

# **Budućnost koju želimo**

**Alat za promociju jednakosti polova i  
osnaživanje žena oštećenog vida**

**Budućnost koju želimo**

**Naziv originala:**

The Future We Want

**Neslužbeni prevod:**

Tifa Tučić

Priprema na crnogorskom jeziku:

Katarina Bigović

Priprema na brajevom pismu:

Dragana Lazović

**Izdavač na brajevom pismu:**

Savez slijepih Crne Gore

Ul.Njegoševa br.6, 81000 Podgoricaa

Crna Gora

**Tel/fax:**

+382 20 665 368

**Web:**

[www.ss-cg.org](http://www.ss-cg.org)

**e-mail:**

[savezslijepihcg@gmail.com](mailto:savezslijepihcg@gmail.com)

Podgorica, april 2020.

---

## Sadržaj

---

Priznanja	strana 4
O alatu	strana 6
<b>Prvo poglavlje</b>	
Uvod – Ključna pitanja vezana za gender u organizacijama osoba sa oštećenjem vida	strana 8
<b>Drugo poglavlje</b>	
Smjernice za razvoj politike jednakosti polova i osnaživanje žena (GEEW)	strana 13
Zašto nam je potreban razvoj politike jednakosti polova i osnaživanja žena?	strana 13
Kada dizajnirati ili ažurirati politiku?	strana 13
Kako razviti politiku?	strana 13
Predloženi koncept politike jednakosti polova i osnaživanja žena	strana 14
Resursi i kapaciteti	strana 15
Praćenje strategije	strana 15
<b>Treće poglavlje</b>	
Alat za unapređivanje uključivanja žena i djevojčica u opštu (EDF) politiku	strana 17
Pravni okvir politike	strana 17
Podaci	strana 17
Konsultacije	strana 17
Sadržaj politike	strana 18
Jezik i forma	strana 19
<b>Četvrto poglavlje</b>	

Plan akcije jednakosti polova u asocijacijama osoba oštećenog vida	strana 20
Politička uloga	strana 21
Uloga poslodavca	strana 22
Uloga pružatelja usluga rehabilitacije i rehabilitacije	strana 22
<b>Peto poglavlje</b>	
Primjer plana jednakosti polova	strana 23
Jednakost	strana 24
Organizacija	strana 24
Društvo	strana 25
Naši životi	strana 26
<b>Šesto poglavlje</b>	
Organizacija treninga-programa o liderstvu i osnaživanju žena	strana 27
Tehnike potiskivanja	strana 28
Različiti stilovi liderstva	strana 31
Vođenje sastanka – određeni savjeti	strana 34
Kako povećati samopoštovanje?	strana 36
Kako biti asertivan?	strana 38
Komunikacija	strana 40
Šest šešira razmišljanja	strana 44

---

## Priznanja

---

Ovaj Alat izrađen je zahvaljujući doprinosu brojnih organizacija i pojedinaca.

Želimo izraziti našu zahvalnost Evropskom forumu za osobe s invaliditetom (EDF) i Savezu slijepih Švedske (SRF) što su nam dali svoje alate i planove da ih uključimo u naš Alat kao primjere dobre prakse.

Posebno hvala Nordijskom odboru za žene koji je odvojio vrijeme za raspravu o predloženom nacrtu Alata na sastanku.

Od srca hvala Sigrun Besadostir i Ulli Bergeros što su pregledale materijal i dale povratne informacije. Takođe, posebno hvala Christy Stavrou na odvojenom vremenu za lektorisanje teksta.

„Jednakost polova podrazumijeva da žene i muškarci imaju jednake uslove za ostvarivanje ljudskih prava, doprinos i dobrobit od ekonomskog, socijalnog, kulturnog i političkog razvoja. Stoga je jednakost polova jednako vrednovanje sličnosti i razlika žena i muškaraca od strane društva i uloga koje igraju. Zasniva se na potpunom partnerstvu žena i muškaraca kod kuće, u zajednici i u društvu“.

„Osnaživanje se odnosi na osobe – žene i muškarce - koji preuzimaju kontrolu nad svojim životima: pravljenjem ličnih planova, sticanjem vještina, povećanjem samopouzdanja, rješavanjem problema i oslanjanjem na vlastite snage. Niko ne može osnažiti drugu osobu. Samo pojedinac može osnažiti nju ili njega izborima ili govorenjem. Međutim, institucije, uključujući agencije za međunarodnu saradnju, mogu podržavati procese koji njeguju osnaživanje pojedinaca ili grupa“.

---

## O Alatu

---

Jednakost polova u osnovi je povezana sa održivim razvojem i dio je naše obaveze ostvarivanja jednakih prava za sve.

U organizacijama osoba s oštećenjem vida, jednakost polova i osnaživanje žena od vitalnog je značaja jer se žene i muškarci suočavaju s različitim izazovima u punom sudjelovanju, zastupljenosti i prilikama za zasnivanje radnog odnosa. Stoga je usvajanje politika, planova i mjera koje vode prema jednakosti, smanjenju višestruke diskriminacije zasnovane na polu, osiguravajući u isto vrijeme jednak pristup resursima i osnovnim uslugama, kako bi se dobila inkluzivna i gender odgovorna organizacija, zajednička odgovornost svih.

Alat, koji je proizvod kofinansiranih EU aktivnosti namijenjen je organizacijama osoba s oštećenjem vida. Proizveden je i izdat u posebnoj, 2015-oj godini, u kojoj je obilježena dvadesetogodišnjica Pekinške deklaracije i Pekinške platforme za akciju i rezultati Četvrte svjetske konferencije žena 1995.

Alat je razvijen kako bi se mobilizovale organizacije osoba s oštećenjem vida da obrate veću pažnju na jednakost polova i osnaživanje žena. Cilj je podizanje svijesti o važnosti uključivanja gender perspektive u procese donošenja odluka kao i u sva druga područja kako bi se omogućile promjene u politikama, strategijama i aktivnostima u organizaciji. Alat je namijenjen za korištenje u različitim prilikama, zavisno o specifičnoj situaciji organizacije u datom vremenu, i podijeljen je u različita poglavlja koja pružaju znanje, tehnike i alate u različitim područjima.

Prvo poglavlje sadrži uvod, te pregled ključnih pitanja vezanih za gender u organizacijama osoba oštećenog vida. Drugo poglavlje opisuje razvoj

politika o jednakosti polova i osnaživanju žena. U trećem poglavlju slijedi alat EDF-a kako povećati inkluziju žena i djevojčica u radu organizacija.

Četvrto i peto poglavlje opisuju kako napisati planove jednakosti polova i predstaviti plan SRF-a. Šesto poglavlje uključuje obilje informacija koje se mogu koristiti prilikom organizovanja trening-programa o liderstvu i osnaživanju žena.

Format Alata dizajniran je kako bi vam se omogućilo lakše kretanje kroz različita poglavlja, a dostupan je i u Ready to read verziji.

## Prvo poglavlje

Uvod – Ključna pitanja vezana za gender u organizacijama osoba oštećenog vida

Ana Pelaez Narvaez, ONCE savjetnica za međunarodne odnose i razvoj i predsjedavajuća Odbora za žene Evropskog foruma za osobe s invaliditetom

Moglo bi se reći da su organizacije uključene u treći sektor za socijalnu akciju poznate po promociji, priznavanju i ekspertizi socijalnih prava građana, za postizanje socijalne kohezije i inkluzije u svim njihovim dimenzijama i po prevenciji uključenosti određenih društvenih grupa, kao što su osobe s invaliditetom, da uživaju odgovarajući nivo socijalne zaštite.

U našem slučaju, proširili smo tu obavezu na područje oštećenja vida, tražeći korištenje direktne socijalne akcije u pružanju usluga i našeg kapaciteta za politički dijalog, kako bismo osigurali nediskriminaciju i jednake mogućnosti za osobe koje predstavljamo i za koje radimo.

Uprkos našim naporima za rješavanje pitanja vezanih za socijalnu pravdu i jednakost za osobe s oštećenjem vida, propustili smo vrijeme da uzmemo u obzir neravnotežu koja postoji između polova, ne samo u našim strukturama već i prilikom pravljenja politika i programa. Osim zadovoljavanja zakonskih pretpostavki postavljenih u postojećem zakonodavstvu, imamo odgovornost za jednake mogućnosti i jednak tretman oba pola, a takođe moramo razmotriti obaveze dodatne socijalne pravde.

