



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

  
**VICTORUPESI**  
Unity in diversity



# VICTORUPESI

## Unity in diversity

### Strukovne inovacije

- korišćenje novih kreativnih tehnologija koje rezultiraju putevima  
usavršavanja za zapošljivost i društvenu integraciju -

Komplet alata za upravljanje  
raznoversnošću

### Uredničke informacije:

Ovaj komplet alata za upravljanje raznovrsnošću predstavlja intelektualni rezultat Erasmus+ projektnog partnerstva VICTORUPESI – STRUKOVNE INOVACIJE KORIŠĆENJE NOVIH KREATIVNIH TEHNOLOGIJA KOJE REZULTIRAJU PUTEVIMA USAVRŠAVANJA ZA ZAPOŠLJIVOST I DRUŠTVENU INTEGRACIJU, a koordinirao ga je OZARA d.o.o. iz Slovenije.

*OZARA STORITVENO IN INVALIDSKO PODJETJE DOO iz Slovenije* bila je vodeća organizacija u delokrugu rada ovog intelektualnog proizvoda uz agregirane napore partnerskog konzorcijuma:

- BES Cooperativa Sociale iz Italije
- EDUFONS – Centar za celoživotno obrazovanje iz Srbije
- CONFEDERACIÓN SINDICAL INDEPENDIENTE – FETICO iz Španije
- IKF Malmö – Internationella Kvinnoförningen iz Švedske
- PANAIT ISTRATI Brăila County Library iz Rumunije
- Asociația de Ajutor AMURTEL iz Rumunije



Podrška Evropske komisije izradi ove publikacije ne predstavlja odobravanje sadržaja, koji odražavaju stavove samo autora, i Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



## SADRŽAJ

1. PREDGOVOR	4
2. UVOD U UPRAVLJANJE RAZNOVRSNOSTI	5
2.1. KAKO FUNKCIONIŠE UPRAVLJANJE RAZNOVRSNOSTI	5
2.2. UPRAVLJANJE RAZNOVRSNOSTI U EU	7
2.2.1. Italija	8
2.2.3. Rumunija	8
2.2.4. Slovenija	9
2.2.5. Španija	9
2.2.6. Švedska	9
3. UPRAVLJANJE RAZNOVRSNOSTI U DELU PROJEKTA VICTORUPESI	9
3.1. ZAJEDNIČKI PRISTUPI KOJI SE KORISTE ZA UPUTSTVO ZA PODRŠKU	10
3.2. VODIČ ZA VOĐENJE PROGRAMA SOCIJALNOG UKLJUČIVANJA I UPRAVLJANJE RAZNOVRSNOSTI	15
3.2.1. Uputstva za postupanje u konfliktima	16
3.2.2. Uputstvo za pružanje psihosocijalne podrške i intervencije u slučaju krizne intervencije	18
3.2.3. Uputstva za motivaciju učesnika	19
3.2.4. Uputstva o mogućnosti žalbi korisnika/učesnika	20
3.2.5. Uputstva za učešće u programu	20
3.2.6. Instrukcije mentora u programu socijalne inkluzije	21
3.2.7. Uputstvo za metode rada sa učesnicima (slučaj osoba sa mentalnim problemima, mentalnim poremećajima)	22
3.2.8. Individualno uputstvo za planiranje	23
3.2.9. Uputstvo za praćenje zapošljivosti učesnika	24
4. PRILAGOĐAVANJE PLANIRANJA UPRAVLJANJEM RAZNOVRSNOSTI U RAZLIČITIM POSTAVKAMA – Zaključci i preporuke	27
RESURSI	32

## 1. PREDGOVOR

U okviru Intelektualnog rezultata – skupa alata za upravljanje raznovrsnošću, okupljamo znanja i uvide prikupljene u prvim fazama projekta, gde je konzorcijum radio na kvalitativnoj studiji o zakonodavstvu, politikama i strategijama, finansiranju, statističkoj analizi grupa u nepovoljnom položaju i identifikaciji mogućnosti i izazova za raznoliku zajednicu (ciljne grupe projekta) u riziku od socijalne isključenosti.

Glavni naglasak ovog dokumenta je na osobama sa invaliditetom i osobama sa emocionalnim i fizičkim izazovima, međutim, osnovna ideja u daljem tekstu prikupljenih informacija je da služi svim korisnicima i ciljnim grupama identifikovanim u projektu i da unapredi druge intelektualne rezultate (IO2 i IO3). Cilj ovog dokumenta je takođe da proširi dimenziju akcija podrške usmerenih na korisnike, proširujući elemente intervencije potrebne za uspešan proces integracije iz perspektive korisnika i profesionalaca u radu sa grupama u nepovoljnom položaju.

Preliminarna i opsežna studija (Intelektualni rezultat 1 – Evropski izveštaj) otkrila je mnogo zanimljivih, ali alarmantnih informacija o ranjivim društvenim grupama i njihovom uključivanju u radni/profesionalni život. U ovom izveštaju se takođe zaključuje da se ove grupe, uprkos nekim odredbama koje oblikuju (nacionalni) sistem(e) socijalne intervencije prema ranjivim društvenim grupama, i dalje suočavaju sa brojnim preprekama kada teže punom učešću u ekonomskom, društvenom i građanskom životu (izuzetno zabrinjavajuće su činjenice o elementu dvostruke ili višestruke diskriminacije, koje stvaraju dodatni pritisak na uspešno uključivanje i koje su uočene kroz podatke u okviru projekata različite zajednice/ciljne grupe u okviru evropskog izveštaja).

Komplet alata za upravljanje raznovrsnošću stoga teži uključivanju različitih perspektiva i gradi svoj sadržaj i pristup uključujući:

- Teorijsku pozadinu upravljanja raznovrsnošću uopšte (radno okruženje i okruženje za učenje)
- Korisnik/učesnik – mentor/stručnjak obim upravljanja raznovrsnošću
- Predloge za uspostavljanje/vođenje programa socijalne inkluzije
- Povezanost sa drugim rezultatima projekta, obrazloženje i povezanost sa IO4

Pristupi opisani u Poglavlju 3 bave se psihosocijalnim okruženjem i pozadinom potrebnom za efikasnu podršku, posebno za osobe sa invaliditetom, tako da upravljanje raznovrsnošću u različitim okruženjima može imati koristi od primene ovih uvida u pripremi akcionih planova za ciljne grupe u pogledu:

- Koncepta organizacije koja teži kvalitetu života korisnika/učesnika
- Koncepta osnaživanja korisnika/učesnika

## 2. UVOD U UPRAVLJANJE RAZNOVRSNOSTI

Razumevanje teme upravljanja raznovrsnošću u okviru projekta donosi neke osnovne i suštinske elemente ovog pojma koji se primenjuju u okviru projektnih aktivnosti.

Prvo, raznovrsnost je pozamašan koncept koji uključuje kategorije kao što su različitost, drugost, jedinstvenost i individualnost – kao imanentna karakteristika ljudske vrste. Definicija raznovrsnosti nastoji da obuhvati sve načine na koje se ljudi razlikuju jedni od drugih. To je mnoštvo individualnih razlika koje sve nas čine jedinstvenim i različitim jedni od drugih. Zasnovan je na ideji da svako ljudsko biće, jedinstveno i neponovljivo, doprinosi raznolikosti društva. To znači razlike među pojedincima; ljudi se razlikuju na mnogo načina, i onih vidljivijih i manje vidljivih, pri čemu se te razlike javljaju uvek i svuda. Različitost uključuje ne samo način na koji ljudi doživljavaju sebe, već posebno način na koji „mi“ percipiramo druge ljude. Element „perspektive različitosti“ u sektoru zapošljavanja može se posmatrati kao veliki potencijal jer nudi neprocenljiv niz mogućnosti; izvor je kreativnosti i inovacija i pokretač napretka i razvoja pravednijeg društva (Gadd T., Cronin S., 2018).

Iako je razumevanje različitosti uključeno u mnoge aspekte našeg svakodnevnog rada i načina na koji društvo funkcioniše kroz svoje ključne elemente (privatni i javni sektor, obrazovni sistem, tržište rada, građansko učešće i drugo), glavni naglasak ovog dokumenta je razumevanje kako je unos ovog shvatanja povezano u pogledu zapošljavanja i u manjoj meri obrazovanja (specifični elementi ovog poslednjeg detaljnije su objašnjeni u Evropskom izveštaju - IO 1).

Posmatrano iz perspektive zapošljavanja, različitost kao entitet dobija sve više interesovanja u proteklom godinama, postaje sve važnija i povezana je i sve više posmatrana iz različitih (ekonomskih) uglova: *priroda tržišta rada koja se brzo menja, razvoj i promene organizacione kulture, globalizacija proizvodnje, poslovanja i pružanja usluga*. Ovim pomenutim pojmom *upravljanje raznovrsnošću* postaje sve važnije.

Na nivou EU može se primetiti da dolazi do pomeranja shvatanja ili takozvane promene perspektive sa prethodnih starijih oblika upravljanja jednakošću na upravljanje raznovrsnošću, pri čemu bi se dosadašnja jednakost, kako se ranije govorilo, odnosno promenjeni obrasci zapošljavanja žena (porodiljsko odsustvo i povratak), prava radnika migranata i građana, mogla činiti zastarelom. Poslednjih godina ova perspektiva se primenjuje na migraciju (uključujući tražiocice azila), proširenje zakonodavstva kako bi se uključile politike protiv diskriminacije na osnovu rase, invaliditeta i mnoge druge (u obliku zaštitnog zakona ili kodeksa). Međutim, politika i pristup jednakih mogućnosti nisu doveli do jednakih očekivanih rezultata, pojavili su se novi načini upravljanja razlikama, uključujući upravljanje raznovrsnošću (Point, S.; Singh, V., 2004).

[Napomena: u ovom radu pojmovi raznovrsnost, raznolikost i različitost koriste se naizmenično u istom kontekstu imenujući isti pojam]

### 2.1. KAKO FUNKCIONIŠE UPRAVLJANJE RAZNOVRSNOSTI

Da bismo razumeli pristupe upravljanja raznovrsnošću, planiranje i njegovu primenu u različitim sektorima, važno je razumeti nivo raznolikosti i njenu višestruku prirodu na ličnom i organizacionom

nivou. Status svakog od ova sledeća 4 aspekta ili sloja utiče na našu ličnu poziciju na tržištu rada ili u procedurama zapošljavanja jer je svako jedinstvena kombinacija ovih elemenata ili slojeva (počev od unutrašnjeg aspekta do spoljašnjih aspekata ili faktora) (Gadd T., Cronin S., 2018):

- **Ličnost** kao eksplicitno individualna dimenzija, koja čini srž ličnog integriteta osobe, pokriva sve aspekte pojedinca.
- **Unutrašnji faktori** kao glavne kategorije koje čine srž različitosti takođe se vide kao nepromenljivi elementi jer se u principu ne mogu menjati ili ih je prilično teško promeniti. Što se toga tiče, oni se moraju posebno pažljivo uzeti u obzir u politici jednakih mogućnosti (pol, starost, rasa/etnička pripadnost, fizičke ili mentalne sposobnosti...).
- **Spoljni faktori** prikazuje karakteristike sposobnosti promenljivosti, kao što su prihod (ekonomski status), obrazovanje (formalno i neformalno znanje), radno iskustvo (stečeno radom), bračni status, geografska lokacija, itd.
- **Organizacioni faktori** koje određuju poslodavci, sindikati i drugi, odnosno funkcija/pozicija u hijerarhiji, vrsta/sadržaj posla, uslovi rada, grana/lokacija/trajanje radnog odnosa.

Sa organizacionog (zaposlenog) stanovišta, upravljanje raznovrsnošću funkcioniše kao *veza između eksternih i organizacionih faktora s jedne strane i internih faktora raznolikosti s druge strane* (Gadd T., Cronin S., 2018).

Urađena je zanimljiva studija, uglavnom sa organizacione tačke gledišta, kako bi se razumele procedure za upravljanje raznovrsnošću. Ovom poslednjem se može pristupiti iz različitih perspektiva (Point, S.; Singh, V., 2004):

- **Otpor**

Pristup otpora ignoriše pitanja različitosti i može se posmatrati kao stalna homogenost, što znači da će oni na vlasti najverovatnije regrutovati i promovisati ljude poput sebe, pri čemu je faktor uspeha neke osobe zagantovan (pretpostavka) bez obzira na njeno poreklo i nije potrebna nikakva intervencija.

- **Diskriminacija i pravičnost**

Ova perspektiva vidi razliku kao uzrok problema i nadovezuje se na zaštitu onih koji su različiti (samo asimiliranje razlika). Pretnja ovakvog pristupa je potencijalna podela na dominantne grupe (koje se doživljavaju kao 'norma') i manjinske grupe (percipirane kao 'druge') (Gadd T., Cronin S., 2018).

