešto zajedničko. I zato lepo sedi dok nam ja spremim nešto da pojedemo. Mogao bi proći onim češljem kroz kosu, izgledaćeš pristojnije.”

U drugom uglu sobe, iza paravana, stajali su plinski šporet i zamrzivač.

Gospođa Džons ustade i ode iza paravana. Žena nije pazila na to da li će dečak pobeći, a nije ni pazila na svoju torbu, koju je ostavila na sofi. Ali, dečak je seo na drugi kraj sobe, podalje od torbe, na mestu na kome je mislio da ga žena lako može videti krajikom oka, ako to želi. Nije želeo da ona nema poverenja u njega. I nije želeo da mu ne veruje.

”Treba li vam neko da ode do prodavnice”, upita dečak ”možda po mleko i nešto tako?”

”Mislim da ne”, reče žena, ”osim ako ti želiš slatko mleko za sebe. Nameravala sam da napravim kakao od konzervisanog mleka koje imam.”

”U redu je”, reče dečak.

Žena zagreja pasulj i šunku iz zamrzivača, napravi kakao i postavi sto. Ne upita dečaka ni reč o tome gde stanuje, niti o njegovima, niti bilo šta zbog čega bi mu moglo biti neprijatno. Umesto toga, dok su jeli, ona mu ispriča o poslu u hotelskom kozmetičkom salonu koji radi do kasno, o tome kakav je to salon i kako u njega ulaze i izlaze razne žene, plavuše, crvenokose i Španjolke. Tad mu odreže polovinu svog jeftinog kolača.

”Jedi još, sinko”, reče ona.

Kad su završili sa jelom, ona ustade i reče: ”A sad uzmi ovih deset dolara i kupi sebi plave antilop cipele. I drugi put nemoj da napraviš grešku da se zalepiš za moju, niti bilo čiju torbu, jer će ti cipele do kojih si došao zlom spaliti tabane. Sad moram da se odmorim. Ali, od sada pa nadalje, sinko, nadam se da ćeš se pristojno ponašati.”

Ona ga povede niz hodnik do ulaznih vrata i otvori ih.

”Laku noć! Pamet u glavu, sinko!” reče ona, pogledavši niz ulicu dok je on silazio stepenicama.

Dečak je gospođi Lueli Bejts Vašington Džons želeo da kaže još nešto osim ”Hvala vam, gospođo”, ali mada su mu se usne micale, nije uspeo da kaže čak ni to, kada se okrenuo ka dnu praznog trema i pogledao u krupnu ženu na vratima. Onda je ona zatvorila vrata.

## Sandra Cisneros: "Jedanaest"

Ono što se nikad ne shvata u vezi s rođendanima, a što ti nikad ne kažu kad napuniš jedanaest godina, jeste da ujedno imaš i deset, i devet, i osam, i sedam, i šest, i pet, i četiri i tri, i dve i jednu godinu. A kada se probudiš na svoj jedanaesti rođendan, očekuješ da ćeš se i osećati kao da ti je jedanaest, ali nije tako. Otvoriš oči i sve je baš kao juče, samo što je danas novi dan. A uopšte se ne osećaš kao da ti je jedanaest. Osećaš se kao da ti je još uvek deset. I da si ispod uzrasne granice potrebne da bi imao jedanaest.

Recimo, nekim danima možeš da kažeš nešto glupo, a to je onaj tvoj deo koji ima deset godina. Ili možda nekim danima želiš da sediš mami u krilu jer se bojiš, a to je onaj tvoj deo koji ima pet godina. A možda će ti jednog dana, kad odrasteš, doći želja da plačeš kao da su ti tri godine, i to je uredu. To ja kažem mami kad je tužna i plače joj se. Možda se oseća kao trogodišnjakinja. Zato što se stari kao omot luka ili godovi u deblu stabla ili poput mojih babuški, nova godina umetne se u prethodnu, i tako dalje.

Eto kako izgleda imati jedanaest godina. Ne osećaš se kao da ti je jedanaest. Ne odmah. Potrebno je nekoliko dana, čak i nedelja, a nekada i meseci pre nego što kažeš "Jedanaest" kad te neko upita. A i ne osećaš se kao pametna jedanaestogodišnjakinja sve dok gotovo ne navršiš dvanaest. Tako je to.

Samo što danas ne želim da imam samo jedanaest godina koje čegrtaju u meni poput kovanih novčića u limenoj kutiji. Danas bih želela da su mi stotinu i dve umesto jedanaest, jer da su mi dve stotine bila bih znala šta reći kad je gospođa Prajs stavila crvenu jaknu na moju klupu. Znala bih da joj kažem da nije moja, umesto što sam ostala da sedim s tim izrazom na licu i da ćutim kao zalivena.

"Čije je ovo?", kaže gospođa Prajs, pa podigne crvenu jaknu u vazduh, kako bi je ceo razred video.

"Čija je? Leži u garderobi mesec dana."

"Nije moja", svi kažu. "Moja, nije!"

"Nečija mora da bude", ponavlja gospođa Prajs, ali niko ne može da se seti. To je ružna jakna s crvenim plastičnim dugmićima i kragom i rukavima rastegnutim toliko da bi mogli da posluže kao konopac za preskakanje. Mogla bi biti stara hiljadu godina, pa čak i da je bila moja, ne bih to priznala. Možda zato što nisam mršava, možda zato što me ne voli, ona glupača Silvija Saldivar kaže:

"Mislim da je Rahelina."

Tako ružna jakna, iskrzana i stara, ali joj gospođa Prajs poverova. Gospođa Prajs uzme jaknu i stavi je na moju klupu, ali kad sam otvorila usta da nešto kažem, iz njih ništa ne izađe.

"To nije, ja nemam, ti nemaš. Nije moja", najzad zapiskutam glasom koji je možda bio moj kad sam imala četiri godine.

”Naravno da je tvoja”, kaže gospođa Prajs. ”Sećam se da si je jednom imala na sebi.” Budući da je starija i učiteljica, ona je u pravu, a ja nisam.

Nije moja, nije moja, ali je gospođa Prajs već otvorila trideset drugu stranicu, matematički zadatak broj četiri. Ne znam zašto, ali odjednom mi je jako mučno u želucu, kao da deo mene koji ima tri godine želi da izađe kroz moje oči, samo što sam ih ja čvrsto stisnula i stisnula zube i pokušala da kažem sebi da sam danas napunila jedanaest godina, jedanaest. Mama peče tortu za mene za večeras, a kad tata dođe kući, svi će zapevati ”Srećan rođendan ti želimo, srećan rođendan ti želimo...”.

Ali kad me minuo taj osećaj mučnine i kad sam otvorila oči, ona crvena jakna još leži preda mnom poput visoke crvene planine. Lenjirom pomaknem crvenu jaknu u čošak klupe.

Pomaknem olovku i knjige i gumicu što dalje od nje. Čak pomaknem i svoju stolicu malo udesno. Nije moja, nije moja, nije moja. U sebi mislim koliko još ima do velikog odmora, koliko još do trenutka kad ću moći da uzmem crvenu jaknu i da je bacim preko ograde školskog dvorišta ili da je ostavim da visi na stubu parkirališta, ili da je zgužvam u lopticu i bacim u sporednu uličicu. Samo što kad je završio čas matematike, gospođa Prajs reče glasno i pred svima:

”Rahela, sad bi bilo dosta”, jer je primetila da sam gurnula crvenu jaknu do ivice klupe i da ona visi preko ivice kao vodopad, ali ja ne hajem.

”Rahela”, kaže gospođa Prajs. Kaže to kao da počinje da se ljuti.

”Da si odmah obukla tu jaknu i nemoj se više glupirati!”

”Ali to nije...”

”Sad!”, kaže gospođa Prajs.

U tom trenutku poželim da mi nije jedanaest godina, jer sve moje godine u meni - deset, devet, osam, sedam, šest, pet, četiri, tri, dve i jedna - guraju se ne bi li izašle na moje oči dok ja provlačim jednu ruku kroz rukav jakne koja miriše na kravljji sir, a potom i drugu ruku kroz drugi rukav, i stojim tako raširenih ruku kao da mi jakna nanosi bol, što zapravo i čini, grebe me i puna je bacila koji čak nisu ni moji. U tom trenutku sve što sam zadržavala u sebi od jutra, od trenutka u kome je gospođa Prajs stavila tu crvenu jaknu na moju klupu, napokon provali i ja se rasplačem pred svima. Da sam barem nevidljiva, ali nisam. Imam jedanaest godina, danas mi je rođendan, a plačem kao da su mi tri godine pred svima. Položim glavu na klupu i zakopam lice u svoje glupe ruke u klovnovskoj jakni. Lice mi je vruće i slinim jer ne mogu da zaustavim tihe životinjske zvukove koji izlaze iz mene, sve dok ne isplačem sve suze, pa mi se samo telo potresa kao od slabog štucanja i cela glava me boli kao kad preneglo popijete mleko.

Ali najgore se dogodilo tik pre nego što je zazvonilo za veliki odmor.

Ona glupača Filis Lopez, koja je gluplja čak i od Silvije Saldivar, kaže da se setila da je jakna njena. Ja je odmah skinem i dam joj je, ali se gospođa Prajs pravi kao da se ništa nije dogodilo.

Danas sam navršila jedanaest godina. Mama peče tortu za večeru, a kad se tata vrati kući s posla, poješćemo je. Biće sveća, i poklona i svi će da zapevaju "Srećan rođendan ti želimo, srećan rođendan, Rahela", samo što je prekasno. Danas punim jedanaest godina. Imam jedanaest, deset, devet, osam, sedam, šest, pet, četiri, tri, dve i jednu godinu, ali da mi je barem stotinu dve. Da mi je sve samo ne jedanaest, jer danas želim da budem daleko, daleko kao odbegli balon, kao sićušno 0 na nebu, tako sićušno da biste morali da zatvorite oči da biste ga videli.