Možemo uopšteno tvrditi da organizacije osoba s invaliditetom čine sektor u kojem su profesionalne aktivnosti uglavnom feminizirane (između 60% i 70% plaćenog osoblja su žene) i da su uslovi rada zaposlenika žena lošiji od uslova rada zaposlenika muškaraca; ne nude im se realistične



mogućnosti za zaposlenje, pošto je gender uticajnije uzet u obzir u uslovima rada (honorarni rad, fiksni ugovori, itd). Uprkos tome, veći je postotak žena uključenih u volonterske aktivnosti i direktne intervencije u našim organizacijama. Ukratko, kod nas vladaju stereotipi o dužnostima, zasnovani na polu da žene uglavnom rade na intervenciji dok su muškarci na pozicijama odgovornosti gdje njihova zastupljenost preovladava. Bilo bi pogrešno vjerovati da visok procenat žena zaposlenih u organizacijama koje čine naš pokret osigurava da se vodi računa o nama i da se radi na jednakom tretmanu i mogućnostima, jer bi to doprinijelo negativnom uticaju na vidljivost zaposlenika, ne samo vezano za moć već i u pogledu ljudskih prava i osnovnih sloboda ove referentne grupe.

Pored toga, ne bismo trebali zanemariti negativne ili skeptične stavove, prema jednakosti koji su rezultat onoga što se može smatrati precijenjenosti uticaja gendera na opstanak naših organizacija. Ovi stavovi dovode do odbacivanja strategija koje imaju za cilj promociju jednakosti jer ih se smatra iritantnim, zamornim i repetitivnim u papagajski politički korektnim diskursima, a ako se ignorišu dovešće do flagrantne diskriminacije više od polovine osoba uključenih u naš pokret i bazu. Evidentno je da gender odnosi nisu istančani, pa smo prinuđeni revidirati neke od naših teoretskih pristupa i kako se u vezi s tim ponašamo.

Suočene s rizikom od regresije u odnosu na male korake napravljene prema jednakosti, organizacije osoba s oštećenjem vida moraju usvojiti politike, planove i mjere koje će voditi prema jednakosti i smanjenju višestruke diskriminacije zasnovane na spolu putem win-track pristupa: u misiji, viziji i vrijednostima organizacije, bez obzira na to je li to organizacija koja se bavi zastupanjem i lobiranjem ili organizacija koja se bavi vođenjem i pružanjem usluga i podrškom, kao i u procesima upravljanja

resursima, uključujući: ljudske, finansijske, materijalne, komunikacijske i strateške resurse.

Prvo praćenje osigurava da je pol adekvatno uključen u sve akcije, usluge i programe koje organizacija pruža, i da to odgovara praktičnim i strateškim potrebama muških i ženskih korisnika.

Da bismo to napravili, mora se uspostaviti sistem registracije usluga i programa sa podacima razvrstanim po polu i drugim gender senzitivnim indikatorima. Ti sistemi će osigurati da znamo kako se ponašaju u distribuciji programa i usluga među korisnicima, otkriti koji su uzroci neravnoteže i koje mehanizme su uspostavili, kako bi usvojili mjere za njihovu eliminaciju putem odgovarajuće procjene.

Drugo, važno je analizirati područje akcije gdje organizacije moraju obratiti posebnu pažnju zbog gendera na muške i ženske korisnike s invaliditetom dizajniranjem specifičnih programa zasnovanih na karakteristikama svakog pola.

Sprovedena su istraživanja koja su uključivala podatke o osobama oštećenog vida o: zdravlju, nasilju, zlostavljanju i seksualnim i reproduktivnim pravima, kao o područjima kojima se mora pristupiti odvojeno na osnovu potreba i zahtjeva muškaraca i žena. Da bi se to postiglo, odgovorni za te poslove u organizaciji moraju proći odgovarajući trening o pitanjima gendera, a te osobe moraju osigurati uključivanje gender perspektive u akcije, usluge i podršku. Potrebno je shvatiti zdravo za gotovo da će svi stručnjaci uzeti u obzir gender perspektivu jednostavno zbog toga što su većina tehničkog osoblja u organizacijama osoba s invaliditetom žene.

Pored toga, u pogledu procesa rukovođenja potrebno je usvojiti protokole koji eksplicitno propisuju ovu obavezu i prepoznavanje potreba

organizacije za jednakošću, osiguravajući da je fokus gender sistematiziran i uključen u menadžment i kulturu organizacije.

Vezano za ljudske resurse, organizacije osoba oštećenog vida trebaju voditi akcije koje osiguravaju jednakost i nediskriminaciju radne snage, između ostalog, uvođenjem mjera kao što su promocija učešća žena u procesima donošenja odluka; osiguravanjem da više muškaraca obavlja tehničke i administrativne poslove; nuđenje ženama obuke i programa tehničke podrške (to uključuje obuku za preuzimanje liderskih pozicija i dalju obuku); promociju dizajna politika, planova i mjera za uspostavljanje ravnoteže između ličnog, porodičnog i poslovnog života i uključivanje muškaraca u te mjere.

Što se tiče upravljačkih, ekonomskih i finansijskih resursa, svi napori trebali bi biti usmjereni da budžet organizacija osoba oštećenog vida bude gender-senzitivan. Ovaj koncept povlači za sobom uključivanje gender-perspektive u sve faze programiranja organizacije, projekte, aktivnosti i strategije i traži osiguravanje uključivanja interesa, potreba i prioriteta muškaraca i žena u različitim socijalnim grupama.

Taj proces uključuje prestrojavanje prioriteta budžeta organizacije iz perspektive inkluzivnosti, čime se osigurava fer distribucija ekonomskih resursa organizacije.

Takođe je važno fokusirati se na informacionu izlaznu i komunikacijsku strategiju Organizacije, jer one mogu postati ključni alati u aktivnoj podršci pitanja koja se odnose na gender. Iz tog razloga, mora se voditi računa o uticaju gendera prilikom izrade, uređivanja i distribucije informacija o organizaciji, ne samo u komunikacijskom materijalu kao što su: novine, kratke vijesti, članci, flajeri i poster, radio programi i promotivni materijal, već i u procesima individualne komunikacije osoba koje su na rukovodećim položajima (govori, prezentacije, konferencije, itd.). U isto

vrijeme, korisno je proizvoditi informacije ciljane direktno na žene o pitanjima koja se odnose na njih putem instrukcionih materijala koji lako mogu doći do njih, uključujući ostavljanje prostora na web stranici organizacije.

Na osnovu navedenog, postoje razlozi da Evropski savez slijepih i njene organizacije članice usvoje plan jednakosti, bez obzira na veličinu organizacije i broj uključenih članova; ne samo zbog socijalne pravde, već što će to dodati vrijednosti organizaciji i omogućiti joj modernizaciju procesa rada i procedura rukovođenja. Implementacija plana jednakosti neće dovesti samo do unapređivanja područja koja se odnose na žene, već i drugih područja gdje je unapređenje moguće i promovisanje kohezije organizacije.

## Drugo poglavlje

### Smjernice za razvoj politika jednakosti polova i osnaživanje žena (GEEW)

Maria Kyriacou

Informacija u ovom poglavlju usvojena je u maju 2014. Smjernice za razvoj politika jednakosti polova i osnaživanje žena- GEEW, kancelarija za koordinaciju UN Women.

#### **Zašto trebamo razvijati politike jednakosti polova i osnaživanja žena?**

- Kako bismo povećali naše napore unaprjeđivanja agende za postizanje jednakosti polova i osnaživanje žena kroz praktičnu primjenu i
- Obezbijedili jako liderstvo u našim organizacijama i osigurali uključivanje gender perspektive u sve organizacione prakse, politike i programe.

#### **Kada dizajnirati ili modernizirati politiku?**

- Nakon sprovođenja procjene, pregled ili izvještaj perspektive organizacije o jednakosti polova i osnaživanja žena.

