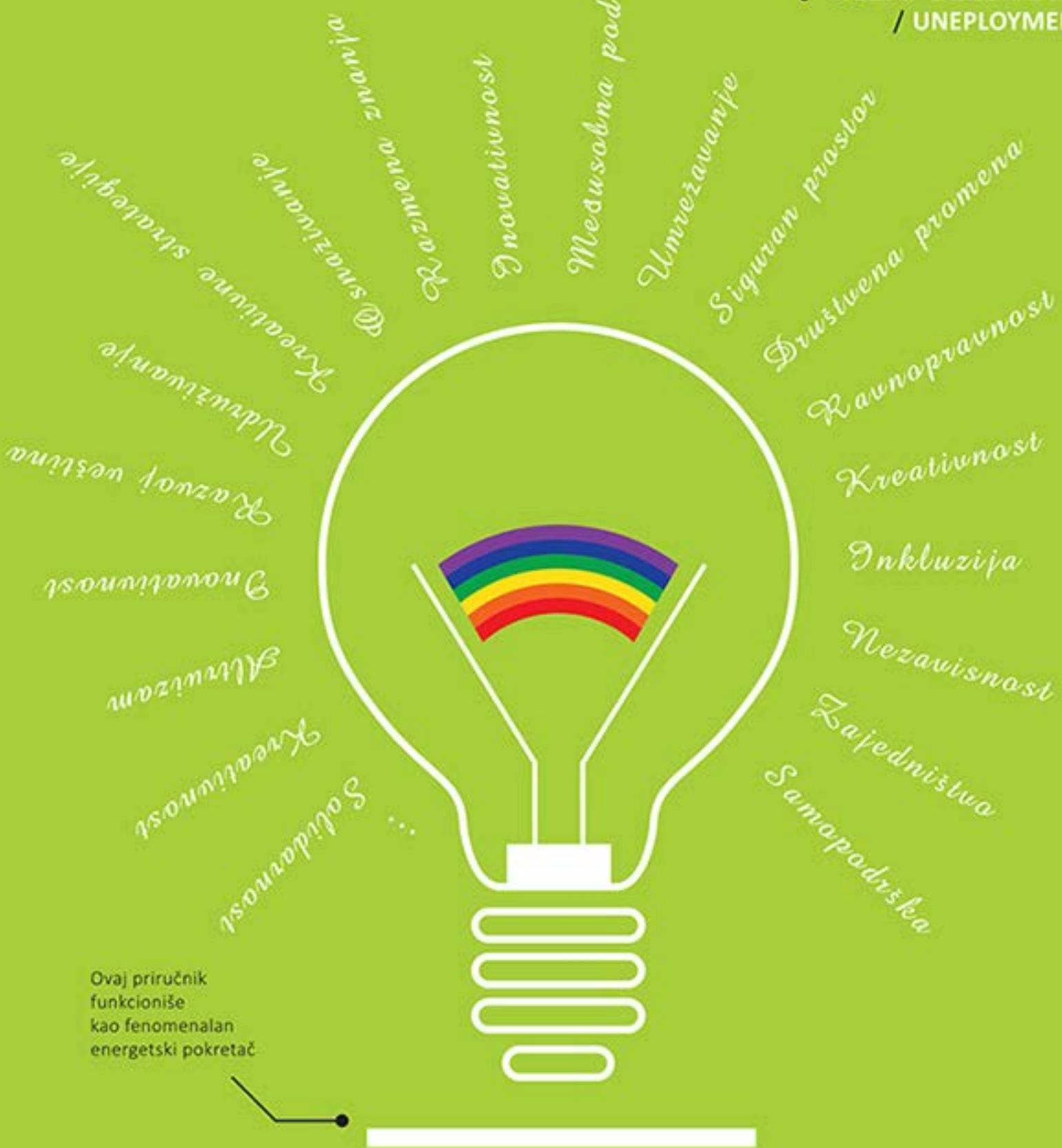


Asocijacija DUGA

# PRIRUČNIK ZA OMLADINSKE RADNICE/KE

# IZLAZAK IZ / COMING OUT OF NEZAPOSLENOSTI / UNEMPLOYMENT



PRIRUČNIK  
ZA OMLADINSKE  
RADNICE I RADNIKE

IZLAZAK IZ  
NEZaposlenosti

Asocijacija DUGA / Association RAINBOW

Beograd, 2019.

Ovaj priručnik je nastao kao jedan od rezultata projekta **Coming Out of Unemployment**, podržanog od strane **Erasmus+** programa — Ključne aktivnosti 2 (KA2) „Izgradnja kapaciteta u oblasti rada sa mladima“ (Capacity building in the field of youth), „Omladinski prozor za Zapadni Balkan“ (Western Balkans Youth Window).

Projekat je realizovala **Asocijacija DUGA**, Šabac, Srbija, u saradnji sa partnerskim organizacijama: **Субверзивен Фронт/Subversive Front** iz Makedonije, **Iskorak** iz Hrvatske, **LGBT Forum Progres** iz Crne Gore, **Sarajevski Otvoreni Centar** iz Bosne i Hercegovine i **Colegas** iz Španije.

## UVODNA REČ

Ovaj priručnik je nastao u sklopu projekta „Izlazak iz nezaposlenosti“ (*Coming Out of Unemployment*), posvećenog podizanju profesionalnih kapaciteta omladinskih radnika i radnika za ekonomsko osnaživanje LGBT+ mlađih, kroz socijalno preduzetništvo. U projektu su učestvovali organizacije iz šest zemalja: Srbije, Makedonije, Crne Gore, Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Španije. Kroz treninge je 36 omladinskih radnika/radnika steklo znanja i veštine vezane za obuku mlađih LGBT+ osoba o socijalnom preduzetništvu kroz interaktivni radioničarski rad.

Priručnik se sastoji iz tri dela. U prvom delu je opisan širi kontekst kojim društvena homofobija utiče na ograničavanje prilika za rad i zapošljavanje LGBT+ osoba. Osim direktnih, homofobija ima mnoštvo indirektnih posledica i uticaja o kojima se ređe razmišlja, a važno ih je razumeti kako bi se osmislili adekvatni aktivistički odgovori.

U drugom je opisan koncept socijalnog preduzetništva, kao jedne od strategija koja se pokazala uspešnijom u odgovoru na neke od problema zapošljavanja drugih društvenih grupa koje se sreću sa sistemskim preprekama. Upravo stečeno aktivističko iskustvo pojedinaca i LGBT+ organizacija može biti od velike koristi u primeni ideje socijalnog preduzetništva. Ukratko su opisani koraci u osnivanju socijalnog preduzeća i ponuđeni su primeri iz prakse inostranih i domaćih LGBT+ socijalnih preduzeća.

Treći deo je posvećen opisu radionica, kao jedne od efikasnijih metoda sticanja novih znanja, stavova i veština uz smernice o kreiranju i vođenju radionica. Ovaj deo sadrži konkretne primere i smernice za vođenje radionica sa mlađima, kreiranje novih scenarija i organizacione aspekte radioničarskog rada.

Zbog ograničenog obima trudili smo se da čitateljke i čitaocu uputimo u najširi okvir svake teme, a nakon svake celine se nalaze izvori za dodatno usavršavanje. Podržavamo čitateljke i čitaoca da u skladu sa sopstvenim potrebama i interesovanjima iskoriste neke od predloženih izvora, kao početak svog upoznavanja sa kompleksnim i širokim temama koje su pokrenute. Nadamo se da će ovaj priručnik biti inspirativan i od koristi.

Jelena Zulević  
autorka

## SADRŽAJ

- ↳ **03 Uvodna reč**
- ↳ **07 Homofobija, diskriminacija i njihove posledice**
- ↳ **15 Socijalno preduzetništvo**
  - 18 Razvoj socijalnog preduzeća
  - 23 Primeri LGBT+ socijalnog preduzetništva
- ↳ **27 Kreiranje i vođenje radionica**
  - 27 Metodologija radioničarskog rada
  - 29 Kreiranje scenarija radionice
  - 34 Izvođenje radionice
  - 35 Evaluacija
- ↳ **41 Zaključak**
- ↳ **43 Impressum**

# HOMOFOBIJA, DISKRIMINACIJA I NJIHOVE POSLEDICE

Homofobija je ozbiljan društveni problem koji je povezan sa diskriminacijom, predrasudama i stigmatizacijom pojedinaca i čitavih grupa. Homofobija pored individualnog ima i strukturni (institucionalni) nivo. To su akumulirane institucionalne prakse i propisi koji funkcionišu na štetu LGBT+ osoba, stavljajući ih u nejednak položaj (npr: usled nemogućnosti stupanja u brak, LGBT+ osobama su uskraćeni pravni osnovi za ostvarivanje prava na osnovu porodičnih odnosa – nasleđivanje, podela imovine nakon razvoda, nemogućnost ostvarivanja prava na zdravstvenu zaštitu ili penziju preko partnera, nemogućnost donošenja medicinskih odluka ukoliko partner nije u stanju, itd.) Homofobija u svojim različitim oblicima na mnogo načina ograničava direktno i indirektno ostvarivanje različitih prava iz oblasti rada i zapošljavanja.

Na početku ćemo opisati **diskriminaciju** koja se odnosi na bilo kakvo nejednako postupanje prema osobi ili nekoj grupi na osnovu nekog njihovog ličnog svojstva, a koje vrši osoba na poziciji moći (predstavnici različitih institucija – u školi, bolnici, na poslu, itd.), što za posledicu ima nejednakost u šansama da se ostvare zakonom zagarantovana prava (na školovanje, lečenje, itd.). Diskriminacija može biti namerna i nenamerna, ali uvek za posledicu ima nejednako tretiranje, isključivanje i/ili dovođenje u podređen položaj pojedinaca na osnovu nekog njihovog ličnog svojstva. Najplastičniji primeri su odbijanje zapošljavanja ili davanje otkaza osobi zbog seksualne orijentacije.