Zanimljivo je da u okviru ove perspektive već pomenute mere jednakih mogućnosti (tj. mere upravljanja jednakošću) spadaju u ovu kategoriju, koristeći principe 'istosti' zasnovane na socijalnoj pravdi (EO politike kao odgovor na socijalne proteste zbog rodnih, rasnih i društvenih nepravdi ograničavanje jednakog pristupa zapošljavanju i napredovanju). Ovaj pristup EO je imao najbolje namere, ali predstavlja neravnotežu prema raznovrsnoj mešavini drugih društvenih kategorija koje nisu uključene u ovaj princip, a koje ipak ostaju kao one koje su „drugačije“ i dobijaju jednake mogućnosti da razviju svoj puni potencijal. Takođe, u okviru ove perspektive je i „afirmativna akcija“ (AA), kao strategija koja obezbeđuje uspešan plasman kandidata iz manjina.

- **Pristup i legitimnost**

Ova perspektiva uokviruje različitost kao stvaranje mogućnosti – razlike se vrednuju, a naglasak je na inkluziji. To je paradigma, koja proizilazi iz Povelje Ujedinjenih nacija o ljudskim pravima, uključujući trend u pravcu pristupa „sposobnosti“. Ističe odgovornost poslodavaca za stvaranje takvih radnih mesta uz integrisano poštovanje razlika, lični osećaj da se prema osobi pravično postupa i mogućnost razvoja do punog potencijala (jedan primer je element ravnoteže između posla i života...). Ovde je naglasak više na osećaju uključenosti i poštovanja nego na mogućnostima iskorišćavanja individualnih talenata.

- **Učenje**

Ova perspektiva je izgrađena na sistemskom procesu akulturacije, koji se tiče svih zaposlenih, a ne samo manjina – učenje (o različitosti) je centralni element organizacije, što rezultira pluralističkom ili multikulturalnom organizacijom. Ovde se uklapa filozofija upravljanja različitostima i može se posmatrati i kao najkompleksnija perspektiva koja zahteva proaktivan strateški odgovor i individualno/organizacijsko učenje u kratkom i dugoročnom periodu, ali je na kraju, i što je najvažnije, usklađena sa (ljudski) pogledom zasnovanim na resursima, vrednosti ljudi, element ljudskog kapitala.

### ***Sprovođenje politike različitosti***

Pitanje upravljanja raznovrsnošću je interesantno i u okviru percepcije ovog elementa; jedno je kada se govori o različitim politikama (tj. implementaciji Povelje o različitosti i drugim praksama) ili elementima uključenim u samu temu raznolikosti:

- prihvatanje lične pozicije, osnaživanje i ciljano delovanje svake društvene grupe, funkcionisanje u domenu nacionalnog zakonodavnog/nevladinog/društvenog okruženja
- akcije organizacionog/lokalnog okruženja za promociju različitosti

U okviru VICTORUPESI projekta i njegovih ciljeva, ovaj dokument pokušava da uzme u obzir obe perspektive, podržavajući na taj način „okruženje za rad/inkluziju“ i elemente/puteve ličnog osnaživanja ka izgradnji kapaciteta za ciljne grupe projekta (i profesionalce i ciljne grupe imaju koristi od predloženih sadržaja) kao:

- elementi za zapošljavanje i obuku za posao
- implementacija specifičnih elemenata/gledišta upravljanja raznovrsnošću kao deo metodološkog pristupa i podrške ranjivim ciljnim grupama i profesionalcima koji sa njima rade u okviru sopstvenog okruženja

## **2.2. UPRAVLJANJE RAZNOVRNSOŠĆU U EU**

Zauzimanje perspektive u okviru koncepta upravljanja raznovrsnošću je ključno. U kombinaciji sa idejom ovog dokumenta, važno je da se osvrnemo na aktuelne napore i pristupe, koji se trenutno primenjuju na nivou EU, kako bi se bolje razumelo gledište zemalja partnera u ovom projektnom konzorcijumu.

Na nivou EU, jedna od najvažnijih inicijativa vezanih za upravljanje raznovrsnošću je EU Platforma Povelja o različitosti. Inicijativa je nastala 2010. godine uz podršku Evropske komisije kao deo većeg

projekta pod nazivom: "Podrška volonterskim inicijativama koje promovišu upravljanje raznovrsnošću na radnom mestu". Organizovan je kao (javni) forum, mesto gde sve aktuelne evropske povelje (za sada ih je već 15) imaju priliku da razmene i podele svoja iskustva i najbolje prakse. Sama Povelja sadrži kratak tekst „koji predviđa niz mera koje treba sprovesti u cilju promovisanja različitosti, nediskriminacije i jednakih mogućnosti na radnom mestu” (Hajjar, L. et al. / EC, 2015).

Zemlje EU mogu slobodno da potpišu nacionalnu povelju različitosti, jer je ovo dobrovoljna inicijativa, otvorena za bilo koju vrstu organizacija (NVO, akademska zajednica, javna tela ili privatna preduzeća), bez obzira na njihovu veličinu i aktivnost. Budući da je dobrovoljna akcija, ona, međutim, ima mnoge prednosti kao što je mreža kolega, pomoćni alati, formalizovanje i objavljivanje posvećenosti upravljanju raznovrsnošću, učešće na konferencijama i deljenje znanja. EU Platforma Povelja o različitosti funkcioniše kroz sastanke predstavnika različitih Povelja, razvoj informativne platforme, kako interne (za članove platforme) tako i eksterne (za ljude zainteresovane za pitanje različitosti na radnom mestu), kroz efikasnu strategiju komunikacije (veb sajt, bilten, blog, društveni mediji, itd.) i objavljivanjem uobičajenih alata (3 Hajjar, L. et al. / EC, 2015).

Sve zemlje projektnog konzorcijuma (sa izuzetkom Srbije) trenutno su navedene kao potpisnice njihovih povelja o nacionalnoj različitosti. Svaka Povelja o različitosti ima fleksibilnost i prilagođena je nacionalnoj kulturi, specifičnostima zemlje, unapred određenim prioritetima i drugim izazovima sa kojima se suočava – stoga nijedna povelja nije ista.

### 2.2.1. Italija

Povelja za jednake mogućnosti i jednakost na radnom mestu - CARTA PER LE PARI OPPORTUNITA E L'UGUAGLIANZA SUL LAVORO pokrenuta je u Italiji 2009. godine i predstavlja deklaraciju o namerama, dobrovoljno potpisanu od strane kompanija svih veličina, za širenje korporativne kulture i inkluzivne politike ljudskih resursa, oslobođene diskriminacije i predrasuda, sposobne da unaprede talente u svoj njegovoj raznolikosti.

Fondazione Sodalitas je referentni partner za kompanije koje smatraju održivost karakterističnim faktorom i integrišu je u svoje poslovne strategije. Trenutno se oko 560 kompanija pridržava Povelje, kojoj su se vremenom pridružile i neprofitne organizacije i javne uprave poput regiona i lokalnih vlasti, što čini ukupno 900 članova koji zapošljavaju preko 900.000 radnika. Više informacija o italijanskoj povelji o različitosti možete dobiti ovde: <https://www.cartapariopportunita.it/>

### 2.2.3. Rumunija

Rumunska povelja o različitosti prati postojeće uspešne modele u drugim evropskim državama i zasniva se na skupu opštih principa, koje je potpisnik dobrovoljno preuzeo u cilju promovisanja različitosti, nediskriminacije, inkluzije i jednakih mogućnosti na poslu. Potpis povelje logično ukazuje na posvećenost podršci, zaštiti i razvoju različitosti unutar organizacije. Takve dokumente mogu potpisati privatne i/ili javne organizacije.

Više informacija možete pronaći ovde: <https://www.cartadiversitatii.ro/>



#### 2.2.4. Slovenija

Potpisnici Slovenačke Povelje različitosti integrišu vrednosti različitosti, uključenosti i jednakosti u poslovni model svoje organizacije. Povezana je sa zagovaranjem pozitivnog dobrovoljnog pristupa upravljanju različitostima i ima za cilj podsticanje pozitivnih akcija koje odražavaju vrednosti različitosti, inkluzije i jednakosti. Planirane mere su međusobno povezane sa kontekstom svake organizacije sa glavnim ciljem promovisanja ravnopravnog uključivanja u rad.

Potpis je dobrovoljan i pokazuje posvećenost sprečavanju svih oblika diskriminacije i kreiranju politike različitosti koja promoviše jednake mogućnosti, inkluziju i različitost, prepoznajući individualne veštine. Više o Slovenskoj povelji različitosti možete pronaći ovde: <https://www.raznolikost.eu/>

#### 2.2.5. Španija

Španska povelja o različitosti sledi način „Pisma posvećenosti 10 principa“ - potpisivanje pisma je dobrovoljno i besplatno i mogu ga potpisati kompanije i institucije iz iste zemlje, bez obzira na njihovu veličinu ili sektor. Ovo pismo pretpostavlja i ističe posvećenost promovisanju osnovnih principa jednakosti, različitosti i inkluzije uključujući listu od 10 principa. Više informacija o Španskoj povelji o različitosti možete pronaći ovde: <https://fundaciondiversidad.com/>

#### 2.2.6. Švedska

Švedska povelja o različitosti je početna tačka za kompanije i druge organizacije, a stavljanje različitosti ispred istosti predstavlja srž dinamike upravljanja raznovrsnošću. Potpisivanjem Povelje različitosti, organizacije se dobrovoljno obavezuju da će stvoriti i održavati inkluzivno radno okruženje za svoje zaposlene bez diskriminacije na osnovu pola, rase ili etničkog porekla, vere, starosti, invaliditeta ili seksualne orijentacije. Više informacija možete pronaći ovde: <https://www.diversitycharter.se/sv/>

### 3. UPRAVLJANJE RAZNOVRSNOŠĆU U DELU PROJEKTA VICTORUPESI

U okviru projekta VICTORUPESI i njegovih ciljeva, ovaj dokument se fokusira na obim upravljanja raznovrsnošću unutar:

- *Elementa za zapošljavanje i obuku za posao (dajući značaj aktivnostima za korisnike)*

Implementacija specifičnih elemenata/gledišta upravljanja raznovrsnošću kao dela metodološkog pristupa i podrške ranjivim ciljnim grupama i profesionalcima koji sa njima rade unutar sopstvenih okruženja

- *Istraživanja opcija za grupno i/ili individualno vođenje podrške tokom pilot faze projekta*

Elementi predstavljeni u potpoglavlju 3.1. i 3.2. služe kao prikaz, takođe teorijske osnove koje treba istražiti ili uzeti u obzir u okviru VICTORUPESI obuke (IO2). Elementi osnaživanja, razrađeni kroz konkretne vežbe u **Komponenti A (moduli) i B (trenerski krugovi) VICTORUPESI sesije obuke (IO2)** važni su za postavljanje scene za obuku, a ovaj dokument služi i jednima i drugima:

- profesionalcima da ih osposobi elementarnim osnovnim znanjem i dodatnim resursima znanja i na taj način pokušaju da teoriju primene u praksi i omoguće korisnicima da iskoriste pun potencijal obuke i što je najvažnije, da imaju dobro promišljen put učenja, prihvatanje ličnih stavova i osećaja osnaženosti kroz proces obuke
- učesnicima, kroz realizaciju dodatnih vežbi i staza obuke sa praktičnim primerima elemenata za lični razvoj i evaluaciju

### 3.1. ZAJEDNIČKI PRISTUPI KOJI SE KORISTE ZA UPUTSTVO ZA PODRŠKU

Koristeći dole opisane koncepte, organizacije učesnice mogu osigurati dobrobit, proces saradnje, nediskriminaciju, jednake mogućnosti i pristup fokusiran na rešenje učesnika i implementirati koncept osnaživanja koji služi elementu upravljanja raznovrsnošću.

U naredna tri odeljka potpoglavlja 3.1. istražujemo različite pristupe radu sa ljudima. Svi pristupi su takođe povezani sa IO2 VICTORUPESI sesijom obuka i imaju za cilj da prošire predviđene sadržaje u Modulu II za polaznike i mentore/fasilitatore obuke i trenerskih krugova. Ovo poslednje znači da će i učenici i mentori/fasilitatori biti u mogućnosti da unaprede predviđene sadržaje obuke (IO2) za učenike, prilagode predložene praktične vežbe za individualni i grupni rad i završe sesije kako bi učenici koristili dodatne alate za individualne/grupni rad u okviru i nakon formalnog dela obuke/pilotiranja. Saveti za primenu ovih pristupa su umetnuti ispod svakog od pristupa.