#### **Kako razviti politiku?**

Ako organizacija nema ranije politike ili pregled, politika se razvija od početka, i kao prvi korak može biti korisno sprovođenje analize o snagama, slabostima i potrebama organizacije u vezi sa rodnom ravnopravnošću i osnaživanju žena. Ova analiza može se sprovesti korišćenjem različitih alata za procjenu unutrašnjih politika, rada i ukupnih kapaciteta osoblja i organizacije za unaprjeđivanje jednakosti polova i osnaživanje žena. Postoje mnogi alati jednostavni za korišćenje dostupni na Internetu koji se mogu lako prilagoditi mandatu i kontekstu svake

organizacije. Takav je „Alat za procjenu kapaciteta jednakosti polova“ koji je razvio UN Women trening-centar. Alat ima za cilj procjenu kapaciteta pojedinaca i takođe sadrži smjernice za implementaciju, prikupljanje informacija, konsolidaciju i analizu podataka, razvoj izvještaja i nastavak. Informacije prikupljene uz pomoć ovog alata mogu se dopuniti kvalitativnijim metodama kao što su intervjui, fokus-grupe i sistematska opservacija.

Alat se može preuzeti sa: <http://goo.gl/C4mAjF>

### **Predloženi koncept Politike jednakosti polova i osnaživanja žena:**

- Započnite s uvodom rukovodioca organizacije, navođenjem obaveza organizacije na GEEW i kako će ta politika osigurati da organizacija ispuni GEEW mandat.
- Uvod i pozadina
- Dajte osvrt na međunarodne obaveze kao što su Pekinška platforma za akciju, međunarodne konvencije koje se odnose na prava žena ([UN Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama](#), UN Konvencija o pravima djeteta). Dajte određeni osvrt na članove 6 i 7 UN Konvencije o pravima osoba s invaliditetom.

Osvrnite se na raniju GEEW politiku ili plan akcije koji je organizacija napravila u prošlosti. Na kraju sprovođenja politike, polazeći od UN Konvencije, definišite misiju organizacije, izjavu o misiji ili o obavezama.

U jednom paragrafu opišite razvoj politike (objasnite kako će gender-mainstreaming i jednaka zastupljenost žena biti uključeni). Navedite koncept ostatka politike.

- Kontekst

Utvrđite kontekst GEEW politike (nejednakosti na kojima vaša organizacija planira raditi).

Objasnite zašto je GEEW važan za vašu organizaciju i kako će joj pomoći u postizanju ciljeva.

Predstavite šta GEEW znači unutar vaše organizacije (na primjer, trebaju li se svi baviti GEEW-om, i politika će definisati ciljeve kako bi svima bilo jasno šta je čija odgovornost i koji resursi i kapaciteti će biti potrebni za adekvatnu GEEW promociju).

Koje lekcije je vaša organizacija naučila iz rada na GEEW-om?

Navedite kako će vaša organizacija inkorporirati GEEW u proces strateškog planiranja.

Navedite sve specifične ishode i očekivana postignuća u području jednakosti polova i osnaživanja žena.

Navedite odgovarajuće rezultate i prateće indikatore.

- Plan implementacije

Za pravljenje plana implementacije, politika organizacije trebala bi prije svega uključivati određivanje nivoa resursa i kapaciteta potrebnih za ostvarivanje ciljeva politike i postavljanje okvira odgovornosti, uključujući plan monitoringa i evaluacije.

### **Resursi i kapaciteti**

Politika bi trebala jasno navesti resurse na dva nivoa: unutrašnji resursi koji osiguravaju sposobnost organizacije za ispunjavanje GEEW mandata i programski resursi koji će se obezbijediti za vrijeme provođenja politike.

U pogledu kapaciteta, politika treba definisati kako će kapaciteti biti razvijeni da bi mogli ostvariti GEEW ciljeve organizacije.

Polazna osnova je procjena kapaciteta osoblja u GEEW.

Odgovornost - Odgovornost za ostvarivanje planiranih rezultata GEEW politike trebala bi biti na Upravnom odboru organizacije.

## **Za praćenje strategije**

Politika bi trebala: odrediti osnovu na početku perioda politike u kojem se napredak može pratiti. Osigurajte monitoring, opisujući postupak, najmanje jedanput godišnje podnesite izvještaj Upravnom odboru ili upravljačkom tijelu organizacije.

Planirajte evaluaciju, najmanje svakih pet godina ažurirajte GEEW politiku.



## Treće poglavlje

Alat za uključivanje žena i djevojčica u rad opšte EDF politike

Ovaj alat razvijen je kako bi se prava žena i djevojčica s invaliditetom uključila u rad EDF-a. Pomoći će nam u implementaciji gender akcionog plana. Naši kapaciteti će se izgraditi u kombinaciji s obukom i saradnjom s drugim organizacijama i našim Odborom za žene.

### Pravni okvir:

1. Jesu li navedene reference na EDF ženski Manifesto i plan akcije?
2. Je li dat osvrt na konvencije o pravima žena?
3. UN Konvenciju o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama
4. UN Konvenciju o pravima djeteta
- 4a. Druge UN konvencije o ljudskim pravima
5. Osvrćemo li se specifično na članove 6 i 7 UN CRPD?

### Podaci:

6. Pokazuju li podaci gender razlike ili korelaciju s drugim važnim varijablama:

dob, siromaštvo, invaliditet, seksualna orijentacija, osobe u potrebi za visokim nivoom podrške, etničko porijeklo ili rasa?

7. Jesu li podaci o polu prikupljeni i razmatrani u odnosu na osobe na koje se politika odnosi?

### Konsultacije:

8. Kakvi su planovi konsultacija s odborom za žene? Je li službenik za ljudska prava pregledao predloženu politiku?
9. Bismo li se u razvoju politike trebali konsultovati s drugim organizacijama? Ako je politika javna, zasnovana na zastupanju prema

EU institucijama za politike ljudskih prava, s kojom mrežom bi o tome trebalo razgovarati? Mogu uključivati:

- EWL
- ILGA
- Platformu za stare osobe
- ENAR

### **Sadržaj politike:**

**10.** Jesu li specifične potrebe žena i djevojčica s invaliditetom identifikovane, razmatrane i integrisane u dizajniranje ovog dokumenta politike?

Na primjer: stanja rizika i hitnih humanitarnih stanja značajno ugrožavaju sigurnost i zaštitu žena i djevojčica s invaliditetom, znatno umanjujući njihove šanse za preživljavanje. Žene i djevojčice s invaliditetom ranjivije su od drugih osoba prije, tokom i nakon rizičnih događaja kao što su oružani konflikti, okupacija teritorije, prirodne nepogode i humanitarna stanja.

**11.** Jesu li u politici date preporuke koje će osigurati poboljšanje specifičnih situacija žena i djevojčica?

Preporuke mogu uključivati:

- Unaprjeđivanje zakona / politika / programa koji su bili diskriminatorni, nepovoljni ili su ignorisali žene i djevojčice s invaliditetom;
- Pružanje pravne i druge zaštite ženama i djevojčicama s invaliditetom;
- Pozivanje na razvrstavanje podataka po genderu;
- Osnaživanje uloge žena i djevojčica s invaliditetom u donošenju odluka;

- Unaprjeđivanje kontrole i pristupa resursima žena i djevojčica s invaliditetom;
- Doprinos osnaživanju žena i djevojčica s invaliditetom na druge načine,
- Obuka osoblja u oblasti jednakosti polova i pitanja invalidnosti.

Na primjer, u obrazovanju: porodice i nastavno osoblje moraju proći komplementarnu obuku u primjeni gender-perspektive na invaliditet, kako bi se stvorila realna slika o ženama i djevojčicama s invaliditetom, priznajući i poštujući njihova ljudska prava s posebnim naglaskom na iskorjenjivanje negativnih stereotipa koji su duboko ukorijenjeni u društvu i ometaju njihov razvoj i inkluziju pod jednakim uslovima.

### **Jezik i forma**

**12.** Je li jezik gender-senzitivan i neseksistički? Za više informacija pogledajte UNESCO-ove smjernice o gender neutralnom jeziku.

**13.** Jesu li fotografije gender izbalansirane i neseksističke(jednaka zastupljenost žena i muškaraca, bez stereotipnog prikazivanja žena ili muškaraca, stvaranje pozitivnog imidža žena i djevojčica s invaliditetom)?

**14.** Jesu li kvote gender izbalansirane? (Jesu li kvote jednake za žene i muškarce? Naglašavaju li kvote pitanja žena i djevojčica s invaliditetom?)

## Četvrto poglavlje

Plan akcije jednakosti polova u asocijacijama osoba oštećenog vida

Preveden na engleski jezik i adaptiran na osnovu „nacrtu plana jednakosti polova nove Norveške asocijacije osoba oštećenog vida“

Helena B. Redding

### Politička uloga

#### Ciljevi:

I zažene i za muškarce u organizaciji biće prirodno da budu politički aktivni i zauzimaju liderske pozicije.