Iako se neki od pojmove koje ćemo izložiti mogu donekle preklapati jer su međuzavisni, važno je razumeti da se pojam diskriminacije odnosi na čin/akciju pojedinca koji je predstavnik institucije ili na drugoj poziciji moći, a deluje na osnovu ličnih predrasuda. Lične predrasude pojedinaca u društvu same po sebi ne znače diskriminaciju, ali lako do nje mogu dovesti.

Pojam stigme obuhvata kompleksnu dinamiku isključivanja i posledica tog isključivanja grupa prema kojima postoje snažne predrasude. Stigma [grč. **Στίγμα**] je najuže vezana za homofobiju. Ovaj pojam vodi poreklo od antičke prakse žigosanja i predstavlja društveni znak diskreditacije. Danas se ovaj

termin odnosi na negativan društveni **proces etiketiranja i isključivanja svih onih grupa** i njihovih pripadnika koji se razlikuju od „normalnosti“ većine u svom društvenom okruženju. Homofobija predstavlja jedan oblik stigme.

U literaturi je opisano tri vrste stigme:

1. **Ispoljena stigma** (enacted, public stigma) – otvoreno negativne akcije prema pripadnicima manjinske grupe.
2. **Očekivana stigma** (felt stigma) – postojanje svesti o tome da društvena stigma postoji i da se stigmatizacija u određenim okolnostima može dogoditi.

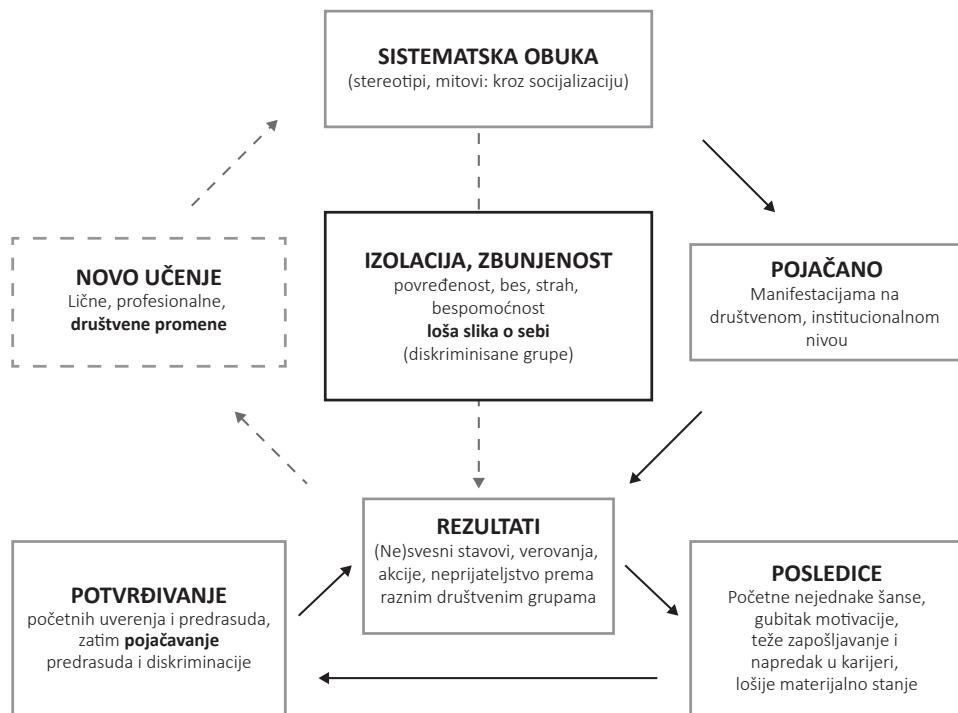
Čak i kada osoba nije bila direktna žrtva ispoljene stigme (npr: nasilja, diskriminacije), ova stigma utiče na njen život jer je svesna da ih u određenim okolnostima može očekivati, te svoje ponašanje modifikuje i prilagođava kako bi to izbegla. Upravo ovaj aspekt je često najizraženiji kada se radi o kontekstu zapošljavanja, jer LGBT+ osobama predstavlja stalni i svakodnevni stres postojanje svesti o tome da je diskriminacija moguća ukoliko se za njihovu seksualnu orientaciju sazna, te konstantno ulažu ogromne napore da je prikriju od kolega i nadređenih.

3. **Internalizovana stigma** (internalized stigma, self stigma) – prihvatanje stigme kao deo sopstvenog sistema vrednosti i self-koncepta, prihvatanje i slaganje sa negativnim društvenim shvatanjima. Ponekad se koristi i termin „samomržnje“ (self-hatred syndrome), koji bi se mogao definisati kao ekstreman oblik samostigmatizacije. Samo odrastanje u homofobičnom društvu neminovno vodi tome da i same LGBT+ osobe usvoje neke od predrasuda i negativnih stereotipa o grupama kojima same pripadaju, što može voditi ka ozbiljnim posledicama u vezi sa samopoštovanjem, ambicijama, itd.

**Društvena marginalizacija, etiketiranje i stigmatizacija vode opresiji i diskriminaciji, koje neke društvene grupe dovode u izrazito nejednak položaj, čime im se otežava ostvarivanje različitih prava.**

Ciklus diskriminacije je složen fenomen. Naime, od najranijeg detinjstva smo izloženi različitim stereotipima i negativnim predrasudama prema raznim društvenim grupama. One bivaju dodatno pojačane time što smo skloni da primećujemo samo one primere koji se u njih uklapaju, a zanemarujemo ili, prosto, ne primećujemo sve ostale.

## CIKLUS DISKRIMINACIJE



Slika 1: Ciklus diskriminacije

Mnogi stereotipi i predrasude prema LGBT+ populaciji su izrazito negativni i kod pojedinaca koji ih usvoje dovode do ekstremnog distanciranja, neprijateljstva i spremnosti na nasilje ka određenim grupama. To nas dovodi do sledećeg (donjeg „kruga“ na slici). Pripadnici diskriminisanih grupa kao posledicu društvenog neprijateljstva često imaju početne nejednakosti (npr. romska deca odustaju od škole zbog maltretiranja vršnjaka ili LGBT+ osobe koje se izoluju i povlače od društva zbog uvreda i nasilja). Pored toga, može doći do gubitka motivacije, otežanog napredovanja u karijeri, lošijeg materijalnog stanja, itd. A onda te činjenice (koje su posledica diskriminacije) koristimo da samo potvrdimo i ojačamo početna uverenja i predrasude (*Pa, da – romska deca prosto neće u školu... ili Tako je povučen, mora da je zbog toga postao gej...*).

Društvena diskriminacija, nažalost, nije jedini problem sa kojim mnoge marginalizovane grupe moraju da se suočavaju. Kao i ostatak društva oni su izloženi istim stereotipima i predrasudama o sebi i dešava se da ih na nekom nivou prihvate kao tačne (**internalizovana homofobija** ili danas uobičajeniji naziv – **internalizovani heteroseksizam**)<sup>1</sup>. Dolazi do izgrađivanja loše slike o sebi, zbumjenosti, osećaja bespomoćnosti, krivice, ali i ozbiljnijih problema (suicidalnost, depresija, itd.) Umesto da budu znak za okolinu i društvenu zajednicu da pruži jasniju i veću podršku ovim ljudima kako se ne bi osećali izolovano i usamljeno, oni često samo potkrepljuju svoje prvobitne predrasude i ciklus diskriminacije se nastavlja.

Sa leve strane šeme, isprekidanim strelicama, prikazana je alternativa – prekidanje ciklusa diskriminacije novim učenjem, smanjivanjem predrasuda i negativnih stereotipa, promenama na društvenom nivou. Treba imati na umu da će društvo biti onoliko uspešno i produktivno koliko su uspešni pojedinci koji ga čine. Umesto da se energija troši na agresiju, društvo bi imalo daleko više koristi od podrške koju obezbeđuje svojim građanima.

Kada je u pitanju pravo na rad, može se činiti da LGBT+ osobe nisu direktno diskriminisane. U praksi se, međutim, često dešava da trpe diskriminaciju s obzirom na (prepostavljeni) seksualnu orientaciju ili druge vrste pritisaka koji ih dovode u ekstremno neravnopravan položaj. Na primer, mnoge LGBT+ osobe su veoma zabrinute zbog mogućeg otkrivanja seksualne orijentacije i ulažu veliki napor da je prikriju (zbog očekivane stigme). Neretko su izložene homofobičnim i uvredljivim komentarima kolega (iako ne moraju biti upućeni direktno njima, svakako se stvara pritisak, jer se pežorativni i uvredljivi komentari odnose na važan deo njihovog identiteta). Posledice nisu vezane samo za psihološki pritisak i mišljenje drugih, već direktno mogu ugroziti egzistenciju osobe (u slučaju otpuštanja), a svakodnevni stres i trpljenje uvreda svakako ograničavaju mogućnosti osobe da svoju energiju usmeri na poslovne zadatke i napreduje.