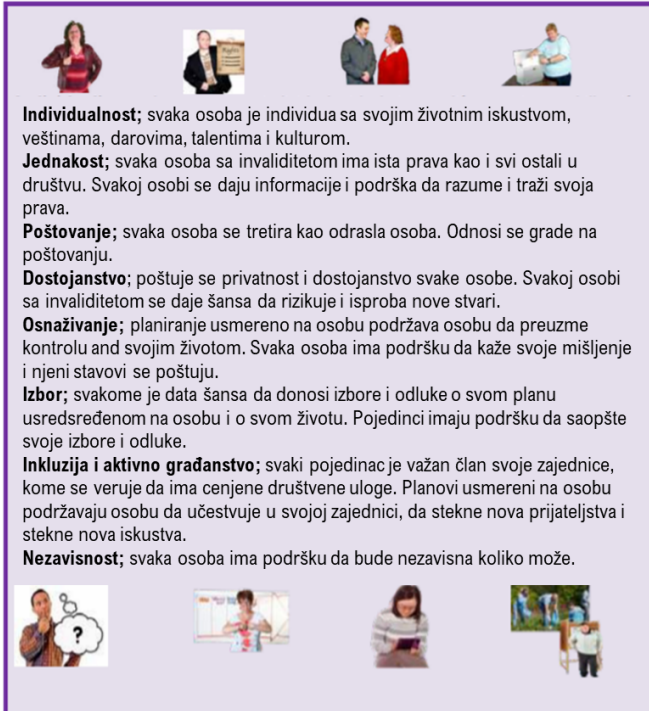
#### *Pristup usredsređen na osobu*

Pristup usmeren na osobu (person-centered approach: PCA) kada se radi sa ranjivim društvenim grupama, odnosi se na planiranje podrške na način koji omogućava „osobi da donese informisane odluke o tome kako želi da živi svoj život, sada i u budućnosti“. (Gadd, Cronin, 2018, p.10).

Ovaj pristup podržava pojedinca da identifikuje svoje snove, želje i ciljeve, kao i neophodne uslove za njihovo ostvarivanje. Planiranje usredsređeno na osobu je zasnovano na pristupu koji se zasniva na pravima pružanju usluga i podrške. Organizaciona kultura je ključna komponenta uticaja planiranja usredsređenog na osobu. Pristup čini dva glavna aspekta (ibidem, 2018):

- Verovanja
- Temelji

U nastavku su **verovanja** i **temelji** u srži PCA i planiranja:



**Individualnost;** svaka osoba je individua sa svojim životnim iskustvom, veštinama, darovima, talentima i kulturom.

**Jednakost;** svaka osoba sa invaliditetom ima ista prava kao i svi ostali u društvu. Svakoj osobi se daju informacije i podrška da razume i traži svoja prava.

**Poštovanje;** svaka osoba se tretira kao odrasla osoba. Odnosi se grade na poštovanju.

**Dostojanstvo;** poštuje se privatnost i dostojanstvo svake osobe. Svakoj osobi sa invaliditetom se daje šansa da rizikuje i isproba nove stvari.

**Osnaživanje;** planiranje usmereno na osobu podržava osobu da preuzme kontrolu and svojim životom. Svaka osoba ima podršku da kaže svoje mišljenje i njeni stavovi se poštuju.

**Izbor;** svakome je data šansa da donosi izbore i odluke o svom planu usredsređenom na osobu i o svom životu. Pojedinci imaju podršku da saopšte svoje izbore i odluke.

**Inkluzija i aktivno građanstvo;** svaki pojedinac je važan član svoje zajednice, kome se veruje da ima cenjene društvene uloge. Planovi usmereni na osobu podržavaju osobu da učestvuje u svojoj zajednici, da stekne nova prijateljstva i stekne nova iskustva.


**Nezavisnost;** svaka osoba ima podršku da bude nezavisna koliko može.

Izvor: <https://www.hse.ie/enq/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>



### 3.2. Temelji

Ovi temelji su gradivni blokovi planiranja usredsređenog na osobu:



**Verovanja;** organizacije imaju kulturu usmerenu na osobu. Veruju u individualnost, jednakost, poštovanje, dostojanstvo, osnaživanje, izbor, uključenost i nezavisnost.

**Uređenost na osobu;** usluge i podrška su izgrađene oko potreba svake osobe, a ne grupa.

**Ishodi;** planiranje usredsređeno na osobu se odnosi na postizanje ishoda za osobu. Ishodi su dobre promene koje svakoj osobi daju bolji život.

**Planiranje u celoj organizaciji;** planiranje umereno na osobu je važno na svim nivoima organizacije, deo je načina na koji funkcioniše cela organizacija i nije nova ili posebna usluga.

**Svaki plan je drugačiji;** svaki plan umeren na osobu je jednokratni. Pokazuje snage, potrebe, ciljeve, snove i želje pojedinca.


**Slušanje;** pojedinci, timovi osoblja i menadžeri zaista slušaju i poštuju izbore koje svaka osoba pravi. Oni prihvataju i odgovaraju na odluke osobi (i porodici gde je to potrebno). Osoba odlučuje da li želi da porodica bude uključena.

**Odgovornost;** pojedinci, timovi osoblja i menadžeri pokazuju kako podržavaju svaku osobu da postigne svoje lične ciljeve i rezultate. Odgovaraju na sva pitanja koja osoba ima o njihovoj podršci.

**Očekivanja;** za svakog čoveka postoje velika očekivanja i nade. Planiranje usredsređeno na osobu podstiče svaku osobu da veruje u sebe i podržava osobu da bude najbolje što može.

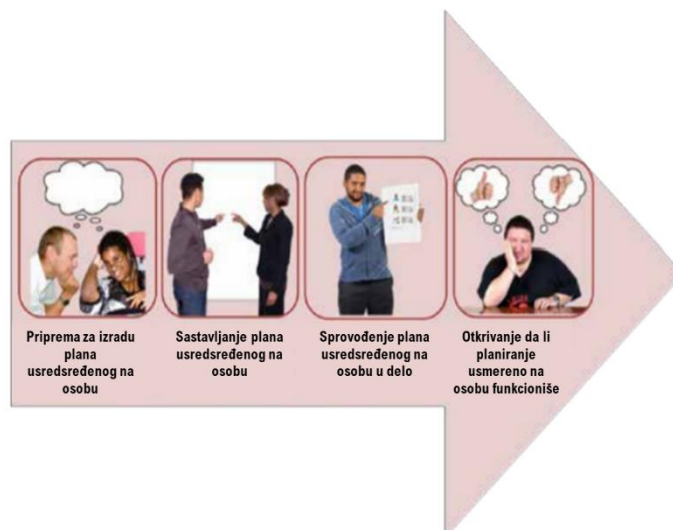
**Odnosi;** pojedinci, timovi osoblja i menadžeri se spopostaraju da svaka osoba ima vremena, prostora i šanse da izgradi značajne odnose.

**Partnerstvo;** pojedinci, timovi osoblja i menadžeri rade zajedno sa osobama sa invaliditetom – to se zove partnerstvo. Moć se deli i postoji otvorena komunikacija. Svaka osoba može dobiti informacije koje su potrebne da bi se izjasnila o uslugama i podršci.



Izvor: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

U okviru planiranja možemo govoriti o 4 ključne faze:



Izvor: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

Pristupi usmereni na osobu imaju svoje poreklo u sektoru invalidnosti, ali se danas koriste u oblastima mentalnog zdravlja, usluga nege starijih, škola, zdravstvenog sektora i sistema krivičnog pravosuđa. Prakse usredsređene na osobu koriste se u timovima i organizacijama kako bi se osiguralo da je fokus na onome što je ljudima koji primaju podršku i njihovim porodicama važno i da se obraća pažnja na to

kako i kako pomoći osoblju. Pristupi usmereni na osobu to obezbeđuju **mi vidimo ljude kao jedinstvene pojedince sa vrednim darovima i doprinosim** (NSW Government, n.d.).

Usredsređen na osobu	Centar za servis/system
Razgovor sa osobom	Govoreći o osobi
Planiranje sa osobom	Planiranje za osobu
Fokusiranje na snage, sposobnosti, veštine	Fokusiranje na etikete/dijagnozu, deficite
Pronalaženje rešenja koja bi mogla da funkcionišu za svakoga, po mogućnosti zasnovana na zajednici	Kreiranje podrške na osnovu onoga što funkcioniše za ljude sa "tom dijagnozom"
Stvari se rade na taj način jer rade za osobu	Stvari se rade na taj način jer rade za osoblje ili službu
Članovi porodice i zajednice smatraju se pravim partnerima	Članovi porodice i zajednica posmatrani kao periferni

Mogu se videti prakse usmerene na osobu kao „kutija alata“ ili razne načine slušanja i prikupljanja informacija sa ljudima (ibidem, n.d.). Ovaj pristup osigurava da se osoba zaista sluša i da se smatra nekim ko je „u srcu svih procesa donošenja odluka.

Poređenje između pristupa usredsređenog na osobu i pristupa usredsređenog na uslugu/sistem pokazuje elemente koji se razlikuju (ibidem, n.d.):

- Uključivanje u proces (klijent kao ravnopravan partner u donošenju odluka).
- Fokus na rešenje umesto na označavanje/uklapanje u unapred definisane šeme podrške.
- Uključivanje članova porodice kao partnera u pronalaženju rešenja.

Izvor: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>

U okviru rada programa obuke i pilotiranja VICTORUPESI (naglasak na modulu II „Osnaživanje“), ovaj pristup se može koristiti na otvoren način – bilo kao nadogradnja postojećih vežbi ili kao alternativa.

### Saveti i opcije za vežbe:

- U okviru teme 1 – **Inkluzivna okruženja**, glavni cilj je da se pokaže razlika između spoljašnjih i unutrašnjih faktora za stvaranje inkluzivnog okruženja sa naglaskom na istraživanje lične pozicije/položaja/vrednosti u odnosu na okruženje/društvo.
- Koristite alate za planiranje PCA i angažujte učenike u okviru vežbi koje su već obezbeđene u Modulu II
- Isprobajte *alate za razmišljanje usredsređene na osobu*; koji mogu podržati ljude da razmisle o brojnim ključnim pitanjima (Gadd, Cronin, 2018, p.97).
- Zamolite učenike da razmisle o nizu pitanja dok razmišljaju o inkluzivnom okruženju i podršci okolne zajednice u kojoj žive: *Šta je vama važno? Šta želite da promenite u vezi sa svojim položajem? Kako ćete organizovati svoju podršku? Kako ćete upravljati svojom podrškom? Kako ćete zadržati kontrolu? Šta ćete dalje?... (ibidem, 2018)*
- U okviru **Aktivnosti 1** može se koristiti Mapiranje ličnog, ili kao (alternativna) **Aktivnost 3** za razmišljanje o ličnim/potencijalnim krugovima podrške/kako im pristupiti/definisane sledećih koraka nakon što finaliziraju pilotsko iskustvo.

### **Pristup fokusiran na rešenje i elementi pripovedanja**

Jedan od savremenih pristupa u savetovanju i obučavanju koji naglašava važnost traženja rešenja umesto stavljanja fokusa na probleme je takozvani pristup u terapiji usmeren na rešenje. Ovaj pristup posebno omogućava ljudima da usvoje različite perspektive kada procenjuju (ličnu) situaciju, specifičnu za sebe. Perspektiva u razumevanju odnosa između prošlosti i budućnosti ili uzroka i posledica. Naglasak u okviru ovog pristupa je podupiranje ličnih snaga, otpornosti i resursa koje neko poseduje i podučavanje kako se svi ovi elementi mogu koristiti za postizanje željenih ciljeva i pozitivne promene kod čoveka (Wikipedia: Solution-focused *Brief Therapy*, n.d.).

Pristup kratke terapije fokusirane na rešenje razlikuje se od drugih tradicionalnijih oblika intervencija. Naglasak je na tome **da se promena koja se traži nalazi u zamišljenoj budućnosti**. Zadatku rešavanja problema pristupa se traženjem da se krene ka onome što se želi (poželjna budućnost) umesto pokušaja da se udalji od neželjenog problema (NSPCC, 2014). U okviru pružanja podrške klijentu, praktičar (uvek) postavlja pretpostavku da je klijent stručnjak za svoj život. Dok postavlja/koristi specifična pitanja u radu sa ljudima/klijentima, proces treba da omogući osobi da se kreće ka željenim narednim/budućim ishodima i da uči i koristi postojeće veštine, strategije i ideje. Sve u svemu, „Intervjuisanje usredsređeno na rešenje nije lak proces; to je onaj u kome terapeuti moraju da traže pitanja kao što njihovi klijenti moraju da traže svoje odgovore.“ (Ratner et al, 2012, p109 in NSPCC, 2014).

Međutim, za praktičnu upotrebu i implementaciju pristupa, ovaj rad se ne fokusira na odnos savetnik/klijent i pravila angažovanja/procese i set pitanja koja su specifična za terapijsku sesiju. Prednosti ovog pristupa mogu se koristiti u okviru praktičnih vežbi Modula II kao poboljšanje i/ili alternativa.