Potrebno je uložiti napore za osiguravanje minimum 40 posto jednog pola na pozicijama od povjerenja u organizaciji – takođe i na rukovodećim pozicijama. Žene i muškarci jednako će predstavljati organizaciju vani.

Propisuje se minimum od 40 posto zastupljenosti jednog pola u opštinskom odboru, glavnom odboru, nacionalnom izvršnom odboru i u kongresu, kao i u odboru imenovanom na gore spomenutim nivoima organizacije. Imenovanje kandidata za eksterne zadatke kao što je predstavljanje u odboru ili savjetodavnom tijelu takođe će pomoći u osiguravanju jednake zastupljenosti žena i muškaraca.

#### Mjere:

Odbor za nominacije, koji imenuju opštinska organizacija i kongres trebao bi težiti ka nominaciji jednakog broja muških i ženskih kandidata.

Trebalo bi napraviti istu gender-izbalansiranost kada organizacija predlaže kandidate za odbore gdje ima kancelariju, ili za nacionalne i međunarodne savjetodavne odbore.

Povećati samopoštovanje, motivaciju i kompetencije žena i muškaraca putem sprovođenja treninga. Treninzi bi trebali uključivati informacije o

organizaciji i tehnikama, liderstvo, tehnike prezentacije, ekonomsko razumijevanje, obuku za povećanje samopouzdanja, nošenje s konfliktom i tako dalje.

Informacije o tačkama dnevnog reda trebale bi biti napisane na način da se izabrani predstavnici mogu upoznati s njima u najkraćem mogućem vremenu.

### **Uloga poslodavca**

#### Ciljevi:

Žene i muškarci na istom radnom mjestu trebali bi imati jednaku platu za isti rad, ili rad jednake vrijednosti, ako pozicija ne traži usklađene plate.

Organizacija bi trebala težiti jednakosti polova što je više moguće u svim kategorijama poslova.

#### Mjere:

Trebalo bi napraviti analizu razlike plata u organizaciji po osnovu gendera.

Trebalo bi uložiti napore za izbacivanje neželjenog honorarnog zapošljavanja.

Organizacija bi trebala raditi na izbalansiranosti jednakosti polova među asistentima za rehabilitaciju, kontaktima za rehabilitaciju i kontaktima članova.

### **Uloga pružatelja usluga habilitacije i rehabilitacije**

#### Ciljevi:

Organizacija bi trebala obezbijediti jednake mogućnosti za muškarce i žene i voditi računa o sistematskim razlikama u zahtjevima koji mogu biti povezani s genderom.

#### Mjere:

Utvrđite je li gender izbalansiranost članstva u skladu sa učestvovanjem na kursevima habilitacije i rehabilitacije.

Utvrđite uzima li sadržaj kurseva jednako u obzir potrebe i interese muškaraca i žena.

Trebalo bi jedanput godišnje podnijeti izvještaj nacionalnom odboru, uzimajući u obzir status jednakosti polova prema planu jednakosti polova.

## Peto poglavlje

### Primjer plana jednakosti polova

Zajedno možemo oblikovati organizaciju, društvo i životne ciljeve

SRF vizija o jednakosti polova koju je 2006. usvojio Kongres

#### Jednakost

Žene i muškarci, djevojčice i dječaci trebali bi imati isti uticaj da oblikuju organizaciju, društvo i svoje živote.

Jednakost polova dio je koncepta jednakosti u pogledu odnosa između žena i muškaraca. Jednakost se postiže putem distribucije moći i resursa.

Jednakost polova je kad žene i muškarci, djevojčice i dječaci imaju ista prava, obaveze i mogućnosti u svim područjima života na osnovu individualnih preduslova i potreba.

Znanje, iskustvo i vrijednosti žena i muškaraca trebali bi biti zaštićeni i korišteni.

SRF teži ka jednakosti između žena i muškaraca. Kroz našu zajedničku viziju o jednakosti, osiguravamo da se gender perspektiva ne izgubi u našem radu.

Važan zadatak muškaraca i žena je nastaviti s promjenama iniciranim kao rezultat našeg prethodnog plana jednakosti. Naredni korak zajedno.

Dokument usvojen 1996. kao i dokument iz 2000. godine.

Naša zajednička vizija jednakosti polova uključuje sve nivoe u našoj organizaciji. Odbori, lokalni i okružni odbori udruženja, odgovorni su za osiguravanje da jednakost polova bude uključena u rad SRF-a.

Kongres nacionalnog saveza, predstavnici okružnih i lokalnih asocijacija koji održavaju godišnje sastanke odgovorni su za praćenje jednakosti polova.

## Organizacija

SRF je organizacija koju karakteriše otvorenost i demokratija, u kojoj se čuje glas članova i mišljenje svih je dobro došlo. To znači da distribuiramo moć i uticaj.

Trebalo bi poduzeti mjere na promociji jednakosti polova u radu SRF-a.

Žene i muškarci trebali bi imati jednaka prava i mogućnosti biti aktivni članovi i oblikovati uslove i procese donošenja odluka.

Trebali bi zajedno raditi na gender-izbalansiranosti u našim tijelima za donošenje odluka.

Razvićemo formate sastanaka u koje će biti uključeno više osoba.

Možemo postići jednakost putem različitih formi edukacije u i izvan SRF-a.

Trebali bismo obratiti pažnju na jednakost polova i gender-aspekte u našim informativnim aktivnostima, uključujući ciljane informacije.

Nastavićemo raditi na povećanju učešća žena i njihovo uključivanje u SRF na svim nivoima.

Nastavićemo razvijati žensku mrežu Lina. Takođe ćemo muškarcima u SRF-u pružiti mogućnost rasprave o ulozi muškaraca.

Takođe ćemo istaći jednakost polova i važnost osnaživanja žena u našim projektima međunarodne saradnje.

## Društvo

Na osnovu ideje jednakosti među ljudima mi, SRF, stojimo na stanovištu potvrđivanja prava osoba s oštećenjem vida na učestvovanje pod jednakim uslovima u svim područjima života. U našoj organizaciji stekli smo reputaciju vještih advokata.



Imamo alate za rad protiv diskriminacije osoba s oštećenjem vida. Alati koje ćemo razviti i koristiti u našem radu prema jednakosti i protiv diskriminacije zasnovani su na jednakosti polova.

SRF teži ka jednakosti između žena i muškaraca. Stoga, moramo gender-razlike koje postoje danas, a trebaju biti eliminisane, učiniti vidljivim. I muškarci i žene moraju jednako učestvovati u tome.

Važan zadatak u našem zagovaračkom radu je isticanje razlika potreba i uslova života žena i muškaraca.

Istraživanja pokazuju posebno velike razlike koje stavljaju žene u nepovoljniji položaj u sljedećim područjima:

- Zdravlje
- Uslovi života
- Ekonomija
- Informacione tehnologije
- Podrška i usluge.

## **Naši životi**

Jednakost polova u suprotnosti je sa nepravdom vezanom za gender. Stoga su potrebni određeni ciljani napori za djevojčice i dječake, žene i muškarce da povećaju sposobnost kako bi razvili vlastiti identitet. To mora proširiti aktivnosti rehabilitacije i rehabilitacije.

Žene s oštećenjem vida suočavaju se s diskriminacijom zasnovanom na polu kao i sve žene. Osim toga, suočavaju se s diskriminacijom zasnovanom na invaliditetu, čime se povećavaju prepreke za postizanje jednakosti polova i nediskriminacije u drugim područjima.

U SRF-u smo stvorili zajednicu u kojoj jedni druge podržavamo, da bi mogli živjeti aktivnim i samostalnim životom.

Veliki broj naših članova osjeća se usamljeno i voljeli bi sprovoditi više vremena u društvu druge osobe. Više žena nego muškaraca živi samo. Stoga SRF igra važnu ulogu u prekidu izolacije naših članova i povećanju njihove samostalnosti. Ono na što moramo obratiti pažnju je da se seksualno nasilje ne smije događati u SRF-u. Takođe, moramo aktivno raditi na prevenciji nasilja nad ženama s oštećenjem vida. Trebamo osnažiti i proširiti podršku ranjivim ženama i podići našu svijest o prevalenci i prirodi nasilja nad ženama s oštećenjem vida.