Kada je u pitanju rodni identitet, pravo na rad je direktno ugroženo kod transeksualnih osoba koje su u procesu tranzicije. Naime, tokom uzimanja hormonske terapije (a pre operativnih zahvata) oni još uvek ne mogu promeniti

---

<sup>1</sup> U literaturi na engleskom se pominje *selfhatred* sindrom, što bi u slobodnom prevodu značilo sindrom samomržnje, a ustanovljen je kod pripadnika nekih marginalizovanih populacija kao što su Afroamerikanci, Jevreji, LGBT populacija i Romi.

lična dokumenta. Čak i kada se uđe u proceduru njihove promene, ona obično traje dugo i komplikovana je, jer se u svim prethodno stečenim dokumentima (npr. svedočanstva iz srednje škole) navodi staro ime (i drugi pol). Zbog nedostatka dokumenata, u dosta dugom periodu, ove osobe imaju ozbiljnih problema u traženju posla, prijavljivanju za traženje posla (itd.), sve do potpune nemogućnosti da se zaposle dok ne dobiju odgovarajuća dokumenta.<sup>2</sup>

Bez obzira da li je pravo na rad ugroženo direktno ili indirektno, prepreke sa kojima se LGBT+ osobe suočavaju su značajne. Teškoće u traženju posla im onemogućavaju da se finansijski osamostale (i započnu život izvan porodice porekla), što ih direktno egzistencijalno ugrožava u smislu onemogućavanja dolaženja do sredstava neophodnih za život (što je dodatno problematično ukoliko nemaju podršku porodice porekla), zatim mogu voditi daljem urušavanju samopouzdanja (i pojačati internalizovanu stigmu) i umanjiti motivaciju za usavršavanjem i generalno ambicije u vezi sa karijerom.

U praksi NVO-a koje pružaju podršku LGBT+ osobama susretali smo se sa svim ovim fenomenima. Na primer, prilikom izbora karijere mnogi LGBT+ mladi osećali su pritisak da ne izaberu određena zanimanja (npr. nastavnička) zbog straha od posledica predrasuda drugih ili su birali poslove ne na osnovu svojih kvalifikacija i iskustva, već po tome koliko je verovatno da će se susresti sa diskriminacijom i stigmatizacijom.

Zaposlene LGBT+ osobe su bile izložene onemogućavanju napredovanja, uprkos rezultatima i kvalifikacijama, zbog svoje seksualne orijentacije, odbijanju kolega da rade sa njima, pretnjama i ucenama da će njihova seksualna orijentacija ili rodni identitet biti otkriveni poslodavcima i mnogim drugim pritiscima sa kojima su svakodnevno morali dodatno da se nose. LGBT+ osobe su primorane da skrivaju važan deo svog identiteta zbog čega neće pokazivati slike sa letovanja, pričati o ličnim krizama, rastancima i slično, a zbog toga će ih kolege doživljavati kao distancirane i distancirati se još više. S druge strane, samo pominjanje partnerke/partnera biće percipirano kao nametanje sopstvene seksualne orijentacije i problematično (iako je takvo ponašanje u slučaju heteroseksualnosti uobičajeno). Čak i kada imaju dugogodišnju partnerku/partnera, često se ne percipiraju kao osobe sa „pravom“ porodicom, te

---

**2** Zulević, J. (2012). Istraživanje problema transseksualnih osoba u sferama školstva, rada i zapošljavanja, zdravstvene zaštite i državne administracije, u: Model zakona o priznavanju pravnih posledica promene pola i utvrđivanja transseksualizma. Gajin, S. (ur.), Centar za unapređenje pravnih studija, Beograd.

dobijaju dodatna dežurstva i zaduženja. Na mnogo načina, čak i kad isključivanje nije direktno niti eksplicitno zbog seksualne orijentacije, LGBT+ osobe bivaju dovedene u neravnopravan položaj u radnom kolektivu.

Problem se dodatno usložnjava kada su u pitanju osobe sa višestruko marginalizovanim identitetima (**intersekcionalnost**): na primer kada su u pitanju LGBT+ osobe romskog porekla, LGBT+ osobe sa invaliditetom, itd. Zbog toga što su stigmatizovani na osnovu više od jednog identiteta, često se diskriminacija ponavlja unutar svake od ovih grupa, pa ne osećaju pripadnost nijednoj.

Zbog svega ovoga je bilo kakav oblik društvene diskriminacije ozbiljan problem, kako za pojedince tako i za društvo u celini.

LGBT+ osobe se suočavaju sa svim problemima koji pogađaju članove šireg društva (u slučaju naše zemlje to su produžena tranzicija, siromaštvo, ne razvijeno tržište rada i teškoće u nalaženju posla, kršenje prava radnika, itd.) uz sve dodatne teškoće koje proizilaze iz društvene homofobije, direktnе diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije ili teškoća da se uklope u radno okruženje zbog straha od mogućih posledica.

Sve ovo je važno imati na umu kada se radi na strategijama osnaživanja. Problemi sa kojima se LGBT+ osobe suočavaju nisu samo problemi pojedinaca, već su često zasnovani na prethodnim negativnim iskustvima, a njihovi strahovi nisu nužno neosnovani.

Važno je istaći da iako u mnogim državama postoji pravni okvir koji zaposlene štiti od diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije, u praksi se retko pokreću ovakvi postupci jer se pogođene osobe plaše daljeg otkrivanja njihove orijentacije ili rodnog identiteta i daljih problema koje bi mogle imati zbog toga.

## **Preporučena literatura:**

- Allport, G. W. (1954/1979). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Altman, D. (1971). *Homosexual; oppression and liberation*. New York: Outerbridge & Dienstfrey
- David, E. J. R. (Ed.). (2014). *Internalized oppression: the psychology of marginalized groups*. New York, NY: Springer Pub. Company.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall. [Prevod: Gofman, E. (2009). *Stigma – zabeleške o ophođenju sa narušenim identitetom*. Novi Sad: Mediterran Publishing]
- Herek, G. (2004). Beyond “Homophobia”: Thinking About Sexual Prejudice and Stigma in the Twenty-First Century. *Sexuality Research & Social Policy*, 1(2), 6–24.
- Link, B. & Phelan, J. (2001). Conceptualizing Stigma. *Annual Review of Sociology*, 27, 363–385.
- Major, B. & Vick, B.S. (2005). The Psychological Impact of Prejudice. In: Dovidio, J. F., Glick, P. S., & Rudman, L. A. (Eds.). *On the Nature of Prejudice: fifty years after Allport*. Malden, MA: Blackwell Pub, pp. 139–154.
- Phelan, J., Link, B. & Dovidio, J. (2008). Stigma and Prejudice: One Animal or Two? *Social Science & Medicine*, 67(3): 358–367.
- Sajt Poverenika za zaštitu ravnopravnosti: <http://ravnopravnost.gov.rs/rs/diskriminacija/sta-je-diskriminacija/> preuzet 12. jula, 2019.

## SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO

U prethodnom delu smo opisali neke od specifičnosti problema sa kojima se LGBT+ osobe mogu susresti u kontekstu rada i zapošljavanja. Neprijateljsko radno okruženje, konstantan napor da se spreči diskriminacija prikrivanjem važnog dela sebe i prethodna negativna iskustva predstavljaju značajan dodatni stres. Socijalno preduzetništvo predstavlja jedan od koncepata kako se na ove potrebe može odgovoriti, naročito u situacijama kada postoji dugoročna nemogućnost nalaženja posla ili krizna situacija koju je potrebno prebroditi kako bi se steklo iskustvo i ušlo u svet rada (na primer, izbacivanje mlade LGBT+ osobe iz porodice nakon otkrivanja tog dela njenog identiteta).

\*\*\*

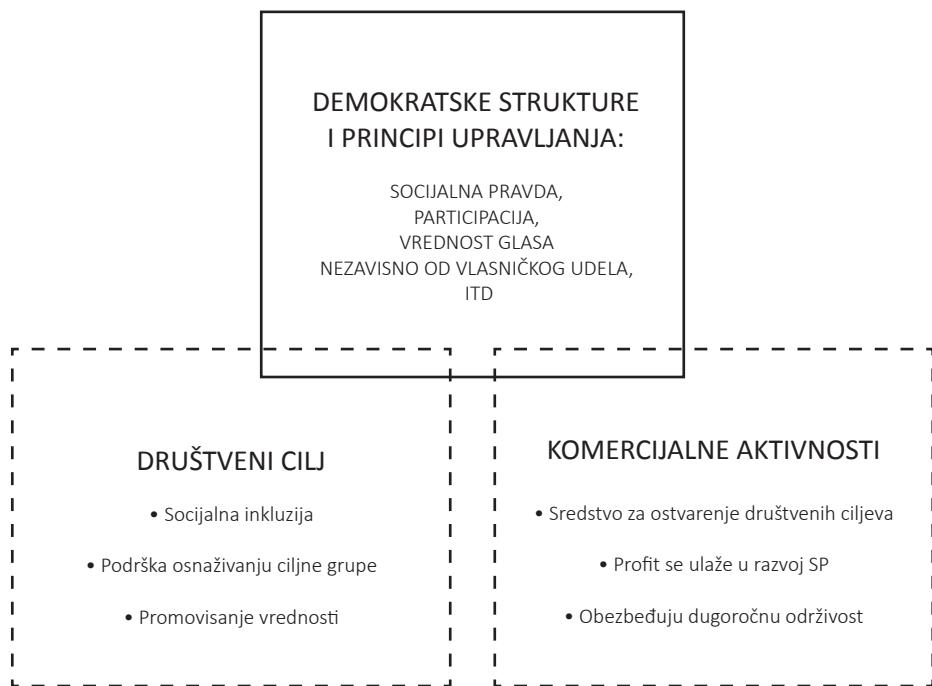
Socijalno preduzetništvo nije nova ideja, ali je poslednjih godina privukla dosta pažnje. U različitim publikacijama se navodi nekoliko razloga – usled ekonomске krize su postala jasnija ograničenja tradicionalnih modela zasnovanih isključivo na profitu, što je dovelo do prepoznavanja potrebe za boljim modelima, socijalna preduzeća su se pokazala ekonomski uspešnijim uprkos recesiji, kao i povećana svest i interesovanje potrošača za širi društveni uticaj proizvoda koje kupuju. S druge strane, organizacije civilnog društva su se suočile sa potrebom da obezbede dugoročnu održivost (baveći se i nekom komercijalnom aktivnošću), umesto da zavise samo od donacija pojedinaca, vlada i organizacija.