Pripovedanje kao takvo i u okviru VICTORUPESI projekta treba razumeti kroz načine kako osoba strukturiše, artikuliše, verbalizuje okruženje oko sebe.

Sve počinje od toga kako doživljavamo okruženje oko nas: prirodu i njene pojave, životinjski svet, naš odnos sa drugima – i kako to tumačimo i razumemo. Sve su to podaci, a sama količina podataka (i njihov uticaj) može biti zbunjujuća. Imamo potrebu da to strukturiramo da bismo time ovladali. Iz perspektive ljudskog razvoja, čovečanstvo je prvo napravilo crteže i kada smo imali jezik i reči, mogli smo da verbalizujemo i izrazimo svoje misli. Priče su čisto ljudski fenomen, one imaju mnogo funkcija, pričama možemo da saopštimo različite namere, a mogu se i ispričati na mnogo različitih načina. Zbog ovog drugog već sada možemo reći da su važna najmanje dva faktora:

- uzimanje perspektive
- mehanizmi komuniciranja „sebe“ i „razumevanja“ drugog

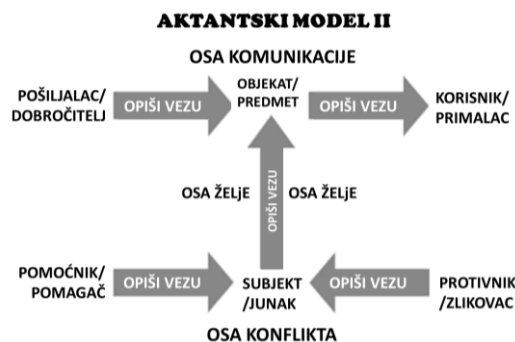
Uzimanje konceptualne perspektive (CPT - conceptual perspective taking) je važno u okviru upravljanja različitošću i traženja ili razumevanja „ja“ i „drugog“. To je posebno važno kada radite sa postavkama grupnog učenja – da biste imali koristi od i odražavali lični stav i sa tačke gledišta drugih. Čini se da su sledeći elementi veoma važni (Frühman et. al, 2016):

- Mehanizmi uzimanja percepcije (empatija – šta je to, zašto nam je potrebna, razvoj empatije posle; de Wall "Ruska lutka") ili šta utiče na našu sposobnost da razumemo jedni druge
- Uzimanje perspektive (**Aktant model kreiranja priče** – da se naglasi mogućnost pričanja priče iz perspektive drugog igrača: „hodanje u cipelama drugog“; **model sa 4 uha**)

Aktantski model je alat koji se koristi za analizu radnje koja se odvija u priči, bilo da je stvarna ili izmišljena. Ovaj model otkriva strukturalne uloge koje se obično obavljaju u pripovedanju. Model

uključuje 6 aktanata: **subjekt** (heroj), **objekat potrage**, na primer, **pošiljalac** (dobročinitelj koji pokreće potragu), **primalac** (korisnik), **pomagač** (heroja, osobe ili oruđa) i **protivnik** (protivnik, negativac). Svaka od ovih uloga ispunjava sastavnu komponentu priče. Bez doprinosa svakog aktera, priča može biti nepotpuna. Dakle, "aktant" nije samo lik u priči, već integralni strukturni element na kome se narativ vrti. Često korišćen primer je Crvenkapa (Frühman et. al, 2016):

- pošiljalac/dobročinitelj je majka Crvenkape
- predmet je korpa za hranu (za baku)
- korisnik/primalac je baka
- junak je Crvenkapa
- protivnik/zlikovac je vuk
- pomagač je lovac/drvoseča (u zavisnosti od verzije priče)



Izvor: Frühman et. al, 2016, p. 18

Zanimljiva (i kreativna) primena modela je 'uzimanje iz perspektive': pripovedač može da izabere da ispriča priču iz perspektive (i iskustava i osećanja) različitih aktera, pa čak i da skoči iz jedne perspektive u drugu radi 'interesa' i/ili komunikacijskog cilja.

- Teorija uma (povezivanje mozga na podacima nasuprot mozga na priči)

#### UTICAJ PRIČE – Neurološki uticaj

Lične priče i pripovedanje uključuju kvalitete davanja značenja i smisla. Što se tiče prvog, trebalo bi da shvatimo šta se dešava sa našim mozgom kada slušamo podatke za razliku od (podataka implementiranih u) priču. Ispod možete videti koja su različita područja mozga aktivna dok primaju informacije (podaci naspram priče). U psihologiji, **teorija uma se odnosi na sposobnost razumevanja drugih ljudi tako što im pripisuje mentalna stanja** (to jest, pretpostavljamo šta se dešava u njihovim umovima). Ova stanja mogu da se razlikuju od sopstvenih stanja i uključuju verovanja, želje, namere, emocije i misli. Posedovanje funkcionalne teorije uma smatra se ključnim za uspeh u svakodnevnom ljudskim društvenim interakcijama i koristi se prilikom analize, prosuđivanja i zaključivanja ponašanja drugih. Deficiti se mogu javiti kod osoba sa poremećajima iz autističnog spektra, genetski zasnovanim smetnjama, poremećajima u ishrani, šizofrenijom, poremećajem hiperaktivnosti sa deficitom pažnje, zavisnošću od kokaina i oštećenjem mozga zbog neurotoksičnosti alkohola; deficiti povezani sa zavisnošću od opijata se poništavaju posle duže apstinencije. Imati teoriju uma je veoma slično, ali nije identično sposobnosti za empatiju ili saosećanje (Wikipedia: Theory of mind, n.d.).

#### Saveti i opcije za vežbe:

- **U okviru teme 2** – u sklopu bilo koje vežbe ili kao dodatnu vežbu možete pokazati razliku između empatije i simpatije uz video:  
*Brene Brown, on Emphaty:* <https://www.youtube.com/watch?v=1Evwqu369Jw>



- **U okviru teme 4 – Struktura individualizovanog plana intervencije** koja se bavi elementima kao što su izazovno ponašanje, lične „pretnje“ i planiranje intervencija orijentisano na budućnost, od kojih učenici mogu imati koristi u okviru obuka za bolje uključivanje i usmeravanje ličnih akcija u budućnosti. U okviru aktivnosti 2 učenik se poziva da proveri šablon individualnog plana (pogledajte Poglavlje 3.2.3.) kako bi pripremio sopstveni.
- Da biste olakšali proces, pozovite učesnika na dodatne vežbe koje će im pomoći u izradi plana i osnažiti ih da olakšaju proces rada na takvom planu, tj. (NSPCC, 2014):

*Alat za moje simpatije i prednosti:*

Napravite jednostavan crtež sebe. Zapitajte se:

- Šta volite?
- U čemu ste dobri?
- Šta je potrebno da biste bili dobri u tome?
- Koje su Vaše prednosti?
- Na šta ste najviše ponosni?

Ohrabrite učesnika da koristi crteže pored opisa, isečci iz časopisa i novina su takođe dobrodošli za vizuelizaciju (možete napraviti svoj lični kolaž).

### 3.2. VODIČ ZA VOĐENJE PROGRAMA SOCIJALNOG UKLJUČIVANJA I UPRAVLJANJE RAZNOVRNSOŠĆU

Metodologija odabrana u okviru ovog dokumenta ima za cilj da garantuje lakoću razumevanja i efektivnost učenja, prilagođenu korisnicima da izraze svoje mišljenje i sugestije. Socijalna dimenzija učenja ovde je povezana sa „postavljanjem scene“, da tako kažem. U vezi sa ovim poslednjim, sledeće smernice za vođenje programa socijalne inkluzije opisane su u ovom poglavlju (3.2.). Svi elementi su snažno povezani sa radom sa ciljnom grupom osoba sa invaliditetom (OSI), međutim, svaka organizacija može da ove prilagodi materijale i informacije kako bi se prilagodila svojim oblastima.

**VODIČ ZA ANGAŽOVANJE KORISNIKA** ovo se odnosi na različite elemente, koje treba uzeti u obzir kako bi se maksimizirale koristi od obuke za korisnike. Materijal je sastavljen od elemenata koji se mogu kombinovati prema potrebama svakog učesnika (ciljne grupe). Osnovna ideja ovog primera je da ponudi mogućnost i uvid u opcije za individualno planiranje i podršku u okviru različitih okruženja (poglavljje 4. o umu). **Ne postoji jedinstven pristup koji treba slediti, međutim važno je da organizacije uspostave sopstveni interni trag evidencije/obrasca/drugih alata za praćenje i dokumenata koje treba pripremiti i pratiti** da mogu da vide i prate efikasnost ukupnog mentorstva i praćenja ličnog rasta za ciljne grupe sa kojima rade. ***Evropski izveštaj*** i njegovi nalazi ukazuju na potrebu za fleksibilnom obukom za ciljne grupe/korisnike. Fleksibilna obuka je od suštinskog značaja – mnogim ciljnim grupama će možda biti potrebni pružaoci profesionalne obuke da se prilagode, promene svoju percepciju i budu fleksibilniji. Iz perspektive fleksibilnosti obuke, programi i okruženja za učenje odnose se na različite okolnosti ciljnih grupa. ***Fleksibilnost se odnosi na sadržaj obuke ali i na metodologiju koja se koristi.*** Ovo je neophodno jer su ciljne grupe različite, sa različitim potrebama i odgovornostima koje proizilaze iz nivoa obrazovanja ili predznanja u oblastima interesovanja koje nisu precizno ili kontekstualno definisane.

S druge strane, IO2 sadržaji (sesije obuke) su više praktično orijentisani i ovaj dokument (IO4) na taj način služi za pronalaženje najboljeg mogućeg pristupa u isporuci sadržaja u okviru IO2 obuke. Unutar elemenata koji se koriste u ovom 3.2. poglavlju, individualni putevi/ciljevi učenja mogu se pratiti i

ažurirati sa ciljem da učesnik iskoristi svoje pozitivne osobine za bolje uključivanje u učenje i zapošljavanje. Uz to, prednosti za učesnike su da iskuse „učenje kroz rad“ i međusobnu saradnju/interakciju.

Postoji nekoliko opcija za to:

- Otvaranje individualnog planskog dokumenta za učesnika
- Redovno ažuriranje elemenata „odjave“ nakon pilotiranja svakog modula/jedinice u IO2 u okviru individualnog plana (zabeleške i opažanje)
- Nuđenje podrške – pored trenerskih krugova, u odeljku 3.1. je opisani pristup koji nudi dodatne alate za osnaživanje za bolje uključivanje.

### **3.2.1. Uputstva za postupanje u konfliktima**

Sadržaj uputstva utvrđuje proceduru postupanja u slučaju konfliktnih situacija koje nastaju između učesnika i obezbeđuje da stručnjaci i mentori postupaju u skladu sa etičkim principima za povoljno rešavanje situacije, sa akcentom na sprečavanje/prevenciju i razvijanje konflikata u grupi.

#### **Procedura rada**

U grupi se često javljaju sukobi, uglavnom zbog velikih međuljudskih razlika između učesnika u ličnom, emocionalnom i društvenom polju.

U rešavanju sukoba nastojati slediti princip kontinuiranog rešavanja, tj. odmah po nastanku konfliktne situacije, suprotno rešavanju sukoba u dužem vremenskom periodu ili da sukobi ostaju nerešeni.

Pre svega, potrebno je uticati na pozitivnu atmosferu u grupi i jačati socijalnu interakciju, međusobno poverenje i timski rad. Pre i u okviru obuke, ponuditi savete o odgovarajućim načinima prevencije sukoba i strategijama za rešavanje konfliktnih situacija. Potreban je intenzivan rad na jačanju socijalnih veština i razvoju komunikacijskih veština koje omogućavaju učesnicima da prepoznaju i nose se sa konfliktom.

#### **Prilikom rešavanja sukoba uzmite u obzir sledeća načela:**

1. Ohrabrite ih da razmisle o ishodu sukoba. Definišite želje ili ciljeve kako biste povećali mogućnost dobrog ishoda.
2. Naučite da prepoznate potrebe drugih, da saznate šta neko drugi želi, slušajući i proveravajući sopstvena iskustva u odnosu na druge. Akcentat je na razgovoru između onih koji su uključeni u sukob. Uzmite u obzir razlike (u percepciji situacije, načinima rešavanja problema, interesima, navikama i ponašanju....)
3. Podstaknite ih da kontrolišu lično ponašanje (sporo, tolerantno govorenje normalnom glasnoćom, sedenje tokom sukoba...).
4. Uvedite do tri izbora ili izlaza iz konfliktne situacije: mirenje sa situacijom, promena ponašanja i pronalaženje rešenja, novi obrazac i povlačenje. Kroz rešavanje sukoba, učesnici osvajaju nove obrasce i načine ponašanja i upoznaju sebe.