## Šesto poglavlje

Organizovanje trening-programa o liderstvu i osnaživanju žena

Helena B. Redding

### Tehnike suzbijanja

Tehnike suzbijanja, takođe poznate kao tehnike dominacije, su svjesne i nesvjesne strategije koje se koriste za postizanje moći nad drugima. Krajem 1970. norveška socijalna psihološkinja Berit Ås, razvila je teoriju i identifikovala pet tehnika potiskivanja.

S tim je kreirala alat, koji se može koristiti za identifikaciju tehnika, kako bi ih učinili vidljivim i bili u stanju neutralizovati njihov uticaj. Tehnike potiskivanja definisane su kao strategije socijalne manipulacije kojim dominantna grupa zadržava poziciju. Ove tehnike korišćene su u politici, organizacijama i na radnim mjestima.

U teoriji, ove tehnike mogu se koristiti nad svim ugroženim grupama.

Međutim, Berit Ås vjeruje da se koriste u određenim kombinacijama i situacijama koje se odnose na žene.

Pet tehnika potiskivanja su:

- Činjenje nevidljivim
- Ismijavanje
- Zadržavanje informacija
- Dvostruka vrijednost (proklet ako da i proklet ako ne)
- Pripisivanje krivice i postidiivanje

### Činjenje nevidljivim

Jeste li ikad doživjeli da vas rukovodilac ignoriše kad date signal da želite govoriti ili napomenete da se vaš doprinos ne nalazi u zapisniku?

Objekt ove tehnike šalje poruku da vi ne postojite; da ono što kažete ili uradite nije važno niti vrijedno. Ova tehnika može se izraziti na mnogo različitih načina, verbalno i jezikom tijela. Može uključivati odbacivanje vašeg doprinosa na sastanku ili raspravu o njemu na odbijajući način, odvratanje dok govorite, ljudi šušte papirima, kašlju ili šapuću sa susjedom. Mogu odgovoriti tako da niko ne vodi bilješke, ne postavlja pitanja i ne pokazuje interesovanje za ono što govorite. Cilj ovakvog ponašanja je da se predmet osjeća beznačajnim i nesigurnim. Ignorisanje osobe uspješan je način ometanja učestvovanja.

### **Ismijavanje**

Ova tehnika koristi manipulativni način za predstavljanje argumenata ili samih oponenta ismijavanjem.

Primjeri:

- Valjda ne mislite tako – praćeno cerekanjem.
- Ismijavanje vašeg naglaska ili uspoređivanje vas sa smiješnim televizijskim likom.
- Kad vam kažu da izgledate dobro kad ste ljuti, kad nekog optužujete za nešto što je loše uradio.
- Ako ne protestujemo, dajemo signal da prihvatamo takav oblik ponašanja.

### **Zadržavanje informacija**

Isključujete osobu iz procesa donošenja odluka, ili namjerno ne prosljeđujete informacije, što osobu čini manje sposobnom za donošenje ispravne odluke.

Primjer:

- Odluka nije donesena na konferenciji, gdje su svi bili prisutni, već putem telefona prije sastanka, ili na neformalnom skupu na koji niste pozvani.

### **Dvostruka vrijednost (proklet ako da i proklet ako ne)**

Ako ste savjesni, ljudi kažu da ste razdražljivi, ako ste otvoreni, kažu da ste dominantni, ako ste dobar slušalac, pripisuje vam se slabost. Ili ste previše pasivni ili agresivni - dvostruka kazna.

Primjeri:

- Ako poslove obavljate temeljno, optužuju vas da ste spori. Ako ste efikasni u radu, optužuju vas za nemarnost.
- Ako lider pokušava biti demokratičan – dobar slušalac koji je zainteresovan za doprinos svakog člana prije donošenja odluke, može ga se smatrati slabim.
- S druge strane, ako zastupa svoje mišljenje i bori se za svoje pravo, mogu ga smatrati diktatorom.

### **Pripisivanje krivice i postidivanje**

Ova tehnika potiskivanja čini da se osjećate postidanim ili krivim za djelo ili situaciju koju niste prouzrokovali. To može uključivati kritikovanje osobe pred drugima, ometanje ili insinuacije da su sami krivi za svoj položaj.

### **Različiti stilovi liderstva**

Uspješni lideri u stanju su postaviti i postići izazovne ciljeve, preduzeti brzu i odlučnu akciju i u teškoj situaciji, prihvatiti predvidiv rizik i podnijeti poraz. Dobre komunikacijske vještine, samopouzdanje, sposobnost upravljanja drugima i spremnost prihvatanja promjena takođe karakteriše dobrog lidera.

Liderski stil nešto je što svi imamo, ali često nismo toga svjesni. Liderski stil je nešto o čemu trebamo razmišljati i pokušati ga razvijati.

Definisani su mnogi liderski stilovi, koji se često preklapaju i dijele određene aspekte.

Svi smo jedinstveni – s različitom snagom i ponašanjem. Svi imamo individualni liderski stil, koji možemo razvijati i prilagoditi okruženju, poslovima i ljudima sa kojima radimo. Kad se grupi ljudi da praktičan zadatak, uskoro ćete vidjeti različite tipove liderstva, a pozicija grupe prepoznaje se kada počnu rješavati praktičan problem ili zadatak. To će članove grupe često učiniti svjesnijim ličnog stila interakcije.

Neki od poznatih stilova liderstva:

### **Liderski stil 1: instruktivni lider**

Za ovaj liderski stil karakteristično je čvrsto upravljanje i manje podržavajuće ponašanje. Lider odlučuje šta raditi, razvija plan akcije, postavlja ciljeve i odlučuje ko će šta raditi. Lider pokreće plan, pravi prioritete i nadzire napredak rada. Ako su potrebna prilagođavanja ili se moraju napraviti važne promjene, instruktivni lider sam će donijeti takvu odluku. Instruktivni liderski stil izgrađen je na jednosmjernoj komunikaciji.

Ovaj liderski stil najbliži je autoritarnom lideru. Mnogi ga smatraju staromodnim, ali može biti opravdan i važan za korišćenje u hitnim situacijama nakon automobilske nesreće ili u slučaju požara, kada rukovodilac nema vremena uključiti druge. Ovaj liderski stil takođe se može koristiti kad je potrebno smanjenje ili reorganizacija da bi kompanija preživjela.

Postoje situacije kad instruktivni liderski stil nije dobro rješenje. Primjer za to može biti u slučajevima kada odluke traže vrijeme i uključivanje zaposlenika/članova grupe koji imaju potreban nivo ekspertize.

### **Liderski stil 2: konsultativni lider**

Konsultativni ili savjetodavni liderski stil karakteriše ponašanje vođenja i podržavanja.

Kao u naređivačkom liderskom stilu, lider odlučuje šta će se raditi, planira posao i odlučuje ko šta radi, kada i gdje. Ono što razlikuje ovaj stil od prethodnog je da je lider spreman na dvosmjernu komunikaciju i podržavajući.

Konsultativni lider ohrabruje zaposlene/članove grupe da daju doprinos i izraze svoje mišljenje. Vodi politiku „otvorenih vrata“, gdje je dostupan i uglavnom prisutan. Ovaj lider je osoba koja donosi konačnu odluku nakon razmatranja mišljenja zaposlenika.

Ovaj liderski stil dobro je koristiti kada zaposleni/član grupe nema motivacije.

Naravno, postoje situacije u kojima ovaj liderski stil nije poželjan.

Konsultativni liderski stil ne bi bio djelotvoran kad zaposleni/ član grupe ima potrebno iskustvo ili ekspertizu za rješavanje problema ili obavljanje posla.

### **Liderski stil 3: lider koji doprinosi**

Kontributivni liderski stil karakteriše podržavajuće, manje upravljačko ponašanje. U ovom liderskom stilu, zaposleni/članovi grupe u većoj mjeri su osnaženi i odgovorni.

Lider uključuje zaposlene/članove grupe kad traži rješenja, a od zaposlenih se traži doprinos i mišljenje o poslu.

Kad zaposleni postavi pitanje, lider ga ohrabruje, pomaže mu i podržava ga. Ovo je tipični liderski stil treniranja, kad lider pomaže osobama da same nađu rješenje problema koji se pojavi. U tome leži povjerenje u osobu da je u stanju naći dobra rješenja. Efekat učenja je najveći kad zaposleni/članovi grupe mogu sami naći rješenje.