# KONFLIKTI

## Šta je konflikt?

Konflikt je svađa, otvorena diskusija, sukobljavanje različitih mišljenja i ideja, raspravljanje iz raznih razloga o različitim temama, ali konflikt se javlja i u takmičarskim igrama, u sportu, prilikom odlaska u pozorište ili bioskop, prilikom gledanja televizijskog programa. Vrlo često pod pojmom konflikta podrazumeva se socijalni nemir, oružani sukob, teroristički akt i rat.

Najkraće, svaki sukob ideja, potreba, želja, pozicija i interesa predstavlja, u stvari, konflikt.

On je prisutan u svakoj pori našeg života i prati nas svuda, bilo da je reč o konfliktu unutar nas samih - intrapersonalni konflikt, ili između nas i drugih - interpersonalni konflikt, između grupa - međugrupni konflikt i sl. On je činjenica s kojom se suočavamo svakog dana.

Interakcija sa drugima neminovno vodi i sukobima kao komponenti samog odnosa. Ukoliko nismo u kontaktu sa drugima, mi nemamo konflikte, ali nemamo ni interakciju.

## Vrste sporova

Posmatrajući spor, sukob, konflikt kao proces, uviđamo da se on može grafički predstaviti kao kontinuum, posmatran kroz faktor vremena i intenziteta. Svaki konflikt ima svoj početak, potom se razvija, dobija na intenzitetu i zaoštrava se i, naravno, traje.

Ako i kažemo da je komtinuum nešto što može da bude zajedničko svim sukobima, razlozi zbog kojih oni nastaju jesu ono što ih međusobno razlikuje. Svakako je teško pronaći samo jedan razlog nastanka nekog konflikta, ali ova podela ipak nam pomaže, ne samo da razumemo suštinu sukoba, već i da razmišljamo o alternativnim načinima njihovog rešavanja. Ukoliko se vratimo na kontinuum sukoba tj. zaoštrevanja odnosa među ljudima, možemo da primetimo da ga karakteriše više faza.

*Različitost* - jer smo po rođenju različiti, čini najširu osnovu za nastajanje konflikata. Različitost ne samo u ponašanju i shvatanjima, već i u potrebama, željama, prioritetima, vrednovanjima, emocijama i dr.

*Neslaganje* počinje u trenutku kada ljudi izraze šta više vole ili čemu daju prioritet u poređenju s drugim ljudima. Neslaganje može da bude sasvim bezopasno i da ne daje nikakve posledice, bez izrazite potrebe da se nesporazum razreši. Međutim, neslaganje može i veoma lako da se produbljuje, da bude praćeno i nerazumevanjem i da doprinese da se konflikt zaoštiri do krajnjih granica kada nastaje problem.

*Problemi* se dese kada neslaganje ili drugi razlozi proizvode posledice za jednu, obe ili više strana. Problemi se mogu izbeći, ali oni nam ne daju mira. Naš svakodnevni život jeste serija rešavanja problema. Nerešeni problemi jesu mogućnost za eskalaciju, ali i za rešenje krize.

*Svađa* se dešava kada strane shvate razlike i probleme. U svađi bar jedna strana izražava želju da problem reši. Ali od druge strane i njene volje da se svađa reši, tj. prekine, i da se problem rešava u celosti, zavisi da li će se ići dalje u konflikt koji polarizuje strane u sukobu, pozicionira ih na određena stanovišta, umanjuje komunikaciju i dovodi do otvorenog konflikta.

*Konflikt* nastaje kada su sve strane spremne da šire svađu da bi pobedile ili izgubile. U stvari, ono što osoba prepoznaje u ovom trenutku jeste nepobedivost i nepokolebljivost, tj. moć u odnosu na drugu stranu. Obe strane osećaju da su njihovi ciljevi inkompatibilni. Strane ne biraju sredstva da bi ostvarile svoje ciljeve i često su spremne na radikalne korake da bi postigle zacrtano. Nekada takva rešenost za pobedom i tako snažna potreba za ostvarenjem svojih želja dovodi i do nasilja, bilo psihičkog ili fizičkog, koje može umnogome da ugrozi suprotstavljene strane.

*Nasilje* se javlja kada strane čine štetu, povređuju ili koriste tuđe resurse da bi pobedile ili da ne bi izgubile. Nasilje, ne samo fizičko, već i emocionalno i psihičko, ostavlja posledice na sve strane u sukobu i ukoliko ono traje i postane deo svakodnevice strana u sukobu, tada govorimo o zlostavljanju. Na širem društvenom nivou nasilje je, najčešće, samo uvod u veće sukobe koji vode u rat.

*Rat* nastaje kada su strane toliko nasilne da koriste nasilje da unište izvor moći drugoj strani. Na ovom stupnju strane obično zaboravljaju ili ignorišu osnovne principe čovečnosti i idu u rat.

### **Priroda konflikta - konstruktivan konflikt, destruktivan konflikt**

Prva i najčešće jedina asocijacija koju imamo na pojam konflikta je negativna i lakše nam je da sagledamo konflikt sa njegove "loše" strane.

Vrlo često se dešava da ukoliko posmatramo konflikt samo s jedne tačke gledišta, zaključimo da konflikt ukazuje na činjenicu da ili sa nama ili sa drugima nešto nije u redu kada smo dopustili da uđemo u svađe i sukobe. Takav konflikt naziva se destruktivnim i ima tendenciju da se širi i eskalira i često je praćen nasiljem. Nasilje pak samo po sebi ugrožava osnovne ljudske potrebe pa čak i život, ono ograničava i mogućnosti zadovoljenja tih osnovnih potreba.

Ali nasilje se može izbeći. Pretnja nasiljem takođe je nasilje.

Kada govorimo o sukobima u kojima se ugrožavaju ljudske potrebe, bilo bi dobro da pogledamo i koji je repertoar naših potreba. Veliki je broj teorija kojima se definišu osnovne potrebe čoveka. U stvari, broj potreba prilično je velik, ali možemo da prepoznamo neke osnovne, tj. bazične potrebe. To su: opstanak, zdravlje, sigurnost, pripadanje, samoostvarivanje identiteta, sloboda. Kada su ove potrebe ugrožene dolazi do ekstremnih konflikata kao što su ratovi.

Kolikogod to nekima zvučalo neverovatno i kolikogod se kosilo sa našom percepcijom konflikta, možemo da primetimo da konflikt ima i svoju pozitivnu stranu. Pozitivni konflikti nazivaju se konstruktivnim i pružaju nam priliku da kroz njih rastemo, razvijamo se, da kroz odnose sa drugima učimo, unapređujemo te odnose,



spoznajemo sebe i druge, sagledavamo, razumemo i poštujemo razlike i sl. Bez konflikata ne bi bilo borbe za slobodu, demokratije, razvoja, različitosti.

Zbog ovoga bismo mogli da zaključimo da je potrebno pre svega sprečiti nasilje, a ne konflikt. Stoga, stvarni problem nije kako eliminisati konflikt, već na koji način aktivno rešavati sporna pitanja, kako stvoriti konstruktivan konflikt umesto destruktivnog. Konflikt nije ni dobar ni loš - bitno je naše određenje prema njemu i izbor načina na koji ćemo ga rešavati.

## **Ishodi konflikta**

Koji su sve mogući ishodi konflikta? Kada analiziramo sva moguća rešenja, dobićemo četiri tipa ishoda:

### **1) Dobija - Gubi:** jedna strana nadjačava

Samo jedna strana postiže svoj cilj, kroz verbalnu ili fizičku borbu i dominaciju.

Razlozi da se odlučimo da pristanemo na ovakav ishod, a koji ga istovremeno opravdavaju, mogu biti:

- bitan nam je odnos sa osobom, a ne postizanje cilja,
- želimo da dobijemo na vremenu da bismo se spremili za nastavak sukoba u bliskoj budućnosti,
- želimo pred važnom "drugom" osobom da se prikažemo kao nepogrešivi i moralno čisti,
- očekujemo da će nam osoba u nekoj sličnoj situaciji učiniti kontrauslugu i sl.

### **2) Gubi - Gubi: povlačenje**

Obe strane izbegavaju konflikt odustajući od svojih ciljeva ili odlažući odluku.

Razlozi da se odlučimo da pristanemo na ovakav ishod, a koji ga istovremeno opravdavaju, mogu biti:

- razlog i uzrok konflikta jesu takvi da će vremenom konflikt sam nestati,
  - konflikt je nevažan za obe strane,
- postoji pritisak sa strane da se ne ulazi u konflikt i sl.

### **3) Dobija/Gubi - Dobija/Gubi: kompromis**

Obe strane odriču se nečega i dobijaju nešto kroz pregovaranje. Za ovakav ishod konflikta obe strane umerene su u želji da zadovolje svoje zahteve i iznađu rešenje koje će zadovoljiti svakog smatrajući da pri tome moraju nečega i da se odreknu.

Razlozi da se odlučimo da pristanemo na ovakav ishod, a koji ga istovremeno opravdavaju, mogu biti:

- postoji zajednička osnova na kojoj mogu da se prave dogovori,
- risiljeni smo da napravimo kompromis - na primer, pritisak okoline, pritisak vremena, mesta i sl.
- ponestaje nam energije ili resursa i dr.

#### **4) Dobija - Dobija: saradnja**

Obe strane dobijaju više nego što gube, koristeći nove prilike, redefinišu svoje ciljeve kroz pregovore, dijalog ili razgovor.

Ovakav ishod konflikta jeste, u stvari, najkonstruktivniji jer stvara mogućnost za zajednički napredak i zadovoljenje potreba svih strana u sukobu.