#### **U rešavanju i upravljanju sukobima fokusiramo se na 3 osnovne metode:**

1. Metode pomirenja koje ublažavaju konfliktnu situaciju (pozivi, saveti, kompromisi, podsetnici, obećanja).
2. Metode saradnje (razgovori, sastanci, razmena mišljenja, pregovori, igranje uloga itd.) – najčešće korišćene.



3. Metode transformacije koje delimično ili potpuno menjaju postojeće stanje (podela ili formiranje grupe, uvođenje novih radnih procedura i metoda odlučivanja, zamena članova ili vođa itd.).

***Kada rešavate sukobe, razmotrite sledeće faze:***

1. Definisane konfliktne situacije i dobijanje informacija o konfliktu
2. Ispitivanje informacija i utvrđivanje uzroka sukoba
3. Davanje predloga i donošenje odluka
4. Planiranje realizacije prema vremenu, mestu i načinu
5. Izvođenje plana i saznanje šta smo postigli
6. U slučaju da nismo zadovoljni postignutim, ponavljamo proces i pokušavamo da otkrijemo gde nismo bili uspešni

***Smernice koje treba slediti prilikom rešavanja konflikata:***

- 1. Savez:** uprkos sukobu, predlaže se da zadržavanje briga za dobrobit drugog ili da se zajedno bore za vezu, a ne jedni protiv drugih, jer se na taj način održava dobar odnos sa osobom u sukobu.
- 2. Razmatranje razlika:** pažnju treba usmeriti na međusobne razlike, koje mogu biti manje ili više uočljive, jer u suprotnom često dolazi do neželjenih rezultata sukoba (način rešavanja problema, razlike u percepciji situacije, pogled na svet i sl.).
- 3. Preuzimanje odgovornosti:** preuzimanjem odgovornosti za sopstveno ponašanje, konflikt se može koristiti za napredak, upoznavanje sebe i drugih. Preuzimanje odgovornosti znači otkrivanje problema i pronalaženje rešenja, a ne dokazivanje krivice jedni protiv drugih.
- 4. Održavanje komunikacije i smirivanje:** dobro je održavati komunikaciju i možda je prekidati samo na kratko da se smiri. Važno je kasnije se kasnije vratiti na temu sukoba, čime se povećava mogućnost pronalaženja odgovarajućeg rešenja.
- 5. Stabilizacija interakcije:** podrazumeva smanjenje brzine reagovanja i proveru šta se dešava. Neophodno je proveriti da li smo razumeli šta se dešava ili šta je rečeno, a s druge strane, moramo se uveriti da je i ovo drugo bilo ozbiljno.
- 6. Izveštavanje umesto da utičemo:** znači da umesto da zahtevamo promenu ponašanja od drugog, počinjemo da izveštavamo kako se osećamo, olakšavajući osobi da razume šta se dešava u datoj situaciji.
- 7. Podela sukoba na manje delove:** znači da tokom sukoba ne dozvoljavamo da se isti proširi na više oblasti odnosa, već se držimo problema koji je došao do izražaja u datom trenutku.

***Načini rešavanja konflikata:***

- 1. Metod izbegavanja.** Oni koji koriste ovu metodu imaju tendenciju da se povuku iz sukoba ili žele da ostanu neutralni. Ako problem zaista postoji, onda takvo ponašanje nije produktivno. Međutim, može biti prikladno u nekim drugim situacijama, na primer, kada je sukob od manjeg značaja i šteta je gubiti vreme na njegovo rešavanje.
- 2. Metod podešavanja.** Pojedinaac koji se ponaša na ovaj način, na primer, smatra da ne sme da kaže ništa što bi uticalo na druge. Na ovaj način obezbeđujemo dobrobit ljudi, ali pravi problem ostaje netaknut i doći će do izražaja pre ili kasnije. Može biti efikasan barem na kratko ako su, na primer, problemi zaista lični i nisu vezani za posao.
- 3. Metod dominacije.** To je tendencija upotrebe sile za kontrolu situacije i prisiljavanje drugih da pristanu na ponuđeno rešenje. Prekomerna upotreba ove metode šteti drugoj strani u sukobu, jer se njene sugestije i potrebe ne uzimaju u obzir. Ali u nekim situacijama, ovaj metod bi mogao biti prikladan, na primer, kada je potrebno obaviti neprijatne zadatke.

**4. Metod pristajanja na kompromise.** Znači sklonost pojedinaca da žrtvuju neke interese i tako postignu dogovor. Mnogi smatraju da je ovo jedan od najrealističnijih oblika ponašanja u konfliktnim situacijama. Ovaj metod je prikladan kada predlozi jedne strane blokiraju ciljeve druge strane.

**5. Metod pregovaranja.** Karakteriše ga težnja da se identifikuju uzroci protivrečnosti, da se daju informacije i da se zajednički pronađu odgovarajuća rešenja. Važno je raditi zajedno sa željom da svi što više ostvare svoje ciljeve. Pregovaranjem se otvoreno bavimo konfliktima, analiziramo ih i pokušavamo da pronađemo rešenje koje bi najviše odgovaralo svima koji su uključeni. Važno je raditi zajedno sa željom da svi što više ostvare svoje ciljeve. Pregovaranjem se otvoreno bavimo sukobima, analiziramo ih i pokušavamo da pronađemo rešenje koje bi najviše odgovaralo svima koji su u sukobu. Stoga je akcenat na zajedničkom rešavanju problema, širenju izvora komunikacije i jasnom određivanju i definisanju zadataka. U krajnjem slučaju, kada kompromisno rešenje nije moguće, pribegavamo privremenom odvajanju pojedinaca ili grupa u kontekstu uključivanja u radne aktivnosti.

**SAVETI za interne smernice/akcioni plan:** Pripremite akcioni plan, zajedno sa svojom grupom i razgovarajte o načinima intervencije – dozvolite da se čuje glas svih i da unapred donesu zaključak (upravljanje raznovrsnošću počinje na mikro nivoima).

### *3.2.2. Uputstvo za pružanje psihosocijalne podrške i intervencije u slučaju krizne intervencije*

Sadržaj uputstva utvrđuje proceduru pružanja psihosocijalne podrške učesnicima i postupanje u slučaju krizne intervencije i omogućava profesionalcima i mentorima da posluju u skladu sa principima etike i kvaliteta.

#### **Pružanje psihosocijalne podrške**

Ako je primenjivo, organizujte podršku u vidu individualnih psihosocijalnih aktivnosti sa ciljem osnaživanja učesnika i razvoja socijalnih veština.

Psihosocijalna podrška je usmerena na rešavanje problema sa kojima se učesnici mogu suočiti na dnevnoj ili dugoročnoj osnovi. Cilj psihosocijalne podrške je poboljšanje iskustva ili ponašanja učesnika i time poboljšanje kvaliteta njegovog života u najširem smislu. Učesnik kroz razgovor otkriva svoja razmišljanja i osećanja, a profesionalac ili saradnik ga na razne načine prati i pomaže mu da pronađe put da bolje reši svoj problem, odluči i izabere. Uvek je potrebno podržati sopstvene sposobnosti učesnika u donošenju odluka, ali nikada ne odlučivati umesto njega/nje.

Psihosocijalna podrška se koristi kao vid pomoći kod problema praćenih umerenim emocionalnim stresom, problemima u svakodnevnom funkcionisanju, fazama odlučivanja o važnim promenama u životu i problemima koji se pojavljuju u programu. Psihosocijalne aktivnosti se izvode individualno ili grupno.

Tematske grupe koje se odnose na aktuelne teme koje se pojavljuju u prvom planu interesovanja pojedinaca (samo nekoliko njih, može se pojaviti u različitim ciljnim grupama projekta):

- pregled i analiza aktuelnosti u zemlji i svetu (čitanje novina, časopisa, polemička diskusija...), interkulturalni dijalog, važne teme u mom mikro i makro okruženju, diskusija na temu međuljudskih odnosa, diskusija na temu grupne dinamike, razgovor o kućnim ljubimcima, razgovor o provođenju slobodnog vremena, razgovor o odnosima u grupi, razgovori o poštovanju pravila programa (dolasci, odlasci, izostanci), redovni sastanci u vezi sa temama u programu, sastanci o ponašanju i poštovanju

sa utvrđenim pravilima obuke, razmišljanjima vezanim za događaje od protekle nedelje, radionicama diskusije na teme koje su učesnici istakli, medijacijom i društvenim učenjem u kontekstu međuljudskih odnosa...

**SAVETI za interne smernice/akcioni plan:** Pripremite akcioni plan zajedno sa svojom grupom i razgovarajte o načinima intervencije – istražite potrebe, proverite sopstveni tim profesionalaca da li je takva podrška moguća, istražite da li je to potreba vaših učesnika.

### *3.2.3. Uputstva za motivaciju učesnika*

Sadržaj nastave određuje proces motivisanja učesnika i podsticanja na aktivnu ulogu u skladu sa principima etike i kvaliteta. U motivisanju učesnika učestvuju rukovodilac programa socijalnog uključivanja, svi stručnjaci i mentori u programu.

#### **Procedura rada**

Preporučljivo je pripremiti individualizovani plan za učesnike kako bi proverili njihovu motivaciju za uključivanje i definisali neophodan nivo motivacije uz pomoć mentora/profesionalaca kako bi se postigli individualni i grupni ciljevi.

Fokus je na povećanju zadovoljstva učesnika tokom uključivanja u program, što takođe pozitivno utiče na spremnost za aktivno učešće u svim segmentima aktivnosti koje se sprovode. Važno je stvoriti pozitivnu klimu i međusobno razumevanje među učesnicima, što je važan faktor u motivacionom procesu i podsticaj za bavljenje radnim i slobodnim aktivnostima.

Pokušajte da aktivirate učesnike u planiranju i radnih i slobodnih aktivnosti, da učestvuju u predlozima, kao i u realizaciji i pripremi aktivnosti. Na taj način preuzimaju aktivnu ulogu u programu i više su motivisani za kvalitetno izvođenje.

**SAVETI za interne smernice/akcioni plan:** Pripremite akcioni plan, individualni, opcioni: zajedno sa svojom grupom i razgovarajte o načinima intervencije – dozvolite da se svi čuju i da donesu zaključak (vidi primer). Ako svaki učenik radi na svom planu, ponudite podršku i uspostavite dogovor o vremenskom okviru provere/revizije Individualnog plana uz pomoć mentora.



Ime i prezime: \_\_\_\_\_  
(adresa): \_\_\_\_\_  
Lokacija obuke: \_\_\_\_\_  
Vremenski period plana: \_\_\_\_\_

Sadržaj:	Ciljevi:		Rok:	Odgovorna osoba/mentor	Monitoring / implementacija evaluacija (zaokružiti prikladan):
	Dugoročni termin	Kratkoročni ciljevi/mere /aktivnosti:			
SADRŽAJ U VEZI SA POSLOVOM:					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
PSIHOSOCIJALNI SADRŽAJI:					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
STVARALAČKI SADRŽAJI:					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
DRUŠTVENI SADRŽAJI					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
CELOŽIVOTNO ORIENTISANI SADRŽAJI:					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak
					opađanje kontinuitet napredak

Izvor: Interna dokumentacija

### 3.2.4. Uputstva o mogućnosti žalbi korisnika/učesnika

Svi mi treba da se trudimo da se ponašamo u duhu dostojanstva prema bližnjem i da poštujemo ljudske vrednosti.

Želimo da uključivanje u socijalni program ispuni očekivanja učesnika i da budemo zadovoljni realizacijom programa.

#### Procedura rada

Učesnik ima pravo prigovora u trenutku uključivanja u obuku, prema predloženom postupku opisanom u nastavku:

- pismena žalba ili usmena na zapisnik sa stručnim licem ili saradnikom
- žalbu mora da rešava stručno lice, zajedno sa stručnim saradnikom i učesnikom
- žalba se mora rešiti u roku od osam dana od prijema pritužbe
- daje se pismeni odgovor na pritužbu

**SAVETI za interne smernice/akcioni plan:** Pripremite poseban obrazac, gde će biti moguće rešavati eventualne žalbe. Minimum elemenata treba uzeti u obzir u obliku: Ime, datum žalbe, kratak opis i status rešenja.

### 3.2.5. Uputstva za učešće u programu

Učesnici imaju priliku da učestvuju u svim fazama realizacije programa, što znači da su aktivno uključeni u osmišljavanje, planiranje, implementaciji i evaluaciji programa:

- U fazi projektovanja, učesnik aktivno učestvuje svojim komentarima i sugestijama pri samom zaključenju ugovora, gde se regulišu suštinska pitanja sprovođenja programa socijalne inkluzije. U ovoj fazi, učesnik se pismeno i usmeno informiše o pravima i obavezama u programu, što je takođe deo početnog dogovora o uključivanju.