Zbog svega ovoga, vlade brojnih država su počele da podržavaju inicijative socijalnog preduzetništva. Ono predstavlja **formu poslovanja u kojoj se za-rađena sredstva koriste za rešavanje određenih društvenih problema** (kao što su isključenost, siromaštvo, nezaposlenost, itd.) uz primenu inovativnih metoda i strategija. Za razliku od tradicionalnih preduzeća, ovde se **prednost daje socijalnim u odnosu na ekonomске ciljeve** – glavni cilj je stvaranje društvene vrednosti, a ne lično bogatstvo. Za razliku od neprofitnog sektora, cilj socijalnog preduzeća (SP) jeste ostvarivanje profita, ali se on koristi za dalje investiranje u rešavanje društvenih ciljeva.

Iako ne postoji univerzalna definicija socijalnog preduzetništva, uglavnom postoji saglasnost da:

- Glavni razlog komercijalnih aktivnosti (prodavanje roba ili usluga) je društveni, socijalni cilj.
- Socijalna preduzeća obezbeđuju dobra i usluge koje javni sektor ili tržište ne mogu ili ne žele ponuditi. Savremena socijalna preduzeća često predstavljaju odgovor na društvene probleme na koje država nije odgovorila. Stvaraju, dakle, novu vrednost na tržištu dobara i usluga.
- Preduzetnička aktivnost SP je samoodrživa.
- Profit se reinvestira kako bi se ostvarili postavljeni društveni ciljevi.
- Socijalna inkluzija – često su socijalna preduzeća usmerena na radnu integraciju i inkluziju neke od ugroženih društvenih grupa, pri čemu ta preduzeća kombinuju poslovni pristup sa obavljanjem funkcije od šireg društvenog značaja.
- Način organizovanja, vođenja posla i upravljanja je vođen demokratskim, participativnim principima i principima socijalne pravde. Pošto su u fokusu ljudi i njihove potrebe (a ne profit), naglašene su demokratske strukture i principi upravljanja (npr. svi koji učestvuju u vlasničkoj strukturi učestvuju i u donošenju upravljačkih odluka, a vrednost glasa ne zavisi od veličine udela u vlasništvu).
- Socijalno preduzeće je autonomno u odnosu na državni i privatni sektor.
- Preduzeće zapošljava određeni broj ljudi, ali se oslanja i na rad / doprinos volontera.

Naredna shema prikazuje koncept socijalnog preduzeća – ono ne predstavlja samo tehničku kombinaciju tržišne i društvene orijentacije preduzetništva, već suštinski drugačiji koncept u kome se biznis orientacija (komercijalne aktivnosti, orijentisanost na tržište, marketing i ostvarenje profita) kreativno koristi kako bi se postigao primarni cilj – neka društvena promena. Ključni deo tog koncepta se ogleda i u organizaciji, strukturi i načinima upravljanja, koji su u skladu sa vrednostima koje se promovišu i principima socijalne pravde.



Slika 2: Koncept socijalnog preduzeća

*Socijalna preduzeća svojim aktivnostima, usmerenim na rešavanje problema ugroženih kategorija građana, doprinose jačanju inkluzivnosti društva, pospešuju građansku inicijativu, ali su takođe i uspešan instrument, prvenstveno lokalnog, ekonomskog razvoja.<sup>3</sup>*

Uspešnost socijalnih preduzeća se ne posmatra samo na osnovu ekonomskog aspekta, nego se uzimaju u obzir društveni i ekološki učinak preduzeća, shodno njegovim osnovnim socijalnim ciljevima. Zbog koristi koju ostvaruju i vrednosti koje stvaraju u društvu, ona imaju određene finansijske beneficije.

<sup>3</sup> Velev, G. (2010). Reč urednika. Elektronski bilten o socijalnom preduzetništvu, 1, Grupa 484: Beograd.

## RAZVOJ SOCIJALNOG PREDUZEĆA

U publikaciji *Vodič za pokretanje socijalnog preduzeća – Biznis po meri čoveka*<sup>4</sup> navedeno je sedam faza u procesu poslovnog planiranja u pokretanju socijalnog preduzeća:

### 1. Definisanje motivacije za pokretanje socijalnog preduzeća

Ovaj korak je važan zato što nam pomaže da definišemo **misiju** socijalnog preduzeća. Ta društvena svrha je ono što SP razlikuje od tradicionalnih poslovnih preduzeća usmerenih na profit.

Motivacija može biti bazirana na sopstvenim životnim iskustvima ili empatijskom prepoznavanju potreba drugih, za koje trenutno ne postoji adekvatan društveni odgovor (npr. ograničene prilike za zapošljavanje nekih društvenih grupa). Takođe, može biti bazirana na nekim opštim ličnim uverenjima i vrednostima kao što je doprinos boljem i pravednjem društvu.

Socijalno preduzeće treba da ima jasno definisano misiju, viziju i vrednosti, jer oni utiču ne samo na to čime će se SP baviti, već uslovjavaju i način rada koji treba da bude odraz tih vrednosti (demokratske procedure upravljanja koje uključuju grupu koju želimo da osnažimo itd.)

Dalje, kao i tradicionalno, socijalno preduzetništvo zavisi od inovativnosti, znanja, uložene energije i prepoznavanja prilika da se na kreativan način reši neki društveni problem, koristeći sredstva tradicionalnog poslovanja, uz promenu fokusa sa profita na kreiranje društvene vrednosti.

Iako nije fokusirano na profit, usmerenost na tržište je važan aspekt socijalnog preduzetništva. Možda već imate biznis ideju? Razmislite o proizvodima i uslugama koje možete da ponudite na tržištu, a vezani su za promovisanje vaše misije i načinima na koje se oni mogu obezbediti, tako da odražavaju te vrednosti.

<sup>4</sup> SMART kolektiv, Beograd, 2013: [http://www.sens.rs/images/pdf/Vodic-za-pokretanje-SP\\_Biznis-po-meri-coveka.pdf](http://www.sens.rs/images/pdf/Vodic-za-pokretanje-SP_Biznis-po-meri-coveka.pdf)

Ne zaboravite – da bi socijalno preduzeće ostvarilo dugoročnu održivost organizacije i nastavilo da doprinosi i ostvaruje svoju misiju, ono treba da bude uspešno i u ostvarivanju profita (koji se dalje ulaže u ciljeve i ostvarivanje misije). Ostvarivanje profita je važan aspekt SP, ali umesto da samo sebi bude cilj, ovde je ono sredstvo za ostvarivanje širih društvenih ciljeva.

O tome koje sve aspekte može imati biznis plan SP i kako se on razvija, možete se dodatno obavestiti u pomenutoj brošuri, navedenoj u prethodnoj fusnoti.

## 2. Priprema

Ova faza obuhvata procenu organizacione kulture, procenu kapaciteta organizacije (ili pojedinca koji želi da pokrene SP) u smislu znanja, veština i mogućnosti, kao i procenu rizika.

Dobro osmišljen biznis plan uvek sadrži detaljno razmatranje kapaciteta s jedne strane i mogućih rizika sa druge. Kada je dobro osmišljen, on predstavlja sjajan vodič za planiranje narednih koraka, svest o mogućim rizicima i pravovremeno planiranje kako se na njih može odgovoriti, analizu zakonske regulative o kojoj treba voditi računa prilikom osnivanja preduzeća, itd.

Uspeh socijalnog preduzeća direktno zavisi od sposobnosti da se identifikuju odgovarajući donatori, investitori ili drugi načini finansiranja koji su u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.

## 3. Procena

Kako biste procenili potencijal svoje biznis ideje, važno je razmotriti različite spoljne faktore koji mogu doprineti ili otežati sprovođenje te ideje. Različiti politički, ekonomski, društveni i tehnološki faktori mogu imati uticaja na sprovođenje vaše ideje i stoga je važno da ih detaljno analizirate kako biste mogli na vreme da iskoristite njihove povoljne aspekte, a umanjite rizike u vezi sa njima.

Takođe, u ovom koraku je važno da uporedite tržišne i društvene ciljeve. Iako je ostvarenje profita važan cilj, ono predstavlja samo sredstvo ka ostvarivanju širih društvenih ciljeva. Izrazito je važno da ostvarenje tržišnih ciljeva ne bude

u konfliktu sa društvenim ciljevima i vrednostima koje SP zastupa (npr. povećanje profita eksploracijom radne snage, kršenjem prava zaposlenih, itd.)

#### 4. Testiranje ideje

Dok su se prethodne tri faze odnosile na osmišljavanje i razrađivanje ideje za SP, u ovoj fazi prelazimo na primenu u praksi. U ovoj fazi se detaljnije analizira tržište (istraživanje konkurenčije i postojećih sličnih preduzeća, testiranje proizvoda, prikupljanje informacija iz različitih izvora, itd.) i finansijski aspekt (koliki su troškovi proizvodnje u odnosu na očekivanu zaradu, svi dodatni neophodni troškovi, formiranje cene, itd.)