Kada pogledamo ishode konflikta bitno je da primetimo to da ne možemo nikada reći da je samo jedan način ponašanja u konfliktu dobar.

Naprotiv, koji ćemo stil i rešenja konflikta izabrati zavisi od više faktora kao što su:

- zainteresovanost za postizanje cilja,
- važnost odnosa sa drugom osobom, tj. osobom s kojom smo u konfliktu i
  - lični stil (postojanje straha od konflikta,
  - pogrešne kognitivne pretpostavke o konfliktu i dr.).

#### **Naš stav u konfliktu**

Konflikte možemo da rešavamo tako što ćemo se osloniti na određene snage koje prepoznajemo u nama ili na dešavanja u okolini. Na osnovu ovog stava definišemo odnos prema drugima i naš odnos u samom sukobu.

Naša pozicija ili pozicija druge strane u konfliktu može da bude:

##### *1. Zasnovana na snazi i moći.*

Ukoliko svoje "pravo" u konfliktnoj situaciji zasnujemo na moći koju imamo u odnosu na drugu osobu, tj. na snazi, velika je verovatnoća da ćemo u situaciji sukoba ići čak do uništenja druge strane. Sebe vidimo kao jaku i moćnu stranu, a drugu stranu kao slabu.

##### *2. Zasnovana na legitimnim pravima.<sup>1</sup>*

Naš stav u sukobu može biti da imamo legitimno pravo u odnosu na drugu stranu da nešto dobijemo ili da nam se nešto uradi. Ukoliko imamo ovu percepciju, sebe i dalje vidimo kao "moćnu" stranu, te često svoje pravo branimo pred sudovima ili osobom od autoriteta.

---

<sup>1</sup> Ova pozicija u konfliktu bitna nam je sa aspekta posmatranja međunarodnih ugovora domaćeg zakonodavstva.

### *3. Zasnovana na potrebama.*

Naš stav u ovim situacijama sukoba jeste da imamo potrebe koje moramo mi ili druga strana da zadovolji. Pozicija nam se ogleda u priznavanju legitimnosti potreba kao opšteljudske karakteristike i na osnovu toga tražimo rešavanje sukoba u našu korist.

### *4. Zasnovana na željama koje imamo.*

Naš stav je: "Želim to i to odmah." Ovaj stav najčešće proizilazi iz egocentrične pozicije u kojoj želimo da nam se ispune želje i da nešto dobijemo, ne vodeći pri tom mnogo računa o drugoj strani.

## **Stilovi u rešavanju sporova**

Način na koji ćemo se ponašati u konfliktu određen je različitim faktorima i deo su naše prirode, a deo nečega što učimo kroz kulturu, veru i tradiciju u našoj sredini.

U opisu stilova posmatramo način na koji se strane u sukobu bore za ostvarivanje sopstvenih potreba i u kojoj meri uzimaju u obzir potrebe suprotstavljene strane.

### Nadmetanje

Ponekad zastupamo svoje stavove sa takvom žestinom i stalno se sukobljavamo da se dogodi da se naši odnosi sa drugima značajno menjaju i pogoršavaju. U beskompromisnoj borbi ishodište konflikta može samo biti da jedna strana pobeđuje a druga gubi. Pri tom samo nam je važno da ispunimo sopstvene potrebe i u potpunosti zanemarujemo potrebe i želje druge strane. Međusobni odnos više ništa nam ne znači, važno je da samo nametnemo sopstvenu volju po svaku cenu i u tom cilju koristimo svu svoju snagu i ne interesuje nas drugo rešenje.

Koristimo takmičarski stil da bismo pobedili.

U takvom slučaju obe strane se ipak osećaju loše i može se desiti da osoba od autoriteta - roditelj, nastavnik, predsedavajući učeničkog parlamenta - mora da bude u situaciji da iznese svoj stav i donese odluku koja se nama neće svideti.

### Prilagođavanje

Nasuprot nadmetanju jeste prilagođavanje, kojim jedna strana u potpunosti zanemaruje svoje ciljeve i koncentriše se na drugu stranu i odnos sa drugom stranom joj je bitniji od svega.

Druga strana je prijatelj od koga se traži saglasnost u svakom pitanju i čuva prijateljstvo po svaku cenu. Jedna strana veruje drugoj i biće otvorena i poštena prema ciljevima suprotstavljene strane.

## Izbegavanje - ignorisanje

Može da se dogodi da izbegavamo svađu, tj. jednostavno ignorišemo postojanje konflikta. Konflikt se izbegava ili se potiskuje njegovo postojanje čak i po cenu odricanja od želja i potreba ili uništavanja odnosa. Nijedna strana ne želi da se bavi problemom, niti da pokuša da ga reši.

## Saradnja

Obe strane nastupaju kao saradnici, uvažavaju međusobne ciljeve i međusobni odnos. Obe strane drže se sopstvenih gledišta, ali poštuju i tuđa, sagledavaju se i razumeju različitosti i ceni se posebnost pojedinca.

## Kompromis (kompromisno rešavanje konflikta)

Kompromisni stil, tj. kompromisno rešavanje konflikta u stvari uključuje razgovor između strana kao i razmenjivanje i veliku fleksibilnost svih strana u sukobu. Obe strane dobijaju nešto što su želele, ali i gube ono čega su htele da se odreknu. U ovakvom načinu pristupa konfliktu važno je unapred odrediti koliko smo spremni nečega da se odrekujemo, tj. postaviti granice do kojih se može dogovarati.

**Alternativni načini razrešavanja sporova** - kao tehnike koje se koriste u procesima rešavanja konflikata, a u kontekstu stilova, možemo da govorimo o sledećim načinima rešavanja konflikata.

### *Nerešavanje konflikta*

Kao jedan od način rada i ponašanja u konfliktima, kao i istoimeni stil, ne dovode do konstruktivnog i aktivnog pristupa i možemo govoriti samo o ignorisanju i zanemarivanju koji će vremenom eventualno učiniti da konflikt izbledi, da ga zaboravimo i da se nadamo da će i nestati. Ovakav način rešavanja, tj. pristupa konfliktima, s jedne strane, omogućuje da se ne posvetimo sasvim postojećem konfliktu koji može dugo da nas muči i tišti, te, u stvari, ne možemo da govorimo o izbegavanju u pravom smislu reči jer nas ideja o sukobu stalno prati.

### *Razgovor*

Po prirodi stvari, sam razgovor predstavlja konkretniji i aktivniji pristup koji uz međusobno razumevanje može i najčešće da dovede do rešavanja problema. Izvesne tehnike razgovora olakšavaju razumevanje i čine da komunikacija bude konstruktivna i produktivna na zadovoljstvo obe strane koje učestvuju u konfliktu. Već prvi koraci u razgovoru omogućuju da na potpuniji način sagledamo konflikt i, ukoliko smo svesni procesa razgovora i ukoliko naše slušanje bude usmereno na detalje iz kojih ćemo uspeli da sagledamo pozicije i interese druge strane, već smo na dobrom putu da kroz razgovor nađemo rešenja naših sporova.

## *Pregovaranje*

Još jedan način za rešavanje konflikta jeste i da direktno pregovaramo sa osobom sa kojom smo ušli u konflikt. Pregovaranje nam pomaže da izgradimo kooperativnije odnose - odnose saradnje sa drugom stranom - upotrebom argumenata, razjašnjenjem potreba i želja da bi se postigao zajednički sporazum.

U procesu pregovaranja strane koje su u sukobu pokušavaju da dođu do rešenja tako što u direktnom kontaktu nastoje da prepoznaju međusobne razlike i sličnosti kao i uzroke konflikta. Pošto se govori o direktnoj komunikaciji, osobe koje su u sukobu, a koje uđu u proces pregovaranja, imaju kontrolu nad celim tokom procesa.

Kada govorimo o pregovaranju, postavlja se pitanje da li su osobe spremne da uđu u proces ili ne. Ukoliko nisu, ostaje im ili da se opredele za neku treću osobu koja će im pomoći u procesu, za arbitražu, tj. presudu, ili da odustanu od prvobitnih namera i da ostanu u sukobu u kojem su se i nalazile.

Pregovaranje se često koristi u situacijama kada je arbitražu nepoželjna i kada su strane dovoljno osveščene da im neutralna - treća strana prilikom pregovaranja ne treba. Veća je verovatnoća da će se u početnim fazama konflikta pre javiti mogućnost za samostalno pronalaženje rešenja strana koje su u sukobu, nego kada dođe do eskalacije sukoba i kada konflikt uđe u neku drugu fazu. Ovo je i razumljivo ako imamo u vidu da je osnova početka pregovaranja uopšte postojanje poverenja. Ukoliko ne postoji poverenje među stranama, kao ni poštovanje, nećemo verovati ni u iskrenost tokom postupka, te pregovaranja neće biti.

Pregovaranje je veoma važan proces koji čini jedan od stubova uspešnog funkcionisanja učeničkih parlamenata.

Kada govorimo o poželjnom rešenju kojem težimo tokom pregovaranja imamo u vidu rešenje koje zadovoljava potrebe i interese svih strana uključenih u proces, znači rešenje u kojem svi dobijamo. Osnovni pristup koji imamo prema konfliktu u ovom slučaju jeste saradnja. Tokom razgovora strane treba da rade na pronalaženju zajedničkih osnova, verovanja i ubeđenja koji će im pomoći da pronađu zadovoljavajuće rešenje.

Osnovni koraci kojih se držimo prilikom pregovaranja jesu da:

- razgovaramo o problemu koji je pred nama,
- razdvajamo problem od osobe sa kojom smo u sukobu,
- pokušamo da analiziramo efekte i posledice koji su nastali zbog problema, kao i našu ulogu u njemu,
- pokušavamo da predstavimo ali i shvatimo poziciju i interes (potrebe) druge strane/osobe sa kojom smo u sukobu,
- pokušavamo da pronađemo zadovoljavajuće rešenje.