Primjer kad ovaj liderski stil može biti prikladan je kad se zaposleni osjećaju iscrpljenim. Nakon mnogo godina na poslu, osoba dobro zna svoje zadatke, i nije potrebno da joj lider objašnjava kako bi trebalo obaviti posao, ali zaposlenom može biti potrebna podrška kad nema dovoljno motivacije. Lider je prisutan kad je potreban zaposlenom. Adaptacijom posla, lider uključuje, inspiriše i podržava zaposlenog. Mnogo vremena se koristi za otvorene diskusije i dijalog, i lider brine za dobrobit zaposlenog. Ovaj liderski stil nije djelotvoran kad zaposlenom/članu grupe nedostaju vještine ili radno iskustvo.

Nema smisla pitati kako bi trebalo riješiti zadatak ako niste kvalifikovani za odgovor. To može dovesti do frustracije.

#### **Liderski stil 4: lider koji uključuje**

To je liderski stil u kojem je lider voljan uključiti sve partnere u donošenje odluke. Inkluzivni lider hoće i cijeni doprinos drugih i želi da zaposleni/članovi grupe budu odgovorni za saradnju i rezultate u datom zadatku. Inkluzivni lider radi na razvijanju partnerstva gdje pojedinac konzistentno daje rezultate u korist grupe. Uvijek su korisni za grupu ili zajednicu. Kad lider ima inkluzivni liderski stil, učesnici i zaposleni obično se osjećaju vrijednim i taj stil čak zahtijeva više od svakog saradnika, daje svakoj osobi prostora da raste.

Poštovanje je osnovni faktor u inkluzivnom liderskom stilu. Lider mora biti strukturiran, imati uvid u sve poslove, dobro komunicirati – sve ovo se može postići praksom.

Inkluzivni liderski stil može se koristiti u svim područjima, na radnom mjestu, na sastancima odbora, u radnim grupama ili u porodici. Radi se o lideru koji je fokusiran, vodi računa o svemu, traži doprinos svih članova grupe, koji su odgovorni za sebe i svoj dio posla ili projekta.



U sali za sastanke, na primjer, inkluzivni leaderski stil osiguraće ne samo otvoreni dijalog, već motivisati aktivno učestvovanje u pronalaženju rješenja problema i planiranju akcije. Kako bi osigurao da se čuje glas svih članova grupe, poziva i inspiriše stidljive, da iznesu svoje ideje. Na taj način lider može pomoći da učesnici napreduju.

### **Vođenje sastanka – određeni savjeti**

Sastanak koji se dobro vodi može nam pomoći da postignemo željene ciljeve blagovremeno i na dobar način. Ako ste preuzeli zadatak vođenja grupe/odbora ili se od vas tražilo da planirate i vodite sastanak, mogu biti korisni slijedeći savjeti:

U pripremi za sastanak, može biti od velike koristi da razmislite o slijedećem:

- Koji su ciljevi sastanka? Na primjer, prenošenje novih ideja/donošenje odluka/podjela iskustava, itd.
- Kako ćete znati ili biti u stanju mjeriti je li sastanak bio uspješan?
- Kakav format bi trebao imati dnevni red?
- Ko je odgovoran za kreiranje i slanje dnevnog reda?
- Koliko vremena unaprijed bi trebalo pripremiti i poslati dnevni red?
- Koji prateći dokumenti će biti potrebni učesnicima?
- Koji vremenski okvir je potreban za sastanak?
- U koje doba dana ili sedmice bi trebalo održati sastanak?
- Ko će biti prisutan?
- Jesu li gosti ili gosti-govornici potrebni?
- Koje uloge bi trebale biti dodijeljene na sastanku? (zapisničar/fasilitator)
- Gdje bi sastanak trebao biti održan?

- Koji resursi i oprema su potrebni?
- Je li potrebno osvježanje?
- Kakav raspored sjedenja bi trebao biti?

Dobre stvari koje trebate provjeriti i o kojima trebate razmisliti prije i tokom sastanka:

- Ako vam je mjesto sastanka nepoznato, osigurajte da dođete prije drugih učesnika. Imaćete vremena osigurati da sve bude u redu prije nego što drugi učesnici dođu.
- Osigurajte da učesnici budu aktivni u diskusiji.
- Ako se radi o redovnom sastanku (na primjer, sastanku odbora) tražite od učesnika izvještaj o napretku dodijeljenog im zadatka od prošlog sastanka.
- Osigurajte da se čuje glas svih. Na sastancima s malim brojem učesnika/sastancima odbora, to se može uraditi traženjem doprinosa od svih koji sjede za stolom, polazeći od mirnijih kako bi im se pružila prilika da prvi iznesu svoje ideje. Na taj način, govorljiviji/aktivniji neće uvijek voditi glavnu riječ, ali će im se dati jednaka mogućnost učestvovanja u raspravi.
- Koristite vremenski određene smjernice, što će vam pomoći da kroz dnevni red prođete bez žurbe u nekoliko posljednjih tačaka.
- Ako se diskusija učesnika razvuče i zabrinete se da nećete moći pratiti dnevni red, razmislite o postavljanju ograničenja vremena po govorniku.
- Na jasan i konstruktivan način, pokušajte riješiti svaki konflikt do kojeg može doći na sastanku.

- Kad iscrpите dnevni red, u nekoliko riječi sumirajte ključne odluke i aktivnosti do kojih je došlo na sastanku. Na taj način, svaki učesnik znaće šta je odlučeno. To će, takođe, olakšati posao vođenja zapisnika.

Nakon sastanka:

- Osigurajte da se sve aktivnosti i odluke donesene na sastanku sprovedu do narednog sastanka ili proslijede nadležnima.

### **Kako povećati samopoštovanje**

*Preuzeto iz „WBU alata o liderstvu i mentorstvu“ koji je dostupan na:*

<http://www.euroblind.org/working-areas/women/>

Za povećanje samopoštovanja potrebni su vrijeme, strpljenje i energija. Važno je poznavati svoje snage i slabosti. Važno je prepoznavanje svojih snaga. Ako osjećate da ih nemate, pokušajte pitati za pomoć prijatelje ili članove porodice. Zanimljivo je da nama bliske osobe često mogu prepoznati snage koje mi ne vidimo. Možete biti ugodno iznenađeni. Razumijevanje i prepoznavanje slabosti daje vam čvrstu osnovu za promjenu ponašanja.

Zapamtite: žene s oštećenjem vida već su dokazale da imaju snage i hrabrosti, svakodnevno živjeti sa svojim invaliditetom (ne misli se na oštećenje-invalidnost, već na barijere i prepreke). Radi se o jakim ženama.

### **Ekspertiza „upoznavanja sebe“**

To je ekspertiza koja će vama kao ženi s oštećenjem vida pomoći da spoznate ko ste. Možda ekspertizu smatrate jednostavnom ili da već imate odgovor, ali ponekad nemamo vremena ili hrabrosti zapitati se ko smo i kuda idemo. Ovo je dobro mjesto da započnete s razvijanjem samopoštovanja i samopouzdanja.

Ekspertiza može biti korisna za rad u grupi žena s oštećenjem vida, ili to želite raditi same. Rad u grupi može vam pomoći da se upoznate, ali ako vam je ugodnije odgovoriti na pitanja vlastitim korakom ili nasamo, i to je u redu.

Ako ekspertizu radite u grupi, možete odgovoriti na sljedeća pitanja zapisivanjem odgovora, svaka žena daje odgovor grupi.

Ili se grupa može podijeliti u manje grupe ili parove, gdje svaka osoba postavlja drugoj sljedeća pitanja. Izbor je na vama, kao grupi, da procijenite šta je za vas najugodnije.

Pitanja „upoznavanja sebe“ su:

Jeste li?

- Otkrivete da je staza na kojoj se nalazite jednosmjerna ulica?
- U novom početku, preduzimate prvi korak?
- Na vrh brda, gledate i čudite se šta sada?
- Na raskrsnici ste i pitate se kojim putem ići?
- Idete u potpuno pogrešnom pravcu?
- Zabavljate se i uživate što ste vi?
- Hodate, dobro ste, ali osjećate da nešto nedostaje?

### **Sad postavite sebi sljedeća pitanja:**

- 1.** Šta za vas znači biti žena?
- 2.** Koje su prednosti biti žena? (Dajte primjere, kvalitet, iskustva, mogućnosti.)
- 3.** Koji su nedostaci biti žena? (Dajte primjere, zatvorenih vrata, predrasuda, nedostatka mogućnosti itd.)