U ovoj fazi je potrebno na osnovu konkretnih podataka proceniti potencijal biznis ideje – da li su ostvarljivi ciljevi, koje delove plana treba dodatno razraditi, koje probleme rešiti, itd.

#### 5. Istraživanje tržišta

U ovoj fazi se prelazi na detaljnu analizu i istraživanje tržišta (studija izvodljivosti, SWOT analiza, detaljna analiza tržišta i konkurenčije, razumevanje tržišta i mogućih marketing strategija, finansijske projekcije) uz vraćanje na **analizu usklađenosti tržišnih sa društvenim ciljevima** koji se žele postići.

Obim ove publikacije ograničava detaljnije izlaganje svih ovih aspekata, ali po-menućemo neka pitanja o kojima treba razmisiliti, a koja su ključna za ovu fazu:

- Ko će biti kupci, šta im se trenutno nudi i zašto bi kupovali baš od nas? Koje su njihove demografske karakteristike?
- Koliko ih potencijalno ima? Kako možemo doći do njih?
- Po kojoj ceni možemo prodavati naš proizvod ili uslugu? Da li je to u skladu sa našim finansijskim projekcijama?
- Koje su „slabosti“ naših konkurenata? Možemo li da ponudimo kupcima nešto novo, što konkurenti ne nude? Da li možda postoji oblast na tržištu koja nije pokrivena (postoje zainteresovani kupci, ali trenutno niko to ne nudi)?

- Kakvi su naši planovi budućeg razvoja? Kako se to razlikuje od konkurenata?
- Marketing strategija (da bismo osmislili adekvatnu strategiju, važno je da poznajemo tržište i potencijalne kupce, koju vrednost pridaju našem proizvodu, materijalne i nematerijalne karakteristike našeg proizvoda, koja vrsta promocije bi najviše odgovarala našim potencijalnim kupcima, koji su troškovi marketinga i da li imamo neophodne veštine, možemo li da dokažemo uticaj koji ostvarujemo u društvu?)

## 6. Pisanje biznis plana

Nakon što su prethodne faze završene i razrađene, možemo pristupiti pisanju biznis plana. Ne postoji univerzalna forma biznis plana (mada određene institucije ili donatori mogu imati sopstvene formulare). Tvrđnje u biznis planu treba potkrepliti konkretnim podacima kad god je to moguće (statistički izveštaji, finansijski izveštaji, podaci iz NVO publikacija i državnih tela...). Važno je da iz onoga što predstavljamo bude jasno da smo pažljivo razmotrili sve faktore (uključujući i potencijalne rizike, slabije strane i aspekte koje treba dodatno razviti) kao i da imamo osmišljene strategije za odgovor na teškoće koje mogu nastati.

Bez obzira na konkretnu formu, biznis plan uvek sadrži sledeće elemente:

- rezime
- kratak opis preduzeća
- kratak opis organizacije (ako organizacija pokreće socijalno preduzeće)
- ključno osoblje
- spoljašnji partneri
- opis proizvoda ili usluge
- opis tržišta
- društveni cilj
- poslovno okruženje
- ključni faktori uspeha za naš biznis i kako planiramo da ih ostvarimo

- troškovi i prihodi
  - marketing strategija
- 

Na kraju ovog teksta se nalaze neki korisni izvori koje možete koristiti za detaljnije upoznavanje sa ovom temom. Na internetu možete i sami pronaći veliki broj korisnih ideja o različitim modelima socijalnog preduzetništva u drugim zemljama, uspešnim socijalnim preduzećima, vodiče za pisanje biznis plana za SP kao i razradu njegovih delova, ideje i tehnike za istraživanje tržišta i različite marketing strategije.

Ne zaboravite, međutim, da je **inovativnost** jedan od ključnih aspekata socijalnog preduzetništva. Stoga se nemojte oslanjati samo na već postojeće ideje, već pokušajte da osmislite nova rešenja. Ako ste deo organizacije koja ima dugogodišnje iskustvo u radu sa određenom društvenom grupom, već imate važna iskustva koja su vam potrebna i iskoristite ih. To što imate manje iskustva sa biznisom samo znači da je to nova oblast u koju ćete ući sa starijim ciljem – reševanjem nekog društvenog problema. U procesu osmišljavanja biznis ideje možete se konsultovati kako sa kolegama iz oblasti aktivizma, tako i sa svima onima koji imaju dosta iskustva u pokretanju i vođenju biznisa. *Vaša inovativnost će biti ključna u tome kako da kreativno iskombinujete i iskoristite ova različita iskustva u promovisanju misije vaše organizacije.*

## PRIMERI LGBT+ SOCIJALNOG PREDUZETNIŠTVA U SVETU

**SOMEWHERE: THE UK'S LGBT+ CULTURE & ENTERPRISE HUB:** Nakon homofobičnog napada na dva gej mladića u Mančesteru 2014, Ketrin Pirs (Kathryn Pierce) je pokrenula veliku kampanju protiv zločina iz mržnje. Kampanja je privukla puno pažnje i naišla na veliku podršku. Nakon ovoga, u sklopu projekta na poslovnim studijama, razvila je *Somewhere*-platformu za pozitivnu LGBT+ kulturu, razvoj i aktivizam. Sestrinska *start up* kompanija *Somewhere EDI Community Interest Company*, koja se bavi digitalnim inovacijama, nastala je 2018. <https://somewhereedi.org/>

**Dfrntpigeon** je socijalno preduzeće koje podržava LGBT mlade koji žive na ulici, kroz kreiranje i prodaju svog brenda, odeće za mlade: <http://www.dfrntpigeon.com/>

**Point 5cc** je organizacija osnovana 2012. godine koju je pokrenuo Ajdien Dauling (Aydian Dowling) kako bi prikupio finansijska sredstva za sopstvenu operaciju prilagođavanja pola. Nakon što je u tome uspeo, odlučio je da zadrži platformu kako bi pomogao i drugima putem prodaje različitih stvari (šolja, odeće itd.) Pokrenuli su 2016. godine neprofitnu organizaciju *Point of Pride*, koja podržava transrodne osobe. <http://point5cc.com/>

**Black Rainbow** iz Australije je LGBTQTI organizacija usmerena na podršku višestrukom marginalizovanim LGBT+ osobama da izađu iz problema beskućništva, porodičnog nasilja i problema sa zakonom. Finansira se putem prodaje iz svoje onlajn prodavnice, a u planu je i ponuda profesionalnih treninga. <http://www.blackrainbow.org.au/>

**Proud2Be** je socijalno preduzeće koje pruža različite vidove podrške LGBTQ+ osobama i njihovim porodicama u Velikoj Britaniji. Finansira se kroz treninge za organizacije i profesionalce, konsultantske usluge za kompanije i javne nastupe na događajima i konferencijama. <https://www.proud2be.co.uk/>

## LGBT+ SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI: HOSTEL MOONRISE

Ovo je jedan od primera LGBT+ socijalnog preduzetništva u Srbiji. Asocijacija DUGA je 2014. godine, uz podršku USAID-a, osnovala hostel *Moonrise* u Šapcu, čijim radom se na nekoliko načina podržava osnaživanje LGBT+ osoba:

- U hostelu se zapošljavaju LGBT+ osobe u krizi, sa ciljem da se nakon sticanja radnog iskustva i osnaživanja, osamostale i pronađu željene poslove.
- Deo kapaciteta hostela se koristi kao sklonište (sigurna kuća) za LGBT+ osobe koje su ostale bez podrške porodice ili iz drugih razloga trenutno nemaju gde da žive.
- Sav prihod od hostela koristi se za brze testove na HIV, savetodavne usluge i ostale usluge koje Asocijacija DUGA obezbeđuje za svoje korisnike.
- Samo postojanje ovakvog hostela u centru manjeg grada u Srbiji pomaže destigmatizaciji LGBT+ zajednice, omogućava senzibilizaciju javnosti, te približavanje lokalnoj zajednici, što su uslovi za povećanje tolerancije.

Pored individualnih korisnika hostela, značajna je podrška partnerskih organizacija koje u njemu organizuju različite događaje (treninge, radionice, sastanke) za svoje učesnike i korisnike, čime podržavaju osnaživanje LGBT+ osoba uključenih u programe Asocijacije DUGA.