- Aktivnim učešćem u pripremi individualnog plana, koji uključuje i radne i društvene aktivnosti prema željama, sposobnostima i ponudi pružaoca, i popunjavanjem obrasca za predlog aktivnosti, koji uglavnom pokriva želje pojedinca, učesnik se aktivno uključuje u fazu planiranja programa. Takođe u ovoj fazi, učesnik se redovno i aktivno uključuje u učešće u grupnim oblicima odlučivanja o načinu realizacije programa, posebno u izboru slobodnih aktivnosti i psihosocijalnih radionica.
- Učesnici imaju mogućnost da daju komentare i pohvale usmeno, pismeno ili anonimno. Sve pohvale i komentari se (u principu) uzimaju u obzir, jer se na taj način program može unaprediti prema potrebama i željama uključenih. Na ovaj način učesnici su aktivno uključeni u fazu implementacije.
- Učesnici su aktivno uključeni u fazu evaluacije programa, jer ih redovno prate stručnjaci i saradnici, a učesnici se informišu o sopstvenom napretku, kontinuitetu ili na redovnom individualnom intervjuu između učesnika i stručnjaka programa. Tako imaju priliku da zajedno kreiraju plan aktivnosti za naredni mesec. Učesnici takođe imaju priliku da popune anonimni anketni upitnik o zadovoljstvu programom socijalnog uključivanja, koji u suštini predstavlja evaluaciju programa od strane učesnika.
- Aktivno učešće u fazi evaluacije vidljivo je i iz samostalnog snimanja sopstvenog prisustva učesnika i evidencije o poslovima i zadacima koje obavljaju, čime se stiče utisak koliko su aktivno doprineli realizaciji programa.
- Pišući nedeljne refleksije, učesnici imaju priliku da daju mišljenja, sugestije i pohvale. Na ovaj način se uključuju u fazu planiranja, kao i u fazu implementacije i evaluacije, pošto učesnici na ovaj način ocenjuju svoj rad, rad stručnjaka/saradnika, aktivnosti koje su sprovedene, daju predloge za dalji rad ili sprovođenje aktivnosti i sl. a zatim aktivno učestvuju u predloženom radu ili društvenoj aktivnosti.

**SAVETI za interne smernice/akcioni plan:** Logika je uključiti učenike u aktivan proces tokom implementacije pilota – dozvoliti prostor i vreme da dodaju sve što im je od vitalnog značaja takođe i u okviru evaluacije (pre/posle pilotiranja, evaluacije trenerskih krugova itd.).

### **3.2.6. Instrukcije mentora u programu socijalne inkluzije**

Predviđeni zadaci mentora u programu:

- planiranje procesa rada
- priprema radnog mesta u skladu sa individualnim planom rada učesnika
- učešće u planiranju i organizaciji procesa integracije i rada učesnika u skladu sa individualizovanim planom učesnika
- promovisanje uključivanja u proces rada, kontrolu, praćenje i pružanje podrške tokom aktivnosti (radne) integracije
- praćenje i kontrola efikasnosti rada učesnika i kvaliteta obavljenog posla
- pružanje podrške učesnicima u vezi sa relevantnim stručnim službama
- učešće u organizaciji i realizaciji kreativnih aktivnosti za učesnike
- vođenje dokumentacije i evidencije uključenosti
- procena napretka učesnika i pružanje odgovarajućih povratnih informacija
- upravljanje procesom učenja
- komunikacija sa učesnicima, njihovim (zakonskim) zastupnikom, stručnjacima i saradnicima i poslovnim partnerima
- obezbeđivanje uslova za bezbedan rad, zaštitu životne sredine i kontinuirano stručno usavršavanje

**SAVETI za interne smernice/akcioni plan:** kao mentor, bićete stavljeni u poziciju da upravljate različitim učesnicima, vodite računa o upravljanju vremenom pilotiranja i da nudite podršku učenicima.

Možete pozvati učenike da se aktivno uključe u ovaj deo pilotiranja tako što ćete im ponuditi šablon za nedeljno razmišljanje koji sadrži sledeće informacije:

- *Ime i prezime, uvod o tome kako da zapišete razmišljanja: npr. „Javite nam svoja razmišljanja, sumnje, komplimente ili bilo koju drugu informaciju koju smatrate važnim za vas, navedite šta vam se dopalo, šta vam se nije dopalo...”*

### **3.2.7. Uputstvo za metode rada sa učesnicima (slučaj osoba sa mentalnim problemima, mentalnim poremećajima)**

U okviru programa socijalne inkluzije sledimo etičke principe definisane u „Etičkom kodeksu za profesionalce u oblasti zapošljavanja i profesionalne rehabilitacije i zapošljavanja i socijalnog uključivanja invalida“, uzimajući u obzir „Kodeks ponašanja“ i „Povelju zaposlenih“ i programe kompanije (različite zemlje, mogu imati različite akte ili druge zakonske dokumente).

Važno je pratiti elemente profesionalnog, interdisciplinarnog, holističkog i postepenog individualizovanog tretmana, uzimajući u obzir etičke standarde/kriterijume i integritet svakog pojedinca.

Diskusija u prvoj fazi obuhvata uvodni intervju: prihvatanje potencijalnog učesnika, priprema za inkluziju, usmerena na osnovnu orijentaciju pojedinca, identifikaciju sopstvene situacije, sposobnosti, potencijala, ciljeva, očekivanja, mogućnosti ili mogućnosti u okviru programa i realizovanih aktivnosti i informisanje/upoznavanje sa programom socijalne inkluzije, predstaviti mehanizme podrške u lokalnoj sredini – drugi nosioci programa socijalne inkluzije, dnevni centri, stambene grupe, grupe za samopomoć, rodbina...) itd. i druga prava.

Na osnovu prikupljenih anamnestičkih ili heteroanamnestičkih podataka daje se inicijalna procena nivoa motivacije koja se prati tokom celokupne integracije učesnika u program; dalje, procena vrste i stepena poteškoća/prepreka za uključivanje u aktivnost.

Po uključivanju pripremamo individualizovan plan, koji definiše ciljeve u sledećim oblastima: radna, kreativna, dokolica i psihosocijalna. Ciljeve redovno prate profesionalci, zajedno sa mentorima u programu, i evaluiraju se u periodu od 4 meseca, a završavaju se na kraju godine, kada učesnici daju i predloge za uključivanje u narednu godinu.

Potreban je kontinuitet u pogledu praćenja postavljenih ciljeva programa uz vođeno funkcionalno/radno zanimanje prema iskazanim željama i interesovanjima pojedinca, uz individualne i grupne psihoterapijske, socio-terapijske, psihoedukativne i dr. suportivne terapijske mere – korišćenje metoda i tehnika za razvoj specifičnih veština kao što su komunikacija, socijalne veštine, asertivnost, rešavanje problema, upravljanje problematičnim ponašanjem i/ili agresijom, metode i tehnike socijalnog učenja, promocija aktivnosti društvenog slobodnog vremena koje jačaju društvenu mrežu (rekreacija, ekskurzije...).

Sve aktivnosti treba da budu praćene evaluacijom selekcije i povratnim informacijama učesnika (motivacija, razmišljanja, stavovi, vizija, individualni napredak), koji čine osnovu individualnog plana.

Važna komponenta procesa integracije je interaktivno učešće učesnika u svim fazama (individualno planiranje uključivanja u radne i društvene aktivnosti, evaluacije na nedeljnom, mesečnom i godišnjem nivou).

Metode koje treba koristiti mogu se klasifikovati u:

1. metode rada sa pojedincem (personalna asistencija, motivacija, priprema individualizovanog plana, osnaživanje, krizne intervencije)
2. grupni rad (psihoterapeutski i socioterapeutski pristupi)
3. rad sa širom zajednicom (porodica i društveno okruženje učesnika)
4. timski rad (interdisciplinarno planiranje i realizacija programskih sadržaja i tretman učesnika)
5. komplementarne metode (dokumentovanje, pisanje izveštaja, vođenje ličnih fascikli učesnika, zapisnici ...)

Specifične metode i tehnike koje se mogu koristiti:

- metode individualnog i grupnog rada
- pregled i analiza mišljenja učesnika
- procena nivoa motivacije učesnika
- heteroanamneza – uključenost kontakt osoba pojedinaca
- individualno (individualni intervjui) i grupno savetovanje
- korišćenje tehnika posredovanja u slučajevima sukoba
- korišćenje odgovarajućih veština savetovanja kao što su slušanje, sumiranje, izražavanje razumevanja, refleksije, vežbanje i prihvatanje
- informacije o mogućnostima integracije u okruženje
- iskustveni rad u grupi
- evaluacija izvršenih aktivnosti i izvršenih usluga
- priprema i praćenje individualnih planova učesnika
- priprema radionica za razvoj socijalnih veština (iskustveno učenje)
- vođenje predavanja i kurseva za razvoj potencijala
- asertivnost u komunikaciji kao pristup radu sa učesnicima
- pregled medicinske i druge dokumentacije za lične dosjee učesnika
- praćenje napretka u efikasnosti rada učesnika
- organizovanje učešća na događajima iz spoljnih institucija i događaja
- procena i evaluacija zahteva i adekvatnosti programa socijalnog uključivanja
- promovisanje ličnog reda, prisustva u programu, ispunjavanja dogovora i timskog rada
- na osnovu sastava i potreba grupe formiraju se teme i grupne aktivnosti koje su aktuelne
- davanje mogućnosti da se izrazi mišljenje o programu i profesionalcima (anonimni, individualni intervjui...)
- individualne psihoterapeutske, socioterapeutske i terapijske mere podrške
- metode rada prilagođene potrebama i potencijalima pojedinaca
- razvijanje socijalnih veština
- korišćenje metoda modelovanja, demonstracija, rada po uputstvima, analiza rada i procedura, analiza postignutih rezultata
- metode socijalnog učenja i efikasno rešavanje komplikacija
- redovno nedeljno praćenje rada programa i psihofizičkog stanja učesnika na timskim sastancima
- praćenje, dopuna i prilagođavanje individualnih planova
- evaluacija programa i rada učesnika korišćenjem evaluacionih formulara

### ***3.2.8. Individualno uputstvo za planiranje***

Sadržaj uputstva određuje proces pripreme, praćenja i evaluacije individualnog plana – možete ponovo proveriti poglavlje **3.2.3.**



Po uključivanju učesnika i potpisivanju ugovora o inkluziji izrađujete individualni plan za pojedinačnog učesnika, koji definiše kratkoročne i dugoročne ciljeve u oblasti rada i društva.

Individualni plan se izrađuje u saradnji sa učesnikom, uz pomoć njegovih pokazanih preferencija u pogledu rada i drugih aktivnosti i samoprocene očuvanih sposobnosti.

Radni sadržaj obuhvata sve radne aktivnosti u kojima učesnik želi da učestvuje, dok društveni sadržaj obuhvata psihosocijalne, kreativne i celoživotne sadržaje, koji su namenjeni jačanju snage i samopouzdanja učesnika, razvijanju socijalnih veština i slobodnog vremena.

Dugoročni ciljevi vezani su za opšte ciljeve programa inkluzije, a to su: integracija u socijalni rad i prevencija socijalne isključenosti, razvoj radnih potencijala i s tim u vezi mogućnost preispitivanja procene zapošljivosti, održavanja i razvoja radnih veština, navika i veština, sticanje i održavanje radne kondicije, radne izdržljivosti i opterećenosti, održavanje, razvijanje i širenje socijalne (potporne) mreže, psihosocijalna podrška, osnaživanje, razvoj i podizanje socijalne kompetencije, pomoć u razvijanju lične prilagodljivosti, ličnog rasta, održavanja i unapređenja nezavisnosti, pomoć u posredovanju društvenih interakcija u okruženju i njihovom uređivanju.

Kratkoročni ciljevi su specifični i direktno povezani sa učesnikom, njegovim sposobnostima, mogućnostima, interesovanjima i željama, npr. razvijanje radne izdržljivosti, kompjuterske i funkcionalne pismenosti...

Ciljeve redovno prati stručno osoblje, zajedno sa stručnim saradnicima u programu, i evaluiraju se tokom određenog perioda (u zavisnosti od vaše nacionalne sfere). U svakom periodu ukazujemo da li je učesnik u padu, kontinuitetu ili napredovanju.

Odgovorno lice koje prati pojedinca je profesionalac, program menadžer na lokaciji. Individualni plan pohađaju i stručni saradnici koji pojedinca prate u radnim aktivnostima.

Individualni plan se završava krajem godine, sa kratkim pregledom funkcionisanja. Zatim se učesnici informišu o nalazima i zajedno pripremaju novi plan za narednu kalendarsku godinu. Učesnici su na taj način upoznati sa svim procedurama i koracima u sprovođenju individualnog tretmana.