Međutim, pregovaranje neće imati smisla ili se neće uopšte ni održati ukoliko:

- jedna od strana isuviše prednjači u snazi, tj. ima moć u odnosu na drugu stranu i jasno prepoznaje postojanje moći,
- postoji skriveni interes/manipulacija zbog koje se ulazi u proces,
- ne poštujemo i ne pridržavamo se pravila pregovaranja (poverenje, poštovanje, opšta pravila i sl.).

### *Medijacija*

Latinska reč *mediare* znači podeliti na pola ili stati između dve zavađene osobe.

Medijacija je, dakle, način da se razreši konflikt uz pomoć medijatora koji je nezavisna i nepristrasna tzv. treća strana u konfliktu koja pomaže zavađenim stranama da identifikuju svoje potrebe, podstiče ih da traže zajedničko praktično rešenje problema, pomaže im u pregovaranju oko rešenja koje će zadovoljiti obe strane, stvara atmosferu poverenja i strukturise proces nudeći pri tome i obrasce ponašanja i komunikacije.

Medijacija se koristi u slučajevima kada su dve strane već u konfliktu i više nisu u stanju da ga reše bez pomoći trećeg. Jedan od uslova jeste da treća osoba nema interesa u konfliktu, a strane ne žele da rešenje konflikta nametne neki autoritet.

U vršnjačkoj medijaciji treća strana je medijator - vršnjak, đak koji pomaže drugu ili drugaricu iz razreda da razreši konflikt, ali sa neutralne pozicije. Medijator vodi i strukturise proces razrešavanja konflikta ohrabrivanjem drugova da pregovaraju o svojim potrebama na korektan način i postignu saglasnost za zajedničko rešenje. Medijator može biti i nastavnik ili neko drugi iz škole ko poznaje ove veštine i koristi ih tako da se đački konflikti rešavaju na neautoritativan način. Medijacija se, takođe, može koristiti i među nastavnicima i drugim osobama zaposlenim u školi, a veoma je dobra za rešavanje sukoba u okviru parlamenta.

Opšte koristi i prednosti od primene medijacije u školi jesu mnogobrojne. Medijacija nam daje mogućnost za izgradnjom kvalitetnijeg odnosa nakon završenog sukoba u koji smo ušli sa nekom osobom. Prednosti medijacije su:

- **Fleksibilnost.** Medijacija je, u odnosu na uobičajene procese presude ili suđenja, prilagođena potrebama učesnika. Pravila su fleksibilna i svi se o njima dogovaraju.
- **Neformalnost.** Medijacija je neformalan proces u smislu da se prilagođava potrebama samih učesnika u medijaciji. U procesu stranama omogućava se da iznesu svoje stavove, ali i emocije i osećanja. Dijalog se vodi neformalno, omogućavajući stranama da se pri tome izraze i čuju jedni druge.
- **Poverljivost i iskrenost.** Medijacija omogućava stranama u sukobu da budu iskrene i govore otvoreno o svojim razmišljanjima i osećanjima, i upravo ova otvorenost i doprinosi uspešnosti ovog postupka. U isto

vreme, ovo je poverljiv proces, bez poverenja ne bi ni bilo iskrenosti, jer sve ono što je izgovoreno ostaje između sukobljenih stranama i medijatora.

- Trajnost postignutog dogovora. Rešenja koja se postignu između sukobljenih strana tokom procesa medijacije teže da traju duže zato što su dobrovoljno donesena i što zadovoljavaju potrebe svih strana u sukobu.
- Ušteda sredstava, tj. izvora. Za razliku od drugih postupaka rešavanja konflikta, medijacija je postupak koji stranama u sukobu štedi razne resurse, bilo da je to energija koja se ne ulaže u dalje razigravanje konflikta, bilo da je to vreme, finansijska sredstva ili drugi vidovi sredstava koji se ulažu.
- Lični razvoj i razvoj međusobnih odnosa. Proces medijacije omogućava drugačiji pristup konfliktnim situacijama, omogućava da se decentriramo i čujemo potrebe i interese druge strane, čime ne samo da se razvijamo kao ličnosti nego se razvijaju i naši međusobni odnosi sa sukobljenom stranom.
- Edukacija učesnika u konfliktu. Kroz proces medijacije učesnici osveščuju njihove sopstvene potrebe, upoznaju se sa potrebama druge strane, ali se isto tako upoznaju i sa različitim - "novim" tehnikama komunikacije, sa novim pristupima problemu, tehnikom decentralizacije i sl. Na ovaj način strane u sukobu se upoznaju i sa nekim novim tehnikama i modelima koje kasnije mogu da koriste u svakodnevnim situacijama.

## **Autoritarne metode za bavljenje konfliktima i za njihovo razrešavanje**

### *Upotreba moći*

Jača strana snagom zastupa svoje interese bez obzira na interese druge strane. U slučajevima upotrebe sile jedna strana gubi a druga dobija, ali strane ne dolaze do sporazuma već jedna strana nameće svoje interese drugoj, bez obzira na sve. Suprotstavljenoj strani izvori moći se ograničavaju ili u potpunosti oslabljuju i na takvu akciju se, u svakom slučaju, može u dogledno vreme očekivati i reakcija. Vrlo često se dešava da se takvi konflikti posle izvesnog vremena obnavljaju, ali njihov intenzitet takođe posle svakog obnavljanja raste i nosi sa sobom drastičnije posledice.

### *Odluka autoriteta*

Autoritet je treća strana koja se upliće u konflikt i donosi odluku baziranu na sopstvenim presudama, koristeći sopstvena pravila i kriterijume. Potrebe strana u konfliktu ne uzimaju se u obzir, već lična presuda autoriteta o tome šta je bolje za njih. U mnogi slučajevima takva rešenja zadovolje i strane u konfliktu i autoritet. U nekim konfliktima je odluka autoriteta zaista prihvatljiva, ali je potrebno da obe strane imaju poverenje i u osobu od autoriteta i u odluku.

Ovakav način rešavanja sporova najčešće se dešava u školama.

### *Arbitraža - presuđivanje*

To je proces u kojem strane u sukobu dobrovoljno pronalaze treću stranu koja će presuditi, odnosno na osnovu izrečenog doneti odluku šta strane u sukobu moraju da urade. Arbitar čuje obe strane u konfliktu i iznalazi legalno korektno rešenje na osnovu zakona. Takva odluka se onda prenosi obema stranama u konfliktu.

### *Parnica - sudsko rešavanje spora*

Sudija ili porota odlučuju u konfliktu na osnovu dokaza koje su podneli advokati obe strane u konfliktu. Strane u konfliktu koriste validne zakonske odredbe da potvrde da su u pravu. Sudija ili porota interpretiraju zakon i koriste ga kao osnovu za svoju odluku koju obe strane moraju da poštuju. Parnica je formalan proces koji ima svoju propisanu formu koja mora da se poštuje.

## **Faze konflikta**

Teoretičari i teorijske škole na različite načine definišu faze konflikta, pa tako govorimo o pet, šest ili više faza kroz koje se, sa više ili manje detalja, govori o nastanku sukoba i njegovom razvoju do postizanja vrhunca, a potom o njegovom slabljenju i periodu posle konflikta. O kojim god fazama govorili u životu, nijedan konflikt nije u stvari moguće predstaviti pravolinijski.

Uglavnom se govori o sledećim fazama:

- nepostojanje konflikta ili latentni konflikt,
- pojavljivanje konflikta,
- eskalacija konflikta,
- pat pozicija, eventualno rat,
- pregovaranje,
- sporazum i postizanje rešenja,
- postkonfliktni period - pomirenje i građenje mira.

Ove faze često se grafički prikazuju dijagramom koji objašnjava nastajanje i progresivan rast konflikta iz jedne u drugu fazu. Često se faze preklapaju ili ponavljaju i po nekoliko puta u zavisnosti od toga kako se u određenoj fazi konflikta reaguje i da li se koriste sva raspoloživa sredstva da se konflikt razreši pre nego što eskalira u svom najdrastičnijem obliku.

Kao što je već napomenuto, mogućnosti da se konflikt pojavi postoje kadgod ljudi imaju različite potrebe, interese, vrednosti i to je tzv. latentni konflikt.

Konflikt ne mora biti očigledan sve do momenta kada se javi neki okidač koji vodi do pojavljivanja, tj. početka očiglednog konflikta. Odmah posle pojavljivanja može da



usledi rešenje ili konflikt može da eskalira i onda već postoji velika mogućnost da to bude destruktivan konflikt.

Eskalacija ne može da traje beskonačno i umirivanje i opadanje ove faze konflikta može biti deo dogovaranja i rešavanja konflikta. Eskalacija može da dovede i do tzv. pat pozicije u kojoj nijedna strana ne može da pobedi. Moguće su razne kombinacije u fazama konflikta jer, kao i svaki proces, i proces razvoja konflikta ima svoj period napredovanja, ali i nazadovanja i u najvećem broju slučajeva možemo da govorimo o nekoj od faza koje međusobno mogu da se smenjuju, ali i da se prenebregnu i preskoče.

Moramo istaći da procesu nastajanja i razvoja konflikta doprinose i sami učesnici, sa svojom prirodom, karakterom, znanjem i veštinama koje poseduju i, naravno, svojim sistemom vrednosti. Neretko će neko videti da konflikt eskalira dok druga strana to ne vidi ili čak misli da se konflikt smiruje. Takođe, jedna strana može sebe videti kao žrtvu, a druga je doživljava kao nasilnika i slično. U procesu upravljanja konfliktom i njegovom transformacijom i u procesu stvaranja strategije za rešenje konflikta bitno je da se predstave o fazi konflikta ujednače i jasno definišu da bi proces dao rezultate.