Facebook strana hostela: <https://www.facebook.com/Moonrise-Hostel-Šabac-756223477756917/>

Tekst o hostelu na sajtu USAID-a:

<https://www.usaid.gov/results-data/success-stories/somewhere-over-the-rainbow-helping-lgbtq-citizens-become-economically>

## Literatura:

- Stecker, M. J. (2014). Revolutionizing the Nonprofit Sector Through Social Entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 48(2), 349–358. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624480208>
- Kidd, S., & McKenzie, K. (2014). Social entrepreneurship and services for marginalized groups. *Ethnicity and Inequalities in Health and Social Care*, 7(1), 3–13. <https://doi.org/10.1108/EIHSC-03-2013-0004>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
- Savaya, R., Packer, P., Stange, D., & Namir, O. (2008). Social Entrepreneurship: Capacity Building Among Workers in Public Human Service Agencies. *Administration in Social Work*, 32(4), 65–86. <https://doi.org/10.1080/03643100802293840>
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418–434. <https://doi.org/10.1108/14626000710773529>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194. <https://doi.org/10.1002/sej.69>
- Stecker, M. J. (2014). Revolutionizing the Nonprofit Sector Through Social Entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 48(2), 349–358. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624480208>
- Yitshaki, R., & Kropp, F. (2016). Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 546–565. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12157>

## Korisni izvori za dalje informisanje:

**Brošura o socijalnom preduzetništvu za mlađe**, Koalicija za razvoj socijalnog preduzetništva, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2013. [http://www.emins.org/uploads/useruploads/publikacije/Korsp\\_brosura-fb\\_FIN.pdf](http://www.emins.org/uploads/useruploads/publikacije/Korsp_brosura-fb_FIN.pdf)

**Vodič za pokretanje SP – biznis po meri čoveka**, Smart kolektiv, Beograd, 2013.  
[http://www.sens.rs/images/pdf/Vodic-za-pokretanje-SP\\_Biznis-po-meri-co-veka.pdf](http://www.sens.rs/images/pdf/Vodic-za-pokretanje-SP_Biznis-po-meri-co-veka.pdf)

**Socijalno preduzetništvo: modeli, komparativna praksa i pravni okvir socijalnog preduzetništva u Srbiji**, Grupa 484, Beograd, 2011. <http://www.sens.rs/images/pdf/SP%20-%20modeli,%20komparativna%20praksa%20i%20pravni%20okvir%20socijalnog%20preduzetnistva%20u%20Srbiji.pdf>

**Društveno, korisno, održivo – kako osnovati socijalno preduzeće u Srbiji**, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2016. <http://socijalnopreduzetnistvo.net/download/Kako-osnovati-socijalno-preduzece-u-Srbiji.pdf>

## KREIRANJE I VOĐENJE RADIONICA

Ovaj deo je posvećen kreiranju i vođenju radionica kao efikasnog načina za sticanje znanja i veština, sa ciljem da se mlade LGBT+ osobe upoznaju sa konceptom socijalnih preduzeća. Prikazane su sve faze kreiranja scenarija, vođenje same radionice, tehnički aspekti organizacije kao i evaluacija. Nadamo se da će predloženi metod rada inspirisati učesnice/učesnike da dobiju ideje i povežu se sa drugima sa kojima mogu pokrenuti socijalna preduzeća. Prikaz radioničarskog rada će biti uopšten jer se ista metodologija može upotrebiti i za mnoge druge teme i ciljne grupe.

### METODOLOGIJA RADONIČARSKOG RADA

*Probajte da se setite omiljenog nastavnika/profesora i nekog koga ste najmanje voleli, čija su vam predavanja bila dosadna. Razmislite – u čemu je bila razlika u njihovim pristupima?*

Radionica je oblik učenja. Praksa je pokazala da su se metode učenja koje su se uglavnom koristile u prošlosti, tokom tradicionalnog školovanja u zapadnoj kulturi, bazirale na idejama da je znanje usvajanje činjenica, te je dominiralo frontalno predavanje (učitelj izlaže činjenice, a učenici slušaju i pamte). Ispostavilo se da postoji nekoliko problema sa ovim oblikom učenja. Naime, ono podrazumeva da predavač zna sve što je potrebno, a učesnici su krajnje pasivizovani i nemotivisani. Dalje, ovo je dosta loš metod za savladavanje veština ili promenu stavova.

Moderne teorije su proces učenja redefinisale kao **proces ko-konstrukcije znanja**. Predavač postaje voditelj procesa u kome se teži aktiviranju svih učesnika i zajedničkoj izgradnji novih znanja, stavova i veština. Kroz međusobnu saradnju i aktivno učešće, novi elementi se nadovezuju na postojeća znanja i veštine učesnika. Tako stečena znanja čine nadogradnju (a ne potpuno nov

element), te se lakše primenjuju u praksi. Sami učesnici dobijaju više validacije, odnosi moći su manje nesrazmerni, te postaju motivisaniji i lakše dolaze do željenih ciljeva.

Radionica je, dakle, **aktivni participativni metod učenja** koji za cilj ima promenu određenih znanja, stavova i ponašanja kod učesnika. Pokazala se visoko efikasnom jer učesnike uključuje i aktivira (mentalno i fizički), uvažava i oslanja se na njihova prethodna znanja, naglašeni su autorstvo i lični doprinos svakog učesnika i predstavlja ko-konstrukciju znanja u grupi (umesto pasivnog usvajanja činjenica).

#### **Važni principi radioničarskog načina rada su:**

- Svakome dati **ravnopravnu priliku da učestvuje** (kroz podsticanje svih da ravnopravno učestvuju, planiranjem aktivnosti tako da svako može dati jedinstven doprinos, koristeći prostor tako da se svako oseća pozvanim da učestvuje, npr. sedimo u krugu, a ne jedni iza drugih i sl.)
- Poštovanje i **uvažavanje svih stavova**
- **Voditelj ne dominira** – on je ravnopravan učesnik koji samo usmerava proces
- **Predubeđenja ostaviti po strani** – aktivno slušati učesnike i podržati ih da aktivno slušaju jedni druge
- **Ne žuriti**
- Koristiti **svaku priliku za uključivanje** učesnika
- Kooperacija i **kreativno rešavanje problema**
- **Učiti iz grešaka** (greške nisu nešto od čega bežimo i čega se plašimo)
- Biti **fleksibilan**
- **Učenje može biti zabavno** – zabava sa ciljem postizanja promene

U radionici kao participativnom metodu učenja fokus je na procesu koliko i cilju.

Cilj je postizanje željenih promena u znanjima, stavovima i/ili veštinama učesnika uz poštovanje sledećih **principa**:

- Znanje se ne prenosi, ono se kreira!
- Animiranje, informisanje, uključivanje i angažovanje učesnika gde su svi podjednako važni
- Povezivanje i saradnja učesnika kao važni elementi ličnih promena
- Najvažnije je inspirisati učesnike!

Kada govorimo o **fokusu na proces**, proces treba da bude:

- Inkluzivan i demokratski (svačiji doprinos se uvažava i koristi)
- Relevantan (ne samo zabavan, već se koristi kao deo strategije za postizanje cilja učenja)
- Fleksibilan (prilagođavanje scenarija, uputstava i ostalih elemenata konkretnim učesnicima)
- Relativno brz (pruža učesnicima mogućnost povratne informacije)
- Osnažujući za učesnike

## KREIRANJE SCENARIJA RADIONICE

*Da li ste nekad učestvovali na radionici? Možete li da se setite dobrih i loših primera aktivnosti – zabavnih i loših igara, (ne)jasnih uputstava, upečatljivih momenata koji su vam ostali u sećanju? Razmislite – šta je za vas dobar, a šta lošiji primer radionice na kojima ste učestvovali.*

Iako radionice obuhvataju niz aktivnosti koje mogu delovati spontano, važno je zapamtiti da su svaki korak, uputstvo i aktivnost **pažljivo isplanirani**. Planiranje scenarija radionice počinje pitanjem – **koje promene u znanjima, stavovima i/ili veštinama želimo da postignemo?** Nakon što tačno definišemo šta želimo da postignemo, sledeće pitanje je kako to možemo da izmerimo (pogledati deo o evaluaciji). Kada ovo odlučimo, možemo početi sa kreiranjem scenarija za radionicu.

U poslednjem delu, gde su navedeni korisni izvori, mogu se videti neki gotovi scenariji. U njima su već razrađeni ciljevi, planirane aktivnosti, itd. Ukoliko se poklapaju sa našim ciljevima, mogu se koristiti gotovi scenariji. Ili ih možemo koristiti kao inspiraciju za scenarije koje sami osmišljamo (uz manje ili veće izmene). Ne treba se plašiti ni potpuno samostalnog osmišljanja radioničarskog scenarija jer pruža prostor za puno lične kreativnosti.

Scenario sadrži tri osnovna dela: **Pokretanje, Konstruisanje i Stabilizacija znanja**. Pored ovoga, radionica uvek sadrži neke uvodne i završne aktivnosti koje treba pažljivo isplanirati i uklopiti tako da scenario sa svim predviđenim aktivnostima čini smislenu celinu.

## 1. UVOD U PROCES

U uvodnom delu se zajednički dogovaramo u vezi sa **pravilima rada** (npr. bez prekidanja drugih koji govore, međusobno uvažavanje, pravilo „dalje“, itd.). Zgodno je zapisati ih na velikom papiru tako da su svima uvek dostupna i vidljiva. Voditelj nije jedini koji vodi računa o poštovanju pravila, već svi učesnici mogu da podsete na njih ako osete da ih se neko ne pridržava. Pravila ne treba da budu rigidna i mogu se menjati tokom rada. Važno je da ih ne namećemo, već osmišljamo zajedno sa učesnicima.

U uvodnom delu se objašnjava opšti način rada, dogovara u vezi sa tehničkim pravilima rada (npr. da li isključujemo mobilne telefone, kako obezbeđujemo poštovanje vremena oko pauza, koje prostorije/materijali su dostupni, gde se nalaze, itd.)

U ovom delu se voditelj predstavlja učesnicima i kroz neku zanimljivu aktivnost podstiče učesnike da započnu **međusobno upoznavanje**. Čak i ako se poznaju, ovo je prilika za kreativan pristup predstavljanja pred grupom.

Pored upoznavanja, u ovom delu se često koriste **uvodne igrice – ajsbrejkeri** (engl. *icebreakers*). One obično imaju cilj da kroz zanimljive kratke aktivnosti ohrabre učesnike da se međusobno bolje upoznaju, podstičući opuštanje, zabavu i smeh.

U ovom delu se sprovodi i **početna evaluacija – procena** (upitnik o postojećem nivou znanja, veština i stavova na kojima želimo da radimo) kako bismo mogli da ih uporedimo sa efektima postignutim na kraju.