### ***3.2.9. Uputstvo za praćenje zapošljivosti učesnika***

U okviru programa socijalne inkluzije važno je redovno praćenje napredovanja ili stagnacije pojedinca i vrednovanje rada i društvenog funkcionisanja, njegovih/njenih mogućnosti, interesovanja, očuvanih i razvijenih potencijala i prepreka. Monitoring nam omogućava širok spektar planiranih i odabranih (radnih i društvenih) aktivnosti.

Zbog heterogenosti grupe i ograničenih mogućnosti pojedinaca, napredak učesnika je veoma individualna kategorija i fluktuiraju. Svakodnevno ga prate stručnjaci, stručni saradnici i, naravno, sami učesnici. Jedino oni sami beleže svoju radnu efikasnost i prateći napredak, na posebno propisanim obrascima "*Vođenje evidencije o obavljenim poslovima*". Tako svakodnevno vode evidenciju o tome koju su radnu aktivnost obavljali i koliko su poslova obavili u određenom vremenskom periodu. Stručnjaci prate srodni napredak tokom svakodnevnog uključivanja u aktivnosti. Uključenost u *razne aktivnosti se evidentira u tabeli koja definiše radne obaveze za svakog pojedinca po radnim danima*. Napredak se posmatra na mesečnom nivou.



Prati se napredak, kontinuitet ili pad pojedinaca (tj. svaka 4 meseca kroz individualni plan). Shodno tome, postoji strategija integracije u narednom periodu i neophodne mere za unapređenje funkcionisanja pojedinih učesnika.

Redovno praćenje omogućava praćenje razvoja radnih potencijala učesnika i mogućnosti prelaza između statusa i/ili programa.

**SAVETI za interne smernice/akcioni plan:** Možete se vratiti na poglavlje 3.2.3. za rekapitulaciju/prilagođavanje individualnog plana koji najviše odgovara vašoj ciljnoj grupi.

Još nekoliko primera koje vi i vaši učenici možete da postavite / dogovorite o korišćenju.

- **Tabela za praćenje** – primer danskih proizvodnih škola:

Name	Machine Processing	Manual Processing	Assembling Methods	Measuring and Drawing	Boat Maintenance	Boat Equipment	Safety	Navigation	Generally	Generally Professionally
	Levelling Planing Sawmilling Drilling Routing Turning Finish	Tool sharpening/grinding Planing Sawing Drilling Finish	Nailing Screwing (wood screws/bolts) Glue (biscuit/stove) Tapping Dovetailing Joining	Measuring technique Understanding of drawings Sketching Understanding of materials	Lacquering Painting Caulking Sanding Daily Supervision	Sails Ropes Rigging Splicing Motor Check	Personal Vest Williams Turn (man over board)	Collision Regulations (navigation) Helmsman	Rowing Cooperation and Overview Maritime Language	Planning Quality Assessment Cleaning Assessment of Working Place Safety Waste Sorting Workshops Workshops Danish Mathematics
Christopher										
Rikki										
Mathias										
Kenni										
Mads										
Nikolaj										
Inuk										
Robin										
Christoffer										
Sebastian										

● Beginner (1)  
● Practiced (2)  
● Experienced (3)  
● Competent (4)

Izvor: Erasmus+, Paving the way: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>

Prilikom ulaska u radionicu projekta potrebno je obaviti prilično praćenja – da bi ova aktivnost bila motivišuća, možete uvesti takozvane „kompetentne odbore“ koji imaju za cilj da prate razvoj profesionalnih kompetencija učesnika. Pošto moduli uključuju ishode učenja, možete razviti posebnu tablu kompetencija u okviru svakog modula ili jednostavno koristiti ovo sa modelom kompetencija koji je najprikladniji za vas i vaše učenike (to može biti okvir kompetencija – ključne kompetencija za celoživotno učenje ili potencijalno nacionalni okvir kompetencija u sklopu formalnog obrazovnog sistema/zahtevi za upis u formalne obrazovne kurseve, a može biti i okvir kompetencija za zaposlene – budite fleksibilni i definišite kompetencije koje najviše odgovaraju potrebama vašeg radnog/nacionalnog područja). Važno je da svaki učesnik zna (vidljivo) kako napreduje u poboljšanju, bez obzira koju odluku o konačnom izgledu takve table izaberete (može biti fizička, na računaru, vidljiva svima ili ne...).

- **Razgovor o proceni:**

Svake nedelje možete posvetiti neko vreme za izvođenje tzv. **razgovora o proceni** - „govor učesnika“ gde treneri i pedagozi govore i dokumentuju razvoj učesnika.



Govor učesnika iz .....

Ime učesnika: .....

Kognitivne karakteristike (sistem ocena)	1	2	3	4	5
<u>perceptivnost</u>					
<u>pažnja</u>					
<u>koncentracija</u>					
<u>zadržavanje</u>					
<u>kompetencija za rešavanje problema</u>					

Društvene karakteristike (sistem ocena)	1	2	3	4	5
<u>asertivnost</u>					
<u>sposobnost uspostavljanja kontakta</u>					
<u>kritički fakultet</u>					
<u>timski rad</u>					

Profesionalne karakteristike (sistem ocena)	1	2	3	4	5
<u>izdržljivost/otpornost</u>					
<u>tolerancija neuspeha</u>					
<u>spremnost na urednost</u>					
<u>tačnost</u>					
<u>samopouzdanje</u>					
<u>marljivost/tačnost</u>					
<u>osećaj odgovornosti</u>					
<u>motivacija</u>					
<u>fine motorne veštine</u>					
<u>bruto motoričke sposobnosti</u>					
<u>sprovođenje pomoći</u>					
<u>pouzdanost</u>					

Kako se mogu proceniti profesionalne veštine učesnika?

Verbalna povratna informacija:

Koji posao se čini prikladnim za učesnika? Koja su interesovanja učesnika?

Koji ciljevi se mogu postaviti do govora sledećeg učesnika?

## 4. PRILAGOĐAVANJE PLANIRANJA UPRAVLJANJEM RAZNOVRSNOŠĆU U RAZLIČITIM POSTAVKAMA – Zaključci i preporuke

Ovo poslednje poglavlje govori o upravljanju raznovrsnošću nakon dobijanja vrednih povratnih informacija iz faze pilotiranja projekta. Projektni konzorcijum je radio sa različitim društvenim grupama koje su izložene riziku od socijalnog uključivanja i glavni uvidi kroz sočivo upravljanja različitosti su podeljeni u okviru ovog poglavlja.

Još jednom, IO4 – Komplet alata za upravljanje raznovrsnošću u daljem tekstu teži uključivanju različitih perspektiva i gradi svoj sadržaj i pristup uključujući:

- Teorijsku pozadinu upravljanja raznovrsnošću uopšte (radno okruženje i okruženja za učenje) – videti Poglavlje 2 i Povelje o raznolikosti
- Korisnik/učesnik – mentor/stručni obim upravljanja raznovrsnošću – model postavljanja programa socijalne inkluzije
- Podešavanje sadržaja koji se odnosi na inkluziju na radnom mestu/učenju za upravljanje raznovrsnošću

### Praktični uvidi iz pilotiranja – zaključci

Jedan od najvažnijih ciljeva ovog rada bio je kreiranje kompleta alata korisnih za osobe sa invaliditetom/osobe sa emocionalnim i fizičkim izazovima. Stoga ovaj dokument ima za cilj da dimenzionira akcije podrške koje ciljaju na korisnike, proširujući intervenciju na prve zdravstvene i socijalne aktivnosti na dublju akciju za olakšavanje društvenog uključivanja naših ciljnih grupa u građansko društvo.

Kao što se vidi iz iskustva pilotiranja, najmanje tri organizacije, pored Slovenije (u skladu sa ciljem IO4) su imale koristi i koristile su ovaj komplet alata za poboljšanje i precizno prilagođavanje pilotskog iskustva dok su postavljale scenu za implementaciju konkretnih aktivnosti.

Italija je radila sa ženama sa visokofunkcionalnim autizmom ili Aspergerovim sindromom. Iz povratnih informacija mentora, činilo se važnim da se procedura/struktura individualnog plana intervencije koristi i postepeno razvija tokom trenerskih krugova. Oni su to shvatili kao dobar način da se sumiraju ključne oblasti i ostave motivacioni podsetnik učesnicima. Proces se sprovodio postepeno, ostavljajući dovoljno prostora za istraživanje teme samopoštovanja i motivacionih mehanizama. Veoma važna tema je bila postavljanje zdravih granica: veoma važna tema za osobe iz spektra autizma, sa fokusom na to kako da prepoznaju i upravljaju granicama, dajući učesnicima mnogo primera koji predstavljaju različite nivoje intimnosti (nadređeni, grupe kolega, poznanici, prijatelji, porodica itd.).

U Španiji, ciljna grupa je takođe bila homogena i predstavljala je osobe sa statusom nezaposlenih – odrasle osobe sa niskim kvalifikacijama i radnim iskustvom na nižim pozicijama uglavnom u trgovinskom sektoru i ugostiteljstvu. Ovi profili imaju teži pristup obuci za poboljšanje svojih kvalifikacija, što otežava njihovu adaptaciju na organizacione ili tehnološke promene ili njihovu reintegraciju na tržište rada kada izgube posao.

Neophodni su sveobuhvatni i individualizovani pristupi podrške da bi se efektivno podržale nezaposlene starije osobe. Španski mentori su primenili pristup orijentisan prema ličnosti koji je uzео u obzir individualne potrebe svakog učesnika (obrazovanje, znanje i veštine, prethodno profesionalno iskustvo, interesovanja, itd.) kako bi pripremili svakog učesnika za reintegraciju na tržište rada ili pristup formalnijim stazama obuke.

Komplementarnost između tri zemlje (Italija, Slovenija, Španija) je veoma interesantna iako se za ciljnu grupu naših španskih kolega razlikuje. Španske kolege su morale da u potpunosti prilagode Modul II, ali nakon pregleda i dobijenih povratnih informacija on pokazuje da su individualizovano planiranje i pristup usredsređen na osobu veoma potrebni i da je individualizovano planiranje takođe timski radi u takvom pilot iskustvu, jer kolege mogu podržavati jedni druge.

### **Preporuke i praktični saveti**

Iako se ciljne grupe projekta dosta razlikuju u različitim partnerskim organizacijama, očigledno je da su potrebni personalizovani putevi obuke i individualni rad bez obzira na ciljnu grupu.

Partnerstvo je steklo dragoceno iskustvo kroz pilot implementaciju i pored već opisanih povelja o različitosti, iskustvo pilotiranja je otkrilo da upravljanje raznovrsnošću uključuje nekoliko aspekata:

- organizacioni pristup povezan sa organizacionom kulturom
- sistem provere i praćenja napretka koji omogućava stalan i ažuran (društveni narativ o različitosti) razvoj, praćenje i prilagođavanje upravljanja raznovrsnošću

Kao što je objašnjeno u prvom poglavlju ovog dokumenta, pristup različitosti se ne može posmatrati sa jedne tačke, već je pre povezan sa društvenim promenama percepcije o ljudima u opasnosti od isključenosti i nacionalnim sistemima koji usvajaju i slede ideju/potrebu za organizovanjem, strukturiranjem, razvojem i uspostavljanjem efikasnih, transparentnih i orijentisanih na ljude politika koje su grupisane na osi: ljudi, kultura, različitost, inkluzija.

Iz jedinstvene perspektive osoba sa invaliditetom, upravljanje raznovrsnošću obuhvata različite oblasti u kojima su prisutne teme: zapošljavanje, socijalna inkluzija, dostupnost prostora i usluga, digitalna dostupnost i drugo. U ovom dokumentu fokusiramo se uglavnom na zaključke i preporuke o upravljanju raznovrsnošću vezanim za inkluziju na radnom mestu/zapošljavanju i pristup obuci i obrazovanju, sa ovom ciljnom grupom na umu, međutim, principi i praktični saveti predstavljeni ovde mogu se koristiti i u drugim okruženjima uključujući i ljude u riziku od socijalne isključenosti.