# KOMUNIKACIJA<sup>2</sup>

Kada govorimo o procesima funkcionisanja učeničkih parlamenata, komunikacija predstavlja jedan od osnovnih ako ne i najbitnijih faktora njene uspešnosti. Bez adekvatne komunikacije, načina na koji slušamo, na koji izražavamo sebe i svoje potrebe nema ni zadovoljavajućeg odnosa sa drugima.

U osnovi same komunikacije između dve ili više osoba leži razgovor kao razmena mišljenja, ideja stavova i sl. U situacijama sukoba upravo razgovor ima presudan značaj, uz neverbalnu komunikaciju - izražavanje besa, neslaganja, otpora, mržnje i dr.

Kada govorimo o procesu komunikacije u učeničkim parlamentima mislimo na:

- veštine pravog slušanja sa posebnim naglaskom na aktivno slušanje,
- veštine sopstvenog izražavanja korišćenjem asertivnog načina izražavanja i JA poruka,
- pravilno razumevanje same komunikacije (poruke i njenog konteksta).

## Šta je komunikacija?

Komunikacija, bilo ona verbalna ili neverbalna, osnovni je način sporazumevanja između ljudi. Komunikacija je veoma važna jer razvija konstruktivne odnose među ljudima.

Komunikacijske veštine veoma su važne za uspešno bavljenje drugima i sobom, za rad u učeničkim parlamentima kao i za sprovođenje aktivnosti u školi. Aktivno slušanje, parafraziranje, postavljanje pitanja, obraćanje stranama u sukobu samo su neke od veština potrebne za razvijanje pozitivne atmosfere i za omogućavanje dobrih uslova za rad.

*Komunikacija* se definiše kao proces razmene poruka (verbalnih ili neverbalnih) između najmanje dve osobe, koji se odvija sa određenim ciljem i namerom.

Svaka razmena odvija se u okviru neke situacije - konteksta komunikacije.

*Kontekst komunikacije* jeste sama situacija u kojoj se komunikacija odvija. Određuju ga brojni i različiti faktori kao što su: broj učesnika, vreme odigravanja, karakteristike prostora, uzrast, pol, uloge učesnika, prethodno iskustvo, predmet razmene itd.

*Komunikativna sposobnost* definiše se kao sposobnost prilagođavanja raznovrsnim situacijama komunikacije. Nije svejedno da li ćete na utakmici ili u razredu pričati istom načinom ili da li ćete pričati na isti način sa vašim prijateljima i sa nastavnicima u školi.

---

<sup>2</sup> delovi su delimično preuzeti od autorki Zorice Trikić i Dragane Koruge, iz priručnika *Vršnjačka medijacija* u izdanju GTZ kancelarije, Beograd.

Da bi komunikacija bila *uspešna* neophodno je da postoji prilagođavanje svih učesnika u njoj, zato što se u komunikaciji dešava proces razmene, uzajamnog delovanja i formiranja odnosa među učesnicima, tako da svaki učesnik dobija svoje mesto i značaj.

*Adekvatno prilagođavanje* moguće je samo u situacijama aktivne razmene, pa zato kažemo da učimo da komuniciramo u okviru same komunikacije. To znači da se na osnovu razmene koja se događa između sagovornika, kako afektivnih (osećanja, uverenja, vrednosti, stavovi), tako i kognitivnih sadržaja (misli, znanja, umeća, veštine), menjaju:

- jezik i jezička sredstva  
(leksička i sintaksička prilagođavanja),
- sadržaj onoga što se govori  
(količina informacija, relacije) i
- način na koji se govori  
(frazе, intonacija i sl.).

*Ravnopravan i partnerski* odnos između učesnika u komunikaciji jeste onaj koji najviše doprinosi kvalitetu razmene i njemu težimo, a ogleda se u međusobnom poštovanju i prihvatanju.

Proces komunikacije je dvosmeran i sastoji se od:

- izražavanja sebe,
- slušanja drugih.

Autentična komunikacija podrazumeva otvorenost, poštenje i sposobnost razumevanja drugih.

*Konflikte* mogu izazvati brojni razlozi. Način na koji nešto kažemo, način na koji čujemo šta nam druga osoba govori i sl. mogu da dovedu do svađe, ali jedan od razloga može biti i greška u samom komunikacijskom procesu.

Ono što želimo da prenesemo drugoj osobi može da se razlikuje od onoga što ta osoba prima. Mi smo imali nameru da saopštimo nešto, ali je osoba to razumela na sasvim drugačiji i pogrešan način.

### **Dobra komunikacija u učeničkom parlamentu**

Tokom rada učeničkog parlamenta ili radu u malim grupama, vođa/lider (ali i ostali članovi tima) može da poboljša komunikaciju tako što će da:

#### *1. Neutralizuje izjave*

Ukoliko postoji verbalni napad, optuživanje, prebacivanje, kritikovanje i sl. postoji mogućnost da se neutralizuje izjava da bi smanjio napad i omogućio nastavak komunikacije. Takođe, prevođenjem TI u JA izjave neutralizuje se napad na drugu osobu.

## *2. Sinhronizuje izjave*

Ukoliko dođe do zastoja u komunikaciji, možemo da podsetimo strane na progres koji su postigli do tog vremena. Vođa/lider takođe ujednačava izjave tako što pronalazi prve zajedničke tačke oko koje strane mogu da se saglase.

## *3. Okreće se budućnosti*

Prevodi ono što je rečeno u ovde i sada.

## *4. Objašnjava izjave*

Objašnjava i daje dodatne informacije tj. traži obrazloženja i objašnjenja od sagovornika.

## **Šta otežava komunikaciju?**

### *Jezik neslušanja i neprihvatanja*

Ponekad nam se desi da smo u kontaktu sa osobom koja nešto priča, a da mi čujemo samo deo poruke ili čak uopšte ni ne čujemo šta nam ona govori. Dešava nam se da nepažljivo slušamo druge, ali nam se isto tako dešava da i sami primetimo da nas druga osoba ne sluša pažljivo - da gleda negde sa strane, da ne čuje pitanje ukoliko joj postavite, da se nestrpljivo vrpolti, da klima glavom i da pri tome vi jasno vidite da vas uopšte ne prati i sl.

Svakako, ovu situaciju nećete rešiti time što ćete se naljutiti i uvređeni prekinuti komunikaciju. Najbolje bi bilo da u takvim situacijama tehnikama decentracije pokušate da se stavite u poziciju drugog ili da tehnikama JA govora i asertivnog ponašanja postavite pitanje samoj osobi šta je razlog što vas ne sluša.

Neslušanje ne samo da dovodi u pitanje sam odnos sa drugom osobom nego nas onemogućava i da dođemo do vrednih informacija.

Razlozi nepažljivog slušanja, tj. neslušanja mogu biti brojni:

- Priroda emocionalnog odnosa sa drugom osobom.  
Da li nam je osoba draga ili ne, da li nam je prijatelj ili samo poznanik, da li je osoba autoritet u odnosu na nas i sl.
- Način na koji osoba izlaže sadržaj. Ponekad su način izlaganja, gestikulacija, ton, pravljenje pauza, obraćanje i sl. toliko monotoni i ujednačeni da nam je prilično dosadan i sam sadržaj koji nam osoba izlaže.
- Okupiranost nama samima. Ponekad smo okupirani trenutnom situacijom u kojoj se nalazimo, možda i nekim problemom i tada mislimo samo na onaj sadržaj koji nas lično interesuje.

- Odnosi prema temi. Nekad sama tema može da predstavlja nešto što nam je izuzetno bitno i što je stoga praćeno jakim emocijama. Takođe, naš stav u odnosu na temu može se razlikovati u odnosu na stav osobe sa kojom smo u kontaktu. Zatim, možda smo pod nekim snažnim utiskom koji prevazilazi mogućnost koncentrisanja na sadržaj koji čujemo.

- Fizičke/spoljne okolnosti u kojima se nalazimo. Same spoljašnje okolnosti mogu da onemoguće aktivno slušanje. Buka, hladnoća ili toplota, nedostatak vremena jer negde žurimo, pospanost, glad i dr.

## Koja su pravila dobre komunikacije

- *Govor tela*

Kontakt oči u oči, telo blago nagnuto ka sagovorniku, sedi dovoljno blizu da vas čuje, povremeno klimne glavom u znak odobravanja.

- *Autentična zainteresovanost*

Sagovornik pokazuje da mu je stalo da vas sasluša - posvećuje vam vreme i pažnju. Sluša vas, a ne sebe. On zaboravlja svoja očekivanja koja možda ima od vas i negira procene koje ga ometaju u slušanju.

- Ne vrši selekciju podataka

Bavi se onim što se dogodilo, a ne svojim tumačenjem događaja ili primanjem samo onih delova za koje je lično zainteresovan.

- Pomaže u razumevanju

Pomaže vam da prepoznate svoja osećanja i potrebe, da se oslobodite svojih procena i da iskažete potrebe i očekivanja.

- Parafrazira i sumira

Pomaže vam da održite pažnju, da ostanete u kontaktu sa svojim osećanjima i potrebama dok opisujete šta se sve događalo. Ponavlja ono što ste rekli drugim rečima zadržavajući autentičnost doživljaja (osećanja i potrebe).

Sumira, izdvaja bitne komponente od nebitnih, sažima u nekoliko rečenica suštinu problema kako biste konstruktivno o njemu razmišljali i razgovarali.