## 2. UVOD U TEMU – POKRETANJE

U ovom delu nastojimo da postavimo **osnov za novo učenje, pokretanjem onih znanja koje učesnici već imaju**. Nastojimo da ih aktiviramo mentalno, kako bi počeli da razmišljaju o određenoj temi, prikupljaju i razmišljaju o sopstvenim prethodnim iskustvima na zadatu temu ili o nekom njenom važnom delu. Za ovo se mogu koristiti zajedničke slobodne asocijacije (na veliki papir se zapisuju svačije asocijacije na određeni termin), odgovori na određeno pitanje u velikoj ili manjim grupama (šta očekuju od današnje radionice, ili specifičnije – šta misle da je socijalno preduzetništvo). Pitanja od kojih se počinje mogu biti uopštена (npr: koje su potrebe današnjih mladih) gde svako zapisuje svoj odgovor na papirić koji postavlja na tablu, a onda ih zajednički sortiramo.

Za ovu aktivnost je najvažnije da bude osmišljena i vođena tako da **pokrene i usmeri učesnike na razmišljanje o određenoj temi** koju želimo da obradimo.

## 3. GLAVNI DEO – KONSTRUISANJE NOVOG ZNANJA

Ovaj deo predstavlja srž radioničarskog metoda rada. Umesto da prosto ispriča učesnicima podatke, voditelj ih u ovom delu usmerava tako da **zajednički dođu do zaključaka i novih znanja**. Ukoliko su prethodne aktivnosti osmišljene adekvatno, onda ovaj deo predstavlja prirodni nastavak započetog procesa.

Na primer, zajednička analiza, sortiranje/kategorizovanje i apstrahovanje odgovora iz prethodne aktivnosti, upoznavanje sa novim činjenicama, dolaženje do odgovora na druge načine (internet, literatura) na licu mesta uz zajedničku diskusiju. Važno je da proces bude vođen tako da se zaista koriste prethodna znanja i iskustva korisnika.

Ova aktivnost može da sadrži kratku prezentaciju ili predavanje, ali je važno da se sačuva participativnost (aktivno učešće učesnika). Dakle, održavaju se kontakt i dijalog (nakon prezentovanja definicije ili podataka učesnici se pitaju kako im to zvuči, šta o tome misle, itd.) Važno je da ostanu mentalno aktivni i u kontaktu sa temom, kao i da nova znanja uvek predstavljaju nadogradnju starih. Na taj način se ostvaruje da **nova znanja postanu deo postojeće mreže i tako se lakše usvoje, bolje zapamte i uspešnije primene**.

Tokom ovog dela, treba voditi računa da se aktivnosti sprovode u manjim celinama, kako bi se zadržala pažnja učesnika. Nakon pauza ili dužih blokova, mogu se koristiti različite aktivirajuće igre – enerđajzeri (engl. *energizers*). Ovo su kratke aktivnosti kojima je cilj da se grupa aktivira i povrati pažnju, angažujući se fizički, kognitivno i emocionalno, kako bi im se povratila energija, kao i fokus za rad.

*Glavni deo radionice često sadrži više od jedne aktivnosti, ali su sve osmišljene tako da postepeno vode izgradnji i konstruisanju novih znanja, stavova i veština, u kooperaciji svih učesnika. Izrazito je važno voditi proces tako da se podstiče učestvovanje svih učesnika, kako bi na kraju svi imali autorstvo nad završnim rezultatom.*

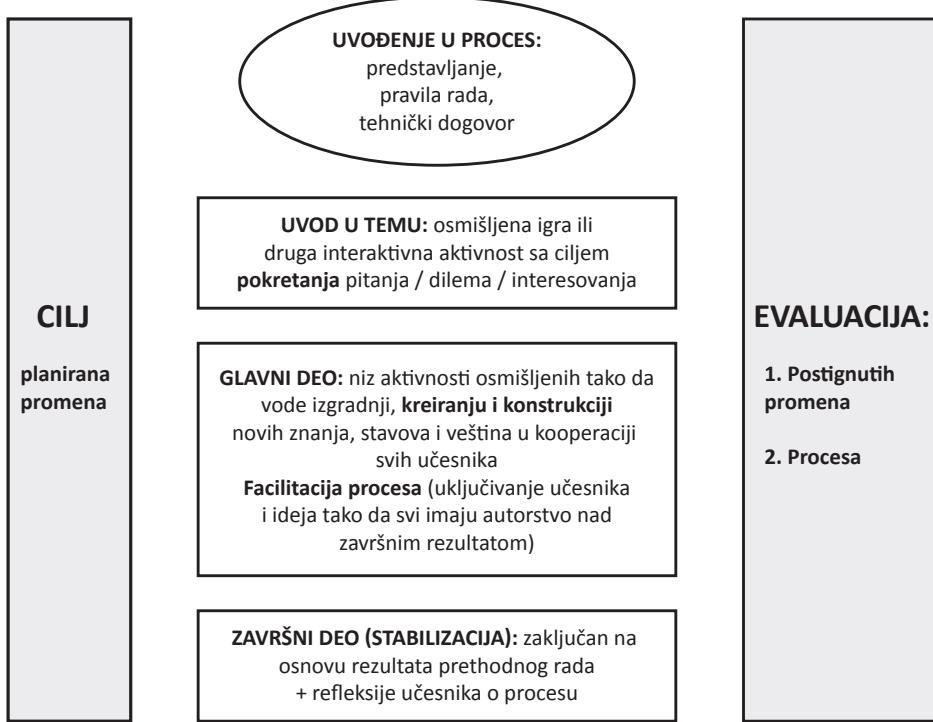
#### 4. ZAVRŠNI DEO – STABILIZACIJA

Ovaj deo obuhvata aktivnosti usmerene na **stabilizaciju novostečenih znanja, stavova i veština**, kao i refleksije učesnika o samom procesu.

Može se sprovesti zajednički kviz (pogledati deo o onlajn platformama za gejifikaciju), zadati manjim grupama zadatak da predstave rezultate rada, kroz zajedničku diskusiju ponoviti najvažnije elemente, itd.

Što se tiče **refleksije učesnika** o samom procesu, on se obično sprovodi u velikoj grupi. Predlaže se da svaki učesnik podeli sa grupom šta je tokom dana novo naučio/kakve utiske ima o radionici i sl.

Formalno, na kraju se uvek sprovodi **evaluacija** kako o rezultatima rada (ponovljeni upitnik o znanjima, veštinama i stavovima), tako i o vrednosti procesa (kvalitativna evaluacija). Ako se pažljivo i adekvatno osmisli, završna evaluacija se zapravo može integrisati sa kvizovima i onlajn platformama za učenje.



Slika 3: Struktura radionice

Scenario radionice treba da bude pažljivo osmišljen, tako da obezbedi jasno definisane korake i redosled aktivnosti, uputstva koja se daju učesnicima, predviđeno trajanje aktivnosti, vreme za pauze, materijale potrebne za svaku aktivnost. Međutim, treba da bude dovoljno fleksibilan tako da se tokom samog rada neke aktivnosti, po potrebi, mogu skratiti ili produžiti, promeniti redosled u dogовору са корисnicima i sl.

Iskustvo i veština voditelja rezultuju time da na licu mesta mogu proceniti koje aktivnosti se mogu skratiti, prilagoditi ili čak potpuno izbaciti, a da to ne utiče na postizanje cilja.

## IZVOĐENJE RADIONICE

*Probajte u sebi da zamislite šta sve treba isplanirati i uzeti u obzir kada se organizuje radionica.*

Kada imamo razrađen scenario (bez obzira da li smo uzeli neki već postojeći ili smo ga sami osmislili), pre samog izvođenja treba voditi računa o tome da radionica podrazumeva **kompleksan organizacioni i logistički menadžment**.

**Prostor.** U zavisnosti od fizičkih karakteristika i opremljenosti prostora, treba unapred osmisliti kako da se što kreativnije iskoristi prostor i aktivnosti prilagode datim uslovima. Ovo znači da unapred treba poređati stolice u krug, stolove i kutke za rad u malim grupama, dostupan materijal koji će biti korišćen (odštampani materijali za rad, upitnici, sažeci prezentacija, olovke, flomasteri, veliki prazni papiri, itd.) Važno je da planirano korišćenje prostora bude u skladu sa principima radioničarskog načina rada što znači da svi treba da imaju isti nivo mogućnosti za učestvovanje (sedenje u krugu), da se prostor može koristiti za slobodno kretanje, istraživanje i povezivanje sa drugim učesnicima (aktivnost). Izrazito je važno voditi računa da predviđeni prostor treba da bude prilagođen potrebama korisnika (npr. dostupan za kolica ako očekujemo učesnike koji ih koriste).

**Opsežna priprema tima i saradnika.** Kao što je već rečeno, organizovanje radionice podrazumeva složen organizacioni menadžment. Ovo često znači da moramo imati saradnike i asistente (važno je jasno definisati koja je čija uloga i ko se kada uključuje).

**Broj učesnika.** Nisu sve aktivnosti pogodne za male i veće grupe. Optimalan broj učesnika u radionici može biti od 5 do 25 (vrlo retko više). Zbog toga je važno unapred znati koliko učesnika je planirano i osmisliti aktivnosti tako da budu prilagođene tom broju. Naravno, može se dogoditi da na samu radionicu dođe manji broj od predviđenog. Zbog toga je važno unapred isplanirati kako se određene aktivnosti mogu prilagoditi (npr: pojedinačne aktivnosti umesto u malim timovima, skraćivanje vremena predviđenog za određene aktivnosti, a produžavanje za druge, rad u parovima, predstavljanje rada malih grupa, pa zatim velike ili samo u velikoj grupi, itd.)