4. Šta vam znači biti žena s oštećenjem vida? Kako je to uticalo na vaš život?
5. Koliko mogućnosti je otvoreno ili zatvoreno zbog vašeg oštećenja vida?
6. Koliko je važno to što ste oštećenog vida za način života koji želite kreirati?
7. Kad mi je u životu bilo dobro?
8. Najviše volim sebe kad?
9. Moja idealna budućnost izgleda?
10. Žena koja ima ili je imala veliki uticaj na mene?
11. Žena koja ima ili je imala pozitivan uticaj na mene?
12. Stvar koju bih najviše voljela promijeniti ili razviti kod sebe je.....

### **Kako biti asertivan?**

Preuzeto iz WBU alata o liderstvu i mentorstvu koji je dostupan na:

<http://www.euroblind.org/working-areas/women>

1. Efektivno slušajte
2. Recite šta mislite i osjećate
3. Recite što je moguće jasnije šta želite da se dogodi
4. Razmislite o konsekvencama za vas i druge u nekim zajedničkim situacijama

### **1. Efektivno slušanje**

Biti efektivan slušalac nije nešto s čim se mnogi rađaju. Radi se o vještini koja se stiče praksom i koju svako može savladati.

- Slušajte pažljivo šta je rečeno. Ako ne razumijete, pitajte osobu da vam pojasni; neće vas ugristi, vjerovatno će biti sretni što je neko odvojio vrijeme i pažnju da sluša.

- Pokažite da razumijete šta druga osoba govori. Možete reći nešto kao „Izgleda da ste ljuti i razočarani“. To pomaže u pojašnjavanju vama i drugoj osobi koje pitanje je važno. To takođe može pomoći u stavljanju problema u fokus.
- Ne prekidajte druge dok govore svojim mislima i osjećanjima. Dozvolite osobi da iznese svoj problem bez prekidanja.

## **2. Recite šta mislite, osjećate**

- Preuzmite odgovornost za vaša osjećanja.
- Imate potpuno pravo reći šta vam smeta ili vas ljuti ali se fokusirajte na ponašanje, a ne na osobu. Ne uzimajte to lično! Ne znači da neko misli o vama isto što i o vašem ponašanju.
- Dajte sebi vremena dok govorite, ne dozvolite da vas druga osoba prekida.
- U redu je napraviti pauzu na početku govora ili u sredini rečenice. To će vam pomoći da razbistrite misli i osjećanja.

## **3. Recite tačno šta želite da se dogodi**

- Ne nudite nagovještaje i ne okolišajte. Druga osoba možda neće razumjeti stvarni problem.
- Recite jasno šta želite da se dogodi. Na taj način će vas razumjeti. Imajte na umu vaša prava; imate pravo tražiti šta želite i izraziti svoja osjećanja.
- Saslušajte pažljivo odgovor koji dobijete.

## **4. Pronađite zajednička rješenja i konsekvence**

- Pronađite prazninu ili područje u onome što vi želite i šta druga osoba želi. Korišćenjem vještine slušanja i dopuštanjem da druga

osoba sazna za vaša osjećanja, moguće je pronalaženje područja koje će biti rješenje za oboje.

- Zajedničko rješenje podrazumijeva da ste oboje zadovoljni s ishodom suprotno kompromisu, kojim nijedno nećete dobiti što želite.
- Kad istražujete zajedničko rješenje osvrnite se na uticaj koji može imati na vas i drugu osobu.
- Rješenja ponekad nisu moguća pa se mora napraviti kompromis. Osigurajte da budete sretni s onim što radite.
- Pronalaženje načina zadovoljavajućeg za oboje može biti bolje od ostavljanja pitanja neriješenog, mada problem nekad treba ostaviti za kasnije kako bi se vama i drugoj osobi pružila mogućnost da razmislite o onome što se dogodilo.

## **Komunikacija**

Svaka osoba sastoji se od tri dijela: misao, osjećanje i ponašanje/akcija.

Komunikacija je i laka i složena. To je izražavanje misli, osjećanja, mišljenja i ideja jednoj ili više osoba. Ako ste dobar komunikator, veće su šanse da će ljudi slušati ono što govorite.

Neke osobe su rođene s uspješnim komunikacijskim vještinama; dok ih drugi s vremenom razvijaju.

Da bismo razvili dobre komunikacijske vještine moramo vježbati stavljajući se u situacije kad moramo komunicirati s različitim osobama u različitim okruženjima.

Većina nas mora naučiti biti precizna u onome što govorimo. Takođe, moramo biti dobri u potvrđivanju onoga što čujemo da znamo da smo dobro razumjeli. Nerazumijevanje može dovesti do frustracija i greški.

Smatra se da čujemo samo pola od onoga što je rečeno.

Razumijemo samo pola od onoga što čujemo, vjerujemo u pola od onoga što razumijemo i zapamtimo pola od onoga u što vjerujemo i nije ostalo mnogo od informacija ili poruke koja nam je poslana...

### Aktivno slušanje

Aktivno slušanje jedna je od najvažnijih vještina koju možete steći. Ono što slušamo i bilježimo što čujemo ima veliki uticaj na naše odnose na radnom mjestu, u organizaciji i u privatnom životu.

Slušamo da bismo dobili informacije. Slušamo da razumijemo. Slušamo da uživamo. Slušamo da učimo. Kad razmišljate o svemu što slušate – trebali biste biti dobri u tome, ali kod mnogih od nas to nije slučaj.

Dobre komunikacijske vještine traže da dobro poznajemo sebe, i da budemo svjesni svog stila komunikacije.

Moramo vježbati, da bismo postali bolji slušaoci. Kada komuniciramo moramo obratiti pažnju, provjeriti i biti sigurni da čujemo i registrujemo poruku koju nam pošiljalac prenosi.

Da bismo to mogli, moramo se usredsrijediti, i ne dozvoliti pozadinskoj buci i drugim stvarima da nas ometaju. To, takođe, znači da ne smijemo pripremati naše odgovore ili kontraargumente, dok slušamo drugu osobu s kojom komuniciramo.

Većina nas doživjela je razgovore u kojima smo osjetili da druga osoba ne obraća pažnju. To je veoma negativno iskustvo, koje vam može dati osjećaj obezvrjeđivanja. Dobar način da pokažete da slušate, je da date riječi ili zvukove potvrde.

Postoji pet ključnih elemenata aktivnog slušanja:

Obratite pažnju! (Nikad ne pripremajte odgovor ili kontraargument dok druga osoba govori).



Pokažite da slušate osobu davanjem kratkog osvrtu ili zvukova odobravanja.

Dajte povratnu informaciju (kako biste bili sigurni da ste dobro razumjeli – potvrdite šta ste čuli ili postavite pitanja za pojašnjenje).

Ne osuđujte. (Prekidanje je gubljenje vremena. Samo frustrira govornika.)

Dajte osobi priliku da završi prije nego postavite pitanje.

Reagujte adekvatno. Aktivno slušanje model je poštovanja i razumijevanja.

Prikupljate informacije i mišljenja. Snishodljivošću ništa ne postižete. Budite faktični i iskreni u vašem odgovoru. Pokažite poštovanje, čak i kad se ne slažete. Dobro je složiti se da se ne slažete.

Zahtjevno je postati dobar slušalac – posebno ako ranije niste bili dobri u tome. Svi smo mi stvorenja podložna navikama i ako se s nečim ranije nismo susretali imamo stare navike koje je potrebno promijeniti – što je uistinu vrijedno truda. Bićete u stanju uspostaviti dobre odnose s osobom s kojom komunicirate, razgovarati i doći do rješenja zasnovanog na jednakosti.

Moramo imati na umu da svaki prijedlog zaslužuje da se čuje. Iako smo prijedlog ranije čuli, može ga dati novi član odbora koji za to ne zna. Situacija se takođe mijenja, ako prijedlog ranije nije bio izvodljiv, možda sad postoji mogućnost.

### Porodična perspektiva

- Organizacija je kao velika porodica.
- Sve što radite ili ne radite utiče na druge u porodici.
- Svi smo međuzavisni jedni od drugih, imamo očekivanja i zahtjeve.

- U odnosima nema neutralnosti. Ili smo pozitivni, jasni i konstruktivni, ili smo negativni i čak destruktivni. Pojašnjenje: zamislite da sjedite na sastanku odbora. Imate važan prijedlog. Pola članova odbora se slažu i entuzijastični su, dok druga polovina šuti.