- Postavlja pitanja

Teži što boljem razumevanju situacije i problema kojim se bavite, pojašnjava i sebi i vama motive koji su vas doveli u tu situaciju, kao i motive i potrebe drugih učesnika, za koje sami možda niste dovoljno otvoreni i ne prepoznajete ih.

- Pruža konstruktivnu podršku

Ako vas savetuje, to čini stavljajući se u vašu poziciju. Ne nudi gotove recepte, već traži rešenje u skladu sa trenutnom situacijom i primereno vašim očekivanjima.

## Decentracija i centracija

Jedna od osnovnih stvari koja otežava svaku komunikaciju jeste centracija, tj. usmerenost na sebe i nesposobnost da se stavimo u poziciju druge osobe i da stvari sagledamo iz njenog ugla. Ukoliko pretpostavimo da ljudi gledaju stalno iz ove pozicije, jasno je da će ono što vidimo biti u neskladu sa onim što vide drugi ljudi. Upravo zbog ovoga je mogućnost razumevanja stanovišta, tj. viđenja druge osobe veoma bitna u svakom komunikacijskom i relacijskom procesu.

Decentracija je sposobnost da se stavimo u poziciju druge osobe, da pokušamo da razumemo način na koji ona "vidi" svet oko sebe i često je najvažniji činilac u procesu komunikacije. Decentriranje nam pomaže:

- da razumemo druge i
- da bolje razumemo sami sebe.

## Šta olakšava komunikaciju?

Ono što najviše doprinosi kvalitetu komunikacije jeste način na koji čujemo informaciju koju nam osoba saopštava.

Kada govorimo o jeziku slušanja u stvari možemo da govorimo o četiri načina slušanja. To su:

- pasivno slušanje (ćutanje);
- potvrđivanje;
- tehnika "otvaranja vrata", poziv na razgovor;
- aktivno slušanje - slušanje sa empatijom.

## Potrebni uslovi za aktivno slušanje - slušanje sa empatijom

### *Pročistite um.*

Ostavite svoje reakcije za neki drugi put; utišajte unutrašnje glasove koji vas navode da procenjujete ko je u pravu; ne formulišite odgovore i rešenja problema; ne popravljajte stvari; ne tragajte za argumentima; ne sudite.

### *Neka okruženje bude udobno i bezbedno.*

Ako je moguće obezbedite mir, da nema prekidanja, zvonjave telefona; trudite se da vreme za razgovor odgovara svima; uklonite fizičke barijere (manjak stolica, višak stolova i sl.); omogućite da razgovor bude na ravnopravnom nivou (na primer, svi sede ili svi stoje);

### *Neka govor tela pokazuje da slušate.*

Uspostavite kontakt očima (osim ako je to kulturološki neprihvatljivo); uspostavite prihvatljivu distancu; nagnite se ka sagovorniku toliko da ne ulazite u njegov telesni prostor; fokusirajte se na sagovornika; izbegavajte da gledate po prostoriji dok slušate sagovornika.

*Svoje emocije "odložite na stranu".*

Ako niste u stanju da to uradite, saopštite sagovorniku šta se sa vama dešava (na primer, "Trenutno sam zbunjen/a, imam snažna osećanja koja mi odvlače pažnju i teško mi je da vas pratim."); zatražite kratku pauzu da biste uspostavili ravnotežu ili se dogovorite za neko drugo vreme.

*Dopustite "ventiliranje" ako je to onome ko govori potrebno.*

Dopustite onome ko govori da priča šta hoće, tzv. "prazne priče", i primenite veštine slušanja; povedite računa da tome prilikom korišćenja JA poruke kako ne biste povredili druge učesnike u razgovoru; naime, ako pažljivo slušate, u takvim pričama često isplivaju najdublja osećanja koja vam nude priliku da ih povežete sa potrebama i ostvarite međusobno povezivanje na bazi empatije; tek potom komunikacija se može pomeriti na rešavanje problema koji dovodi do konflikta.

*Slušajte do kraja.*

Ne pokušavajte da rešite problem pre vremena; čak i kada osećanja deluju iracionalno, ili vam se čini da priča traje predugo, da se ponavlja, ne prekidajte; nekada je doživljaj osoba koje govore izraz više povezanih osećanja i više nezadovoljenih potreba koje idu "u paketu"; u tim prilikama poželjno je da se naoružate strpljenjem, da odvojite vreme i da slušate sve dok se ne izlista bar većina osećanja i potreba; promene se mogu desiti, jer kada se osoba poveže sa svojim unutrašnjim procesima i uspostavi ravnotežu, obično sama spozna šta želi i kako da do toga dođe, a da uspostavi sklad sa drugima.

*Odslušajte i ono što nije izrečeno.*

Slušajte i ono što je "između redova"; uključite i govor tela onoga ko govori kao važnu informaciju; ponekad povređuje ton, stav, pogled, gestikulacija; ponekad je najteže izdržati ćutanje, omogućite da i tišina "govori", jer je nekad potrebno da se svi povežu sa sobom, da se desi proces razumevanja, da se "odmeri" pre nego što se izgovori i sl.

*Oslobodite se predrasuda i stereotipa.*

Pokušajte da upoznate osobu koja se nalazi tu, ispred vas. Zaboravite na generalizacije, kojoj grupi pripada, naciji, koje osobine može da ima i kako se možda ponaša. Zaboravite na očekivano ponašanje. Budite otvoreni i uhvatite se za ono što vidite.

### **Vrste slušanja<sup>3</sup>**

Način na koji čujemo druge osobe, kako nam se obraćaju i šta govore može da utiče i na naša osećanja. Ponekad uzrok naših negativnih osećanja nisu rečenice koje ljudi izgovaraju ili ton kojim nam se obraćaju već način na koji ih mi čujemo. Naše opažanje

<sup>3</sup> Po modelu Maršala Rozenberga (Marshal Rozenberg).



uvek prolazi kroz prizmu naše interpretacije, pa samim tim i ono što čujemo da nam se govori kada provučemo kroz ličnu prizmu postaje uzrok naših osećanja. Način na koji ćemo čuti ono što nam osoba govori zavisi od više faktora kao što su: prethodno iskustvo uopšte, prethodno iskustvo sa tom osobom, trenutno raspoloženje u kojem se nalazimo i dr.

Generalno gledano, poruci možemo da priđemo na dva načina. Prvi način je onaj koji nas vodi negativnim emocijama bez obzira na to da li ih okrećemo prema drugima ili prema nama. Drugi način nas vodi pozitivnim emocijama, ali i razumevanju nas samih.

*Slušanje koje nas ne povezuje sa drugom osobom a ni sa nama samima i koje vodi sukobima i nezadovoljstvu.*

#### Slušanje I

Pitanje koje postavljamo kada čujemo poruku je: Šta nije u redu sa mnom?  
Na kognitivnom nivou optužujemo sebe i shvatamo poruku lično.

Osećanja koja se tada najčešće javljaju jesu stid, krivica, strah, tuga i dr.

#### *Primer:*

Mama: Neodgovorna si i nevaspitana. Ja treba da te čekam i brinem se gde si cele noći!  
Ćerka: U pravu je, stvarno sam nevaspitana i mislim samo na sebe.

#### Slušanje II

Pitanje koje postavljamo kada čujemo poruku je: Šta nije u redu sa drugima?  
Na kognitivnom nivou optužujemo druge, napadamo ih jer mislimo da su drugi neadekvatni, da nas ne uvažavaju, ne razumeju i sl.

Osećanja koja se tada najčešće javljaju jesu bes, razočarenje, nemoć i dr.

#### *Primer:*

Mama: Neodgovorna si i nevaspitana. Ja treba da te čekam i brinem se gde si cele noći!  
Ćerka: Nisam ja nevaspitana, nego ti stalno želiš da me kontrolišiš i maltretiraš.

*Slušanje koje vodi povezivanju i nastavku komunikacije. Omogućava nam da budemo bliži sa drugima, ali i sa nama samima.*

#### Slušanje III

Pitanje koje postavljamo kada čujemo poruku je: Šta mi treba?  
Fokus je na našim potrebama i osećanjima. Usmeravamo se na nas same i dajemo empatiju sebi. Ovo nam omogućava da eventualno vidimo i naše potrebe u pozadini koje inače ne bismo primetili.

#### *Primer:*

Mama: Neodgovorna si i nevaspitana. Ja treba da te čekam i brinem se gde si cele noći!  
Ćerka: Povređena sam jer bih volela da imaš poverenja u mene. Volela bih i da mi dozvoliš da samostalno odlučujem o nekim stvarima i ta vrsta podrške mi je stvarno bitna.

## Slušanje IV

Pitanje koje postavljamo kada čujemo poruku je: Šta treba drugoj osobi?

Fokus je na osećanjima i potrebama druge osobe. Razmišljamo o onome šta je druga osoba rekla i dajemo empatiju drugome. Ovo nikako ne znači da nismo u kontaktu sa nama samima.

### *Primer:*

Mama: Neodgovorna si i nevaspitana. Ja treba da te čekam i brinem se gde si cele noći!

Ćerka: Da li si povređena zato što bi volela da poštujem tvoju potrebu, da znaš gde sam i da si sigurna da sam dobro?

U poslednja dva primera osoba prihvata odgovornost za osećanja koja ima, tj. traži uzrok u onome što oseća u sebi samoj, odnosno u načinu slušanja druge osobe i tumačenja onoga što čuje. Više se ne krive druge osobe za ono što osećamo niti se razvija osećaj krivice jer smatramo da smo neadekvatni.

U situacijama konflikta možemo da govorimo o dva modela nenasilnog komuniciranja koji su nam negde najbitniji u situacijama posredovanja. To su:

- asertivna komunikacija i
- JA govor.

Asertivna komunikacija i JA govor pomažu nam da se povežemo sa stranama u sukobu, da olakšamo našu međusobnu komunikaciju, da ih naučimo novim veštinama komunikacije.