Strategije raznolikosti i inkluzije su važne kako bi se osiguralo da je organizacija pravična i nediskriminatorna. Da bismo to postigli, potrebno je da održavamo perspektivu jednakosti tokom svakodnevnog rada, u svim donošenjima odluka, na svim nivoima i u svakom koraku procesa. Svi zaposleni u organizaciji moraju biti uključeni. Da bi raznolikost i inkluzija napravili razliku, cela organizacija treba da se posveti razumevanju kako strukture moći funkcionišu i ohrabruju jedni druge, ali i razumevanju kako mogu da utiču na različite pojedince na različite načine. Sa interseksionalnom perspektivom rada na jednakosti, možemo da napravimo dublje i pravednije procene kako bi više ljudi moglo biti uključeno, pogođeno i doseguto radom. Najvažniji preduslov(i) za uspostavljanje okruženja koje se ugrađuje u efikasno upravljanje raznovrsnošću:

- Menadžment mora da vodi posao davanjem primera (organizacijska struktura, kultura i regulativa)

- Ulaganje u obrazovanje svih (stručnog osoblja, učesnika, studenata, itd.)
- Jednake mogućnosti za doprinos izgradnji organizacione kulture

### Organizaciona struktura i regulativa

Ukoliko još nije razvijeno (posebno u neformalnim okruženjima), ulaganje u organizacionu regulativu, van minimalnih zakonskih obaveza (po vrsti organizacije) je važan element za upravljanje raznovrsnošću jer određuje proces obavljanja delatnosti stručnih službi, organizacija i rad pojedinih programa/sektora/oddeljenja sa ciljem (pored osnovnog operativnog razumevanja) obuhvata i pitanja upravljanja kvalitetom, interne i eksterne komunikacije, sticanja i održavanja pozicije vrednog subjekta u zajednici (korporativna i društvena odgovornost). Kada radite u sistemu socijalne zaštite/socijalnim službama, jedna od opcija (pored povelje o različitosti) je i dobijanje Ekuass sertifikata (Ekuass, n.d.). Obrazac za prijavu i procedure uključuju i odeljke o viziji organizacije, misiji, vrednostima, politici kvaliteta, etičkom kodeksu osoblja, uključivanju osoba u dizajn/isporku/ocenu usluga, osnaživanju i kvalitetu života (Ekuass aplikacija, n.d.). U svakom slučaju, uvek je važno razumeti koji zvanični standardi su pravno obavezujući u osi: država, tip organizacije, ljudi sa kojima radimo i za koje radimo.

Bez obzira na pristup postavljanju strukture, menadžment je taj koji daje prioritet pitanjima koja se odnose na jednakost i različitost: priprema dokumentacije je stoga potrebna da bi se uspostavili putevi za najmanje sledeće elemente: procese donošenja odluka, rutine, evaluacije i sastanke osoblja. Ovo je proces koji u određenoj meri, povezan sa organizacionom kulturom, treba da se odvija ravnopravnim uključivanjem zaposlenih/učesnika. Liderstvo je u ulozi (tj.) osnivača/glavne ideje/nosioca vrednosti, ali prenošenje vrednosti igra važnu ulogu jer se kultura jednakosti i različitosti ne može postaviti samo kroz formalnu dokumentaciju, nego kroz neopipljive elemente koji su povezani sa pričama (pogledajte ulogu priča u prethodnim poglavljima i Modul o osnaživanju za IO2), simbolima, ritualima i „svakodnevnim“ jezikom i razgovorom.

Osnovni elementi postavljanja organizacione kulture i priprema prateće/zvanične dokumentacije mogu uključivati opis i prihvaćenu priču (lista nije konačna):

- Jednakost
- Prava
- Etika
- Partnerstvo u društvenom/poslovnom okruženju
- Saradnja
- Pristup usredsređen na osobu/zaposlene/učesnika
- Polja i ciljevi procesa unapređenja

Jedan od klasičnih načina u koji svaka organizacija već može da ugradi princip upravljanja raznovrsnošću je takozvani etički kodeks(i) ako takav dokument, ili elementi radne kulture nisu već unapred definisani profesionalnim standardima za profesije u oblastima socijalni rad, obrazovanje, zaposleni u javnom sektoru i dr. Sve zemlje partneri projekta VICTORUPESI i njihova predstavnička tela za profesiju socijalnog rada su članice MEĐUNARODNE FEDERACIJE SOCIJALNIH RADNIKA koja deluje kao globalno telo za profesiju socijalnog rada. Savez i njene nacionalne članice teže socijalnoj pravdi, ljudskim pravima i inkluzivnom, održivom društvenom razvoju kroz promociju najbolje prakse socijalnog rada i angažovanje u međunarodnoj saradnji.

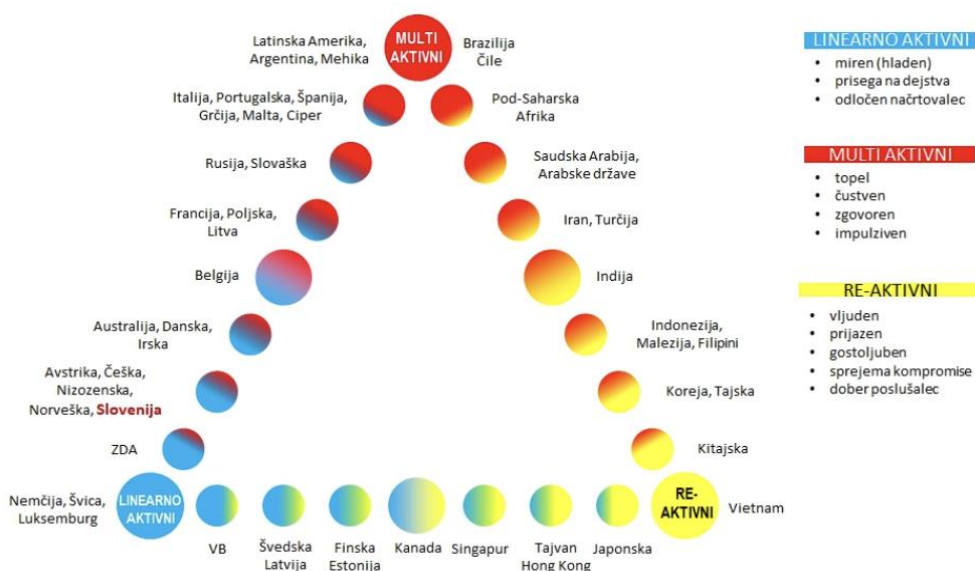
## Razvoj, praćenje i prilagođavanje upravljanja raznovrsnošću

Da bi se razvilo okruženje sa visoko ugrađenim standardima jednakosti i efikasnog upravljanja raznovrsnošću u odnosu na sve uključene, deo ljudi/zaposlenih je onaj koji čini unapred postavljene standarde funkcionalnim.

Dok je prethodno poglavlje u upravljanje raznovrsnošću uključivalo perspektivu direktnog rada sa učesnicima/učenicima i posebno osobama sa invaliditetom, mi se ovim fokusiramo na postavku upravljanja različitosti sa implikacijama na to kako raditi na ovom procesu – perspektivu „ljudi koji razvijaju organizacionu kulturu ” i sa fokusom na stručno/zaposlene, nastavno i kadrovsko osoblje.

Postoji mnogo modela i definicija elemenata kulture kao takvih. Za uspostavljanje efikasne kulture upravljanja raznovrsnošću i organizacione kulture koja prati preduslove jednakosti i poštovanja različitosti, ovim se fokusiramo na model interkulturalne komunikacije jer projekat uključuje različite partnerske organizacije iz različitih partnerskih zemalja, uključujući različite osobe koje takođe imaju svoje kulturne i društvene pozadine. Jedan od ovih modela uspostavio je Ričard Luis, koji je uzeo u obzir kulturnu diferencijaciju komunikacije. Na osnovu njegovog modela, kulturne norme su klasifikovane kao (Stare, 2020):

- Linearno-aktivan sa tendencijom smirenosti, činjenica i planiranja (tj. Severna Evropa, Severna Amerika i srodne zemlje)
- Multiaktivan sa tendencijom na emocije, komunikaciju i impulsivnost (tj. zemlje južne Evrope, Latinske, afričke i bliskoistočne zemlje)
- Re-aktivni se sa tendencijom ka učtivosti, ljubaznosti, gostoprimstvu i kompromisima
- Ili kombinacija oba



Izvor: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>

Ovo razumevanje nam može pomoći u organizovanju okruženja za organizovanje sesija koje imaju za cilj postepeni razvoj (organizacionog) pristupa upravljanja raznovrsnošću koji se bavi potrebama svih, a imajući stalno u vidu i potrebe našeg terenskog rada (sa kim radimo za i sa, u kom društvenom okruženju radimo, koji standardi su već implementirani, šta se može dodatno uraditi, šta se može

poboljšati). Ovde govorimo o *procesu stvaranja ravnopravnosti* – proces koji uključuje sledeće predloge (po Bohman, 2020):

- Razmislite o imenovanju eksternog vođe procesa i evaluatora (nezavisan pregled, fino podešavanje vrednosti organizacije)
- Formalna organizaciona dokumentacija (prava, etika, saradnja, itd.) treba da sadrži dugoročnu viziju, merljive ciljeve, jasnu podelu odgovornosti i očekivanja svih, svakako uz definisanje ravnopravnosti i koraka ka tome
- Potrebno je napraviti neku vrstu akcionog plana jer u suprotnom nemamo elemente za merenje, iako ponekad govorimo o entitetima koji nisu merljivi (život u skladu sa vrednostima, kako to možemo da prikažemo – pozivajući se po ovom pitanju i na pristup iz poglavlja 3) i uvek uključiti ljude u kreiranje takvih smernica
- Politika otvorenog pristupa takvoj dokumentaciji, ali uz poštovanje odredbi o prikupljanju i upravljanju ličnim podacima
- Redovne revizije od strane interne radne grupe/grupe za upravljanje raznovrsnošću (definisanje rokova, kritičnih tačaka i plana za poboljšanja)
- Zapisivanje akcionog plana za poboljšanje.



## RESURSI

- Gadd T., Cronin S., 2018, *A national Framework for Person-Centered Planning in Services for Persons with a Disability*, ACE Communication Ireland. Preuzeto sa: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>
- Point, S.; Singh, V. (2004). *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Researchgate.net. Preuzeto sa: [https://www.researchgate.net/publication/222192089 Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge an Online Comparison](https://www.researchgate.net/publication/222192089_Strategic_Responses_by_European_Companies_to_the_Diversity_Challenge_an_Online_Comparison)
- European Commission (Hajjar, L. ; Hugonet, C.; IMS-Entreprendre pour la Cité (France)) (2015). *Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union, 2015. Preuzeto sa: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Diversity-within-SME.pdf>
- Bohman, J. (2020), *A Tutorial for Equality – How to work for equality and inclusion in the game industry*. Included in: IKF Equality Policy (internal resource).
- European Quality in Social Services (n.d.). *About EQUASS*. Preuzeto sa: <https://equass.be/index.php/about-equass>
- European Quality in Social Services (n.d.). *EQUASS ASSURANCE APPLICATION FORM*. Preuzeto sa: <https://equass.be/index.php/certif-system/equass2018docs>
- Frühmann, P.; Hamilton, N. (editors); Broer, Y.; Morgensen, L.; Frezza, L.; Hamilton, J.; (co-authors) (2016). *Raising strong and resilient communities / A Narrative and a Story Approach to empower Cooperation, Cohesion and Change in Communities through non-formal Education*. Storybag, J.H.Meijerstraat 49, 1214 NH Hilversum, the Netherlands.
- Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Društvo Škuc. Preuzeto sa: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Raznolikost-v-zaposlovanju.pdf>
- INTERNATIONAL FEDERATION OF SOCIAL WORKERS (n.d.). Preuzeto sa: <https://www.ifsw.org/about-ifsw/>
- Lewis, R.D. Model of Cross-Cultural Communication (Wikipedia, n.d.). Preuzeto sa: [https://en.wikipedia.org/wiki/Richard\\_D.\\_Lewis](https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_D._Lewis)
- National Disability Practitioners (NDP) (n.d.): Preuzeto sa: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>
- National Society for the Prevention of Cruelty to Children (2014). *Solution-focused practice A toolkit for working with children and young people*. Preuzeto sa: <https://learning.nspcc.org.uk/media/1073/solution-focused-practice-toolkit.pdf>
- NSW Government, (n.d.). *What is a person-centred approach?* Preuzeto sa: <https://www.health.nsw.gov.au/mentalhealth/psychosocial/principles/Pages/person-centred.aspx#:~:text=A%20person%2Dcentred%20approach%20is,their%20needs%20and%20unique%20circumstances.> [20.12.2021]
- Ponikvar, J.; Zupančič, B. (2019). *Raziskava dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji*. Preuzeto sa: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>
- Paving the Way (Erasmus+ project). *Assessment and Documentation of Non-formal Learning – Tools and Practices*. Preuzeto sa: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>
- Solution focused Brief Therapy (Wikipedia, n.d.). Preuzeto sa: [https://en.wikipedia.org/wiki/Solution-focused\\_brief\\_therapy](https://en.wikipedia.org/wiki/Solution-focused_brief_therapy)
- Stare, A. (2020). Mednarodni virtualni (agilni) timi. Preuzeto sa: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>
- Theory of mind (Wikipedia, n.d.). Preuzeto sa: [https://en.wikipedia.org/wiki/Theory\\_of\\_mind](https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_mind)