Nekomentirisanjem ili nedavanjem povratne informacije, možete smatrati da su neutralni, ali stvar je u tome da će ih većina doživjeti kao negativne u odnosu na prijedlog – jednostavno zbog toga što ne daju povratne informacije.

Istraživanja pokazuju da je uspješnije i produktivnije kad projekat sprovodi mala grupa ljudi nego kada ga sprovodi jedna osoba. Kad mala grupa zajedno radi na projektu, prednost je više ideja i rješenja kao i „sigurnosna vrijednost“ vezana za greške koje se mogu pojaviti u planu.

Kad grupa radi zajedno, dobra i uspješna komunikacija od velike je važnosti.

### Uspješna komunikacija

Za poticanje dobre komunikacije u grupi potrebni su ljubaznost i otvorenost.

Uspješna komunikacija zahtijeva da sve strane budu:

- Motivisane.
- Da svi imaju priliku podesiti i prilagoditi poruku/misao.
- Da grupa koristi isti jezik i terminologiju.
- Da svi razumiju da su ljudi različiti u smislu vrijednosti, ličnosti i stila ponašanja, i stoga se različito odnose prema situaciji.

Dobru komunikaciju karakteriše:

- Pozitivan stav i atmosfera
- Poštovanje i jednakost

- Uzajamna transparentnost
- Voljnost i sposobnost da pohvalite i prepoznate
- Biti dobri slušaoci kao i govornici/komunikatori
- Fleksibilnost
- Odgovornost

## Šest šešira za razmišljanje

*Različiti tipovi ličnosti čine dobro zaokružen tim. Međutim, važno je koristiti prednost razlika i igrati na snage drugih!*

Edvard de Bono klasifikovao je „šest šešira razmišljanja“ model koji se može koristiti za istraživanje različitih perspektiva u situaciji, izazovu ili projektu.

Tehnika šest-šešira namijenjena je za pomoć pojedincima da prihvate različite perspektive u okviru teme koja može biti potpuno različita od njihovog razmišljanja. Edward de Bono osjetio je da ljudi stvaraju navike razmišljanja koje ograničavaju korišćenje različitog mišljenja ili perspektiva.

Timski rad može postati uspješniji svjesnim korišćenjem ove tehnike.

U Bonovoj tehnici, imenuje se šest različitih pristupa ili perspektiva od kojih svaka simbolizuje šešir različite boje. Ovo perspektivu čini lakšom za pamćenje.

Različiti šeširi razmišljanja su:

**1. Bijeli:** razmišljanje o komadu bijelog papira – neutralan je ali sadrži informacije. Bijelo predstavlja informacije, statistiku i objektivne činjenice. Kad na sastanku nosite bijeli šešir, tražite više informacija. Ostavljate po strani prijedloge i argumente, a osvrćete se na informacije koje su ostale.

**2. Crveni:** predstavlja toplinu, osjećanja i intuiciju bez prilagođavanja i pojašnjavanja. U ozbiljnim ili kritičnim argumentima, od vas se ne očekuje da pokazujete emocije, ali mnogi stavljaju crveni šešir i transformišu emocije u logične argumente. Crveni šešir omogućuje vam i da izrazite osjećanja, bez da se zbog toga izvinjavate.

**3. Crni:** predstavlja kritičko mišljenje i oprez, s naglaskom na opasna područja. Zamislite sudiju potpuno odjevenog u crno, koji se sprema izreći presudu. Crni šešir je onaj koji šalje upozoravajuće signale. Kad nosite crni šešir, možete spriječiti da se dogode greške. Crni šešir simbolizuje kritičko mišljenje i ističe zašto je nešto nemoguće ili opravdano sprovesti. Kad nosite crni šešir, preuzimate analitički dio projekta. Međutim, budite pažljivi, često nošenje crnog šešira može prigušiti kreativnost i unijeti negativnost u diskusiju.

**4. Žuti:** kao sunce. Predstavlja pozitivnost, optimizam i nadu. Kad nosite žuti šešir, tražite mogućnost kako plan pretočiti u akciju. Svaka kreativna ideja treba nekoga ko će nositi žuti šešir koji ističe mogućnosti.

**5. Zeleni:** predstavlja kreativnost, hipotezu i nove ideje. Pokazuje nove načine obavljanja stvari i pronalaženja rješenja.

**6. Plavi:** pomislite na nebo. Plavi šešir predstavlja kontrolu i organizovanje svih koraka projekta i svih drugih šešira. Kad stavite plavi šešir razmišljate kako najbolje koristiti dostupne informacije i znanje. Kad nosite plavi šešir konsultujete druge šešire tražeći savjet, zaključke i prijedloge. Lideri ili rukovodioci na sastancima često koriste plavi šešir. Osoba koja nosi plavi šešir trebala bi držati stvari pod kontrolom dok drugi članovi mogu davati ideje i prijedloge. Plavi šešir koristi se za organizaciju procesa.

Korištenje tehnike šest-šešira može biti veoma korisno prije nego počnete raditi na novom projektu.

Ako se ova metoda koristi svjesno

- Može povećati produktivnost u donošenju odluka.
- Unaprijediti proces razmišljanja da vas čini fokusiranim na jednu perspektivu.
- Poboljšati komunikaciju.
- Ohrabruje kreativnost.
- Pomaže u izbjegavanju neproduktivnih rasprava.

Primjeri kako se ova tehnika može koristiti:

Sazvali ste sastanak koji će se usmjeriti na problem i pronalaženje rješenja. Tehnika razmišljanja šest šešira može se koristiti u sekvencama najprije za identifikaciju specifičnog problema, zatim u razvoju seta rješenja, i konačno u odabiru željenog rješenja.

Sastanak može započeti korišćenjem plavog šešira za raspravu o liderstvu i vođenju sastanka i u usaglašavanju u važnom cilju. Zatim će crveni šešir sastanku dati šansu da se čuju mišljenja i reakcije na pitanje o kojem se razgovara. Zeleni i žuti šešir dovešće diskusiju do novih pozitivnih ideja za rješenja. Tokom sljedeće faze, sastanak se može promijeniti korišćenjem bijelog i crnog šešira da se uz konstruktivnu kritiku traže moguća rješenja.

Kad koristite tehniku šest-šešira u grupi to omogućuje fokusiranje cijele grupe na jednu perspektivu i saradnju kako bi se sagledao problem i pronašlo najbolje rješenje.

Metoda se, takođe, može koristiti na individualnom nivou. Svi ljudi su različiti, tokom različitih aktivnosti i u različitim situacijama koristimo različite šešire. Stoga je dobro kad su grupe/odbori itd. sastavljeni od različitih vrsta ljudi s različitim perspektivama. Ako to nije slučaj, korišćenje tehnike šest-šešira pomoći će vam da dobijete slične rezultate.

Većina nas prepoznaće svoj način razmišljanja, i osjećaće se najugodnije s jednim od šest šešira. Dobro je biti svjestan svojih perspektiva, kako

biste mogli aktivno staviti preostale šešire i sagledati svako pitanje/problem/projekat iz svih perspektiva.

Većina se osjeća najugodnije korišćenjem jednog od šešira radije nego drugih, ali težimo ka nošenju šešira različitih boja zavisno od toga gdje smo i šta radimo. Svakom odboru ili radnoj grupi treba širina, različiti pojedinci koji sa sobom donose različite aspekte. Možete li zamisliti kako bi se osjećao odbor s pojedincima koji prirodno nose crne šešire? Svi imamo snagu, i na toj snazi gradi se lider, rukovodilac i organizacija.

Uredila: Maria Kyriacou

Ova publikacija finansirana je u okviru programa Evropske Unije „Program prava, jednakost i građanstvo“.

Ova publikacija prevedena je na bosanski jezik u sklopu Zajedničkog regionalnog programa „Dijalog za budućnost: unaprijeđenje dijaloga i društvene kohezije u, i između, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Republike Srbije“, koji provode UNDP, UNICEF i UNESCO, a finansira ga Fond UN-a za izgradnju mira (UN PBF).

Ova publikacija prevedena je na crnogorski jezik i pripremljena za štampu na brajevo pismo u okviru projekta „Jednake i osnažene“ koji sprovodi Savez slijepih Crne Gore uz finansijsku podršku Evropskog saveza slijepih.