## **Asertivnost**

U konfliktnim situacijama generalno postoje tri oblika ponašanja, tj. tri oblika komunikacije. To su:

- asertivna komunikacija,
- agresivna komunikacija i
- defanzivna komunikacija.

Sušтина asertivnosti jeste u odbrani sopstvenih legalnih prava, ali bez narušavanja prava koje imaju drugi ljudi. Ideja je da osoba može da kaže DA kada treba da kaže DA ili da kaže NE kada treba da kaže NE.

## **TI i JA govor i TI i JA poruke**

Kada razgovaramo sa drugom osobom, a pogotovo kada se nalazimo u konfliktnoj situaciji, veoma je bitno da ne napadamo, ne optužujemo i ne povređujemo drugu osobu. Time što ćemo stalno prebacivati drugoj osobi da je ona krivac za sve naše probleme i što ćemo svu krivicu prebaciti na nju nećemo rešiti problem, već ćemo stvoriti situaciju u kojoj ta osoba ima potrebu da se brani i da uzvрати napadom na nas.

Ono što je primerenije u ovakvim situacijama jeste da govorimo o sebi. O tome kako se osećamo, kako na nas utiče ponašanje druge osobe, koje su nam trenutno

nezadovoljene potrebe i sl. Time što govorimo o sebi a ne o drugima verovatnije je da ćemo uspeti da izazovemo kod druge osobe promenu ponašanja u odnosu na nas, kao i promenu cele situacije u kojoj se nalazimo.

Zbog ovoga se u teorijama komunikacije, pored asertivnosti, govori i o dve vrste poruka - TI i JA porukama.

*TI poruke* jesu poruke koje vode nerazumevanju i sukobima, uvek se odnose na drugu osobu ili grupu i govore o njima tj. o njemu/njoj i nisu jasan izraz onoga što osećamo ili želimo. One predstavljaju naše procene i sudove o drugima, a to činimo tako da se oni osećaju odgovornima za naša osećanja, potrebe i ponašanja koja imamo.

Ovim vidom komunikacije najčešće se nude gotova rešenja koja osoba treba samo da prihvati ili mogu da budu u formi potcenjivanja druge strane, nametanja autoriteta i sl.

*JA poruke* jesu poruke koje se odnose na nas, kojim govorimo o sebi iz sebe, povezujući se sa sopstvenim mislima, osećanjima, potrebama, kao i sa onim čemu težimo. Ovim porukama vrednujemo svoj doživljaj onoga što sami činimo ili onoga što drugi čine na taj način što to stavljamo u odnos sa svojim vrednostima (na primer, ja mislim, osećam, želim, treba mi, hoću, volim, dopada mi se, i sl.).

Uvek se odnose na onoga koji govori, kroz njih govorimo o sebi i iz sebe i to nam pomaže u razumevanju i sebe ali i drugog i na taj način pomaže nam i u povezivanju sa drugom osobom.

JA poruke imaju četiri komponente i važno je svaku od njih jasno formulisati.

*1) Opservacija/opažanje* - ono što primećujemo da druga osoba kaže, ili radi, a što nam smeta, nastojanje da se specifično opiše problem, događaj, ako je moguće bez interpretiranja, osuđivanja i dijagnostikovanja. Šta je to što osoba stvarno radi, konkretno i uvremenjeno.

U svakodnevnom govoru često brkamo procenu od naše interpretacije i verujemo da naše tumačenje jeste realna slika ispred nas. Svaki put kada u rečenicu stavite reči kao što su uvek, nikada, svaki put, ponekad, oni, svi, niko i sl. budite sigurni da ste izvršili procenu. Svaka generalizacija opisa ili situacije ili ponašanja, tj. karakteristika jeste interpretacija i teško da je bazirana na realnom opažanju.

Kada JA - vidim, čujem, setim se, pomislim, poželim i dr.

*2) Osećanja* - osećanja u odnosu na ono što opažamo.

Dajte sebi vremena da prepoznate ono što osećate pre nego što to izrazite. Ako kažete:

”JA se (sada) osećam...”

Pokušajte sa osećanjima kao što su: tuga, napetost, strah, ljutnja, razočaranje, zbunjenost, nemoć i dr.

Svaki put kad želite da kažete kako se osećate, ili koristite zamenice ja, ti, mi..., ili koristite reči: kao da - ne govorite o osećanjima nego o mišljenju ili proceni i sl.

Mogući repertoar osećanja jeste brojan, a ovde možete da vidite mogući spisak:

Kada su mi potrebe zadovoljene, mogu da se osećam:

prijatno	čudesno	blaženo
ganuto	živahno	ispunjeno
uključeno	zadivljeno	staloženo
oduševljeno	iznenađeno	zadovoljno
osveženo	ljubopitljivo	bezbrižno
rasterećeno	poletno	nadahnjuto
opušteno	spokojno	razdragano
nadahnjuto	radosno	srećno

Kada mi potrebe nisu zadovoljene, mogu da se osećam:

bolno	uznemireno	umorno
usamljeno	zbunjeno	užasnjuto
zabrinuto	nestrpljivo	povređeno
napeto	neraspoloženo	snužjeno
uplašeno	srdito	nelagodno
razočarano	ogorčeno	žalosno
prazno	razdraženo	nesigurno

3) *Potrebe - potrebe*, želje, vrednosti, koje dovode do iskazanih osećanja. Uočite razliku između potrebe i načina na koji je možete zadovoljiti:

Zato što JA - imam potrebu, želim, cenim...

Ako ne možete da definišete osećanja, recite prvo svoje potrebe, a onda pokušajte da odredite kako se osećate.

Potrebno mi je/voleo/la bih...

i zbog toga se osećam...

Često interpretiramo ili osuđujemo ponašanje drugih upravo stoga što ne prepoznavamo naše potrebe koje leže u osnovi problema i koje često nisu zadovoljene na adekvatan način. Ali umesto da razmišljamo o načinu na koji bismo mogli da zadovoljimo sopstvene potrebe, mi se bavimo optuživanjem drugih i kritikovanjem njihovog ponašanja.

Takođe, prepoznavanje mogućnosti da potreba može biti zadovoljena na više načina a ne samo na jedan, često predstavlja problem, te ukoliko se i desi da nam potreba ne bude zadovoljena, skloniji smo optuživanju drugih nego traženju mogućnosti za alternativnim načinima zadovoljenja. A ukoliko zadovoljenje potrebe i zavisi od drugih ljudi, često umesto izražavanja same potrebe mi u repertoaru nudimo napad i optuživanje osobe, koja onda najčešće odgovara protivnapadom, što naravno smanjuje mogućnost da uopšte odgovorimo na trenutnu potrebu.

Mogući repertoar potreba jeste brojčan, a ovde možete da vidite mogući spisak:

Potrebe koje se realizuju nevezano za druge:

integritetom	redom	zaštitom
autonomijom	odmorom	lepotom
saznavanjem	autentičnošću	inspiracijom
mirom	slobodom izbora	skladom
kreativnošću	razvojem	raznovrsnošću
smislom	igrom	spontanošću
	izražavanjem	

Potrebe koje se realizuju sa drugima:

dodirom	razumevanjem	jasnoćom
bliskošću	odgovornošću	prihvatanjem
ljubavlju	učestvovanjem	poštovanjem
uzajamnošću	poverenjem	iskrenošću
razmenom	podsticanjem	slavljenjem
zahvalnošću	toplinom	uživanjem

Neki govore i o osnovnim potrebama, koje su nabrojane i na početku knjige, a to su: fizičke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za ljubavlju i prihvatanjem, potreba za samopotvrđivanjem i potreba za samoostvarenjem.

#### *4) Zahtev - konkretne akcije koje bismo želeli da budu preduzete.*

Zahtev nam omogućuje da kažemo šta nam je potrebno da bismo zadovoljili naše potrebe.

Obratite pažnju da zahtev bude:

- izražen jezikom pozitivne akcije, tj. da kažete šta želite, a ne šta ne želite,
  - formulisan sada i ovde,
- afirmativan - da zadovoljava vaše potrebe, ali i da ne ugoržava potrebe koje drugi imaju,
- konkretan, izražen kroz konkretno ponašanje.

Sada bih želeo/la da ti...

### **Neverbalna komunikacija**

Kao ljudska bića, mi smo sposobni da komuniciramo na različite načine. Jedan od njih jeste upotreba reči, ali postoje i drugi načini komunikacije. Ova vrsta zove se neverbalna komunikacija. Jedan od možda najzastupljenijih formi neverbalne komunikacije, ali i najstarija uopšte, jeste komunikacija telom - način na koji sedimo, stojimo, gestikuliramo, kako se ponašamo omogućava grupi ili pojedincima da donesu zaključak o našim osećanjima, potrebama, namerama i sl.

Studije pokazuju da tokom interpersonalne komunikacije:

- 7% poruka prenesemo verbalno, a
- 93% poruka prenesemo neverbalnim putem.

Od ukupno 93% neverbalne komunikacije:

- 40% poruka koje šaljemo vršimo načinom na koji govorimo, tonom i sl., a
- 60% neverbalnih poruka prenosimo putem facijalne ekspresije, tj. putem komunikacije telom.

Međutim, ono čemu smo naučeni jeste da se koncentrišemo na verbalnu komunikaciju. Nju najradije i koristimo - na primer, koliko često nam je tišina u društvu neprijatna.

U školi, porodici i širem okruženju pažnja je uvek usmerena na verbalne elemente, a skoro nikada na neverbalne.

Neki vid učenja neverbalne komunikacije postoji u smislu da je ona kulturološki i prostorno zavisna. Isti gest može imati različito značenje u različitim kulturama. Govor tela može se razlikovati i u odnosu na pol ili pripadnost određenoj socijalnoj grupi.