**Plan za nepredviđene okolnosti.** Kako ćemo angažovati manje zainteresovane ili nesaradljive učesnike; na koji način ćemo podsećati grupu na pravila ako dođe do grubog kršenja; ko je zadužen za podršku korisnicima koji eventualno budu jako pogođeni nekom temom ili reakcijama drugih učesnika; kako upravljamo konfliktima u grupi? Organizacija posluženja na pauzi ili obezbeđen ručak donose nove potencijalne izazove: kako prilagođavamo pauze ako dostava hrane kasni ili ako stigne hrana neprilagođena potrebama učesnika? Kako uneti izmene u organizaciju prostora ukoliko se ispostavi da ne odgovara potrebama učesnika (npr. koriste kolica ili druga pomagala), a to nismo unapred znali? Ukoliko neko od učesnika mora da izađe ranije ili se ispostavi da veći deo grupe mora završiti pre predviđenog vremena, kako zadajemo evaluaciju i ostvarujemo planirani cilj radionice? Šta ako internet koji je neophodan za neke aktivnosti ne radi kako treba?

Kada tek počinjemo, dešavaće se mnoge nepredviđene okolnosti, što može delovati uznemirujuće i frustrirajuće. Vremenom i sticanjem više iskustva, učimo ne toliko šta sve može da iskrstne, već više da se retko dešava da baš sve ide po planu, te učimo da maksimalno koristimo svoju kreativnost na licu mesta.

**Podsticanje interaktivnosti i angažovanosti učesnika.** Ovo je najvažniji princip radioničarskog metoda rada i ono što obezbeđuje njegovu efikasnost. Za postizanje ciljeva ovim metodom, (inter)aktivnost je ključna. O tome treba voditi računa kako tokom osmišljavanja i pripreme radionice, tako i tokom njenog izvođenja. Vremenom učimo kako da angažujemo manje aktivne učesnike, kako da maksimalno iskoristimo svaku priliku za podsticanje i uključivanje svih, da obilazimo i razgovaramo sa pojedincima i malim grupama, da podstičemo diskusiju čitave grupe, itd.

## EVALUACIJA

*Isplanirali ste cilj koji želite da postignete. Sada razmislite – kako možete proveriti DA LI ste i u KOJOJ MERI postigli planirani cilj? Kako ćete meriti postignute promene?*

Kao što je na početku rečeno, cilj radionice je da se kroz aktivno i participativno učenje postigne neka promena u stavovima, znanjima i veštinama učesnika.

Zbog toga je važno pažljivo planirati aktivnosti. One treba da budu zabavne i da podstiču angažovanje, ali je važno zapamtiti da im je glavni cilj neka promena koju želimo da postignemo kod korisnika.

Evaluacija se koristi kako bismo procenili da li su postignuti ciljevi (željene promene u znanjima, stavovima i veštinama učesnika), da li je način rada na zadovoljavajući način uključio učesnike, kao i da pružimo priliku učesnicima da daju svoje ocene i sugestije voditeljima.

Prva komponenta – **postignute promene u znanjima, stavovima i veštinama** korisnika se obično radi tako što se kratki testovi zadaju na početku i na kraju radionice, a zatim posmatra postignuta razlika. Ovi upitnici mogu da budu anonimni (na kraju se mere postignute razlike na nivou grupe kao celine). Na osnovu rezultata možemo videti da li su postignute planirane promene ili scenario treba prilagoditi (ako je sadržaj bio previše lak ili previše težak za učesnike).

Pitanja treba da budu zatvorenog tipa, sa ponuđenim odgovorima, od kojih je samo jedan tačan. Izbor tačnog odgovora ne treba da bude potpuno očigledan, ali učesnike ne treba zbunjivati. Cilj nam je da kroz relativno jednostavnu obradu (razlika tačnih odgovora na početku i na kraju) što bolje procenimo da li i kolike promene su nastale kod učesnika.

Druga komponenta – **kvalitativna evaluacija** – treba da nam pruži informaciju o **zadovoljstvu korisnika** radionicom i zadaje se samo na kraju. Po pravilu su ovi upitnici anonimni. Ona nam pruža informaciju o tome da li su tokom izvođenja radionice učesnici na zadovoljavajući način bili uključeni, aktivni, da li imaju utisak da se njihovo mišljenje uvažavalo, itd. Na osnovu ove evaluacije možemo planirati unošenje izmena kako bismo poboljšali participativnost i zadovoljstvo učesnika. Ova evaluacija se može sprovesti tako što učesnici daju brojčane ocene (od 1 do 5) i time pokazati koliko su (ne)zadovoljni određenim aspektima radionice i/ili putem otvorenih pitanja (npr: o stvarima kojima su veoma ili najmanje zadovoljni, sugestijama za voditelje, itd.)

### **Primer kvalitativne evaluacije:**

Molimo vas da ocenite današnju radionicu: **1 – izrazito negativno mišljenje, 2 – uglavnom negativno, 3 – neutralno, 4 – uglavnom pozitivno, 5 – izrazito pozitivno mišljenje.**

Opšti utisak o radionici	1–2–3–4–5
Važnost teme koju smo obrađivali	1–2–3–4–5
Primerenost izlaganja vašim predznanjima	1–2–3–4–5
Pripremljenost voditelja	1–2–3–4–5
Strukturisanost i jasnoća izlaganja/davanja uputstava	1–2–3–4–5
Podsticanje aktivnog učestvovanja učesnika	1–2–3–4–5
Grupna atmosfera	1–2–3–4–5
Kooperativnost ostalih učesnika	1–2–3–4–5
Primjenjivost sadržaja radionice	1–2–3–4–5
Došla/o sam do nekog značajnog ili zanimljivog uvida tokom ovog treninga	1–2–3–4–5

1. Da li postoji nešto čime ste posebno bili **zadovoljni** ili što vam je posebno bilo **korisno** na ovoj radionici?
  
2. Da li postoji nešto čime ste posebno bili **nezadovoljni** na ovoj radionici?
  
3. Da li planirate da примените neka od stečenih znanja/veština u svom radu u vašoj organizaciji i kako?
  
4. Da li postoji nešto što biste želeli da napišete, a mi vas nismo pitali (sugestije za voditelje)?

Važno je da proces evaluacije ne shvatimo kao formalnost, već kao suštinski deo radionice, te da njeno izvođenje isplaniramo i uklopimo u scenario. Kada se pravilno izvede, ona zapravo omogućava nekoliko važnih stvari:

- Pokazujemo da nam je stalo do mišljenja korisnika;
- Prilagođavajući scenario i izvođenje radionice nakon dobijenih rezultata, čitav proces činimo više demokratskim. Na taj način učesnici zaista postaju aktivni ko-kreatori, a ne samo pasivni primaoci informacija;
- Kroz upitnik o znanjima, veštinama i stavovima na kraju sumiramo i dodatno ojačavamo postignute promene;
- Validacija: pružamo priliku učesnicima da pokažu promene koje su postigli (npr. povećanje znanja, nove veštine i sl.);
- Proveravamo da li su planirani scenario i način izvođenja bili adekvatni za postizanje promene koju smo želeli;
- Ukoliko nisu, imamo priliku da na osnovu povratne informacije učesnika prilagodimo scenario i/ili način izvođenja kako bismo postigli bolje rezultate (povećanje znanja, motivaciju i zadovoljstvo učesnika itd.).

Evaluacija se obično sprovodi upitnicima koje učesnici popunjavaju na papiru. Međutim, postoje i alternativni načini: upućivanje korisnika da popune evaluaciju onlajn ili pak na neke od **platformi za gejmifikaciju**. Ovo su platforme i aplikacije koje proces provere stečenih znanja čine zanimljivijim jer uključuju takmičenje pojedinaca ili malih timova, sa momentalnom povratnom informacijom.

Jedna od takvih platformi za gejmifikaciju je **Kahoot**. Podrazumeva da postoji dostupan internet i da učesnici (ili vođe timova) imaju mobilne telefone. Voditelj kreira nalog i pravi upitnik na <https://kahoot.com/>, dok učesnici stupaju pitanjima preko <https://kahoot.it/>. Ova platforma je zgodna za korišćenje jer ne podrazumeva instaliranje aplikacije i relativno je jednostavna za korišćenje. Potpuno je besplatna za neograničen broj korisnika kada se koristi u obrazovne svrhe.

Pošto su kratki takmičarski kvizovi izazovni i aktiviraju korisnike, ovo se može koristiti i kao deo aktivnosti tokom same radionice u cilju pokretanja teme ili faze stabilizacije (a ne samo u svrhu završne evaluacije).

## Korisni izvori – inspiracija

Na internetu se može pronaći dosta zanimljivih i korisnih materijala za izvođenje radionica. Najviše ih je na engleskom jeziku.

Verovatno najpoznatiji primer, koji se koristi u praksi širom sveta kada su u pitanju ljudska prava, jeste **Compass (Priručnik Saveta Evrope za edukaciju mladih o ljudskim pravima)**: <https://www.coe.int/en/web/compass>. Na ovom sajtu se može pronaći mnoštvo gotovih scenarija za različite teme, koji predstavljaju dobar primer prakse u smislu razrađenosti scenarija. Na ovom linku možete skinuti sažetu verziju tog priručnika na našem jeziku: <http://media.cgo-cce.org/2013/10/KompasMNE.pdf>

**Svi različiti – svi jednaki** – priručnik koji trenerima i voditeljima koji rade s mladima pruža ideje, sredstva, metode i aktivnosti za neformalno interkulturno obrazovanje mladih: <http://rideproject