Pojedini gestovi ne razlikuju se i isti su za sve - ekspresija je ista, recimo u slučaju kada govorimo o emocijama tuge ili besa.

Upravo zbog nepriznavanja važnosti neverbalne komunikacije ne iznenađuje činjenica da ne samo da nismo usmereni na ove poruke nego da ih ponekad i ne razumemo pravilno.

## Literatura

- BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press;
- BEYER, B. K. (1985). *Critical thinking: What is it?* "Social Education", 49, 270-276;
- BUTKIENE, G.O. (1996). *Learning and the Maturity of Person*. Vilnius: Margi rastai;
- COSTA, A.L. (Ed.) (1985). *"Developing minds: A resource book for teaching thinking"*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development;
- DEJANOVIĆ, V. i dr. (2003). *Sada znam - zato mogu*. Beograd. Centar za prava deteta;
- DEJANOVIĆ, V. i dr. (2003). *Prava deteta u Srbiji 2003*. Beograd. Centar za prava deteta;
- DRUCKER, P. (2002). *The Effective Executive*. New York: Harper Collins;
- ĐURĐEV, B. A. (1994). *Ustavno pravo II (Organizacija državne vlasti)*. Novi Sad. Pravni fakultet u Novom Sadu - Centar za izdavačku delatnost;
- ENNIS, R.H. (1996). *Critical Thinking*. New Jersey: Prentice Hall;
- ENTWHISTLE, N. and RAMSDEN, P. (1983). *Understanding Student Learning*. London: Croom Helm;
- FACIONE, P. A. (1990). *Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction*. Millbrae: California Academic Press;
- FACIONE, P.A., Facione, N.C., Giancarlo, C.A. (1997). *Setting Expectations for Student Learning. New Directions for Higher Education*. Millbrae: California Academic Press;
- FACIONE, P.A. (1995). *The disposition toward critical thinking*. Journal of General Education, 44, 1-25;
- FISHER, R. & URY, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Group;
- FRENCH, J.N., & RHODER, C. (1992). *"Teaching thinking skills: Theory and practice"*. New York: Garland Publishing, Inc.;
- GUEST, K. (2000). *Introducing critical thinking to 'nonstandard' entry students. The use of a catalyst to spark debate*. *Teaching in Higher Education*, 5, 289-299;
- KEEFE, J. W., & WALBERG, H. J. (Eds.) (1992). *"Teaching for thinking"*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals;

- LIPMAN, M. (1991). *Thinking in Education*. Cambridge: Cambridge University Press;
- MARZANO, R., J. (1998). *What are the general skills of thinking and reasoning and how do you teach them?* The Clearing House, 71, 268-273;
- MICUNOVIĆ, D. i dr. (2002). *Čitanka Radna sveska*. Beograd: Fond centar za demokratiju;
- NILSON, CAROLIN (1999). *More Team Games for Trainers*; McGraw-Hill;
- PAUKER, R.A. (1987). *"Teaching thinking and reasoning skills: Problems and solutions"*. Arlington, VA: American Association of School Administrators;
- PAUL, R. and BINKER, A. J. (1989). *Critical thinking handbook: High School. A Guide for redesigning instruction*. Rohnert Park, CA: Center for Critical Thinking and Moral Critique;
- PAUL, R. (1993). *Critical Thinking: How To Prepare Students for a Rapidly Changing World*. Rohnert Park, CA: Foundation for Critical Thinking;
- PAVLOVSKI TATJANA, DRAGANA PAVLOVIĆ-BRENESELOVIĆ: (1995) *Timski rad u vaspitnoj praksi*. Beograd. Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofski fakultet;
- PERRY, W.G. Jr. (1981). *Cognitive and ethical growth: The making of meaning*. In Arthur Chickering and Associates (eds), *The Modern American College: Responding to the New Realities of Diverse Students and a Changing Society*. San Francisco: Jossey-Bass: 76-116;
- RATA, N. (2002): *What is Negotiation?* Partners Foundation for Local development - FPDL, Romania;
- RIMIENE, V. (1999). *Cooperative Learning Influence on Students' Critical Thinking*. Educational Reform and Teachers' Training. Scientific Works. V, 144-147. *Manuscript received on 14 March 2002. Revision accepted for publication on 13 June 2002;*
- SEIGER-EHRENBERG, S. (1985). Concept development. In A.L. Costa (Ed.), *"Developing minds: A resource book for teaching thinking."* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development;
- TRIKIĆ, Z. i dr. (2003): *Znanjem do promene*. Beograd: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH;
- VASILACHE, A. (2002): *Ethnic Diversity and Conflict Management - Training Toolkit, draft version;*
- VASILACHE, A. (2002): *Ethnic Diversity and Conflict Management - Training Toolkit-Manual, draft version;*
- VIDOVIĆ, S. i dr. (2000): *Kako možemo zajedno*. Beograd: Jugoslovenski centar za prava deteta;
- VIDOVIĆ, S. i dr. (2004): *Spremno u sukobe*. Beograd: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.



## Web adrese

**[www.teams.org.uk/index.htm](http://www.teams.org.uk/index.htm)**

The Teal Trust: Effective Teams

**[www.cba.uni.edu/frost/OB\\_Powerpoints](http://www.cba.uni.edu/frost/OB_Powerpoints)**

Taggart F. Frost PhD: Leadership and Teamwork

**[www.kaboura-training-uk.co.uk](http://www.kaboura-training-uk.co.uk)**

Kaboura Training: Building Teams Together

**[www.affinitymc.com/leadership-development.html](http://www.affinitymc.com/leadership-development.html)**

Affinity Counsalting: Leadership - Strategy - Teamwork

**[www.mindadrenalin.com/game](http://www.mindadrenalin.com/game)**

Mindadrenaline: Team Building Games

**[www.teamtechnology.co.uk/team-building.htm](http://www.teamtechnology.co.uk/team-building.htm)**

Teamtechnology: Team Building Exercises

**[www.ianrpabs.unl.edu](http://www.ianrpabs.unl.edu)**

Team Building: Developing a Productive Team

**[www.filesirt.drexel.edu/courseweb/Mitchell\\_Courses/Teamwork](http://www.filesirt.drexel.edu/courseweb/Mitchell_Courses/Teamwork)**

Drexel University: Teamwork - a Practical Guide for Students

**[www.teambuilding.articleinsider.com/57588\\_teamwork\\_activities.html](http://www.teambuilding.articleinsider.com/57588_teamwork_activities.html)**

Article Insider. com: Articles about Teamwork

**[www.teamwork.com/Corporate/home/default.xasp](http://www.teamwork.com/Corporate/home/default.xasp)**

Teamwork: Project Planing

**[www.eduplace.com/rdg/gen\\_act/commun/teamwk.html](http://www.eduplace.com/rdg/gen_act/commun/teamwk.html)**

Teamwork: Social Studies Activity

**[www.act.org/workkeys/assess/teamwork](http://www.act.org/workkeys/assess/teamwork)**

Work Keys Assessments: Teamwork

**[www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscutings/team\\_main.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscutings/team_main.html)**

Team Building and Teamwork

**[www.mansis.com/page1224.htm](http://www.mansis.com/page1224.htm)**

Robert H. Kent, PhD: Teamwork

**[www.euteamwork.net](http://www.euteamwork.net)**

TecNet: Teamwork

**[www.qualcorp.com.au](http://www.qualcorp.com.au)**

Qualcorp Consulting: Teamwork Preferences

**[www.etext.lib.virginia.edu](http://www.etext.lib.virginia.edu)**

Booker T. Washington: Teamwork

**[www.teamworkfile.org.uk](http://www.teamworkfile.org.uk)**

The National Cancer Alliance: Teamwork

**[www.powerofwe.com/articles.htm](http://www.powerofwe.com/articles.htm)**

Članci o timskom radu

**[www.teamworkcenter.com](http://www.teamworkcenter.com)**

European Teamwork Centar: Management Models

**[www.hq.nasa.gov/office/hqlibrary/ppm/ppm5.htm](http://www.hq.nasa.gov/office/hqlibrary/ppm/ppm5.htm)**

Gerard M. Blair: Laying the Foundations for Effective Teamwork

**[www.kevineikenberry.com/blogs/teamwork.asp](http://www.kevineikenberry.com/blogs/teamwork.asp)**

The Kevine Eikenberry Group: Becoming the More Effective Team Member

**[www.mindconnection.com/interests/teamwork.htm](http://www.mindconnection.com/interests/teamwork.htm)**

North Central Regional Educational Laboratory: Critical Issue -  
Building a Committed Team

**[www.reviewing.co.uk/toolkit/teams-and-teamwork.htm](http://www.reviewing.co.uk/toolkit/teams-and-teamwork.htm)**

21st Century Teamwork and Virtual Teams

**[www.vta.spcomm.uiuc.edu](http://www.vta.spcomm.uiuc.edu)**

Teamworks Module: Team Building

**[www.analytictech.com](http://www.analytictech.com)**

Manual for Working in Teams

**[www.dspace.dial.pipex.com](http://www.dspace.dial.pipex.com)**

Teamwork

**[www.globalkidsconnect.org](http://www.globalkidsconnect.org)**

Lesson: Teamwork

**[www.organizedchange.com/crossfun.htm](http://www.organizedchange.com/crossfun.htm)**

David Chaudron, PhD: Improving Cross-functional Teamwork

[donclark@nwlink.com](mailto:donclark@nwlink.com)

[http://www.nwlink.com/~donclark/leader/bm\\_model.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/bm_model.html)

Group of authors (1997) Effective Leadership, Boston, Dallas, San  
Francisco: Interaction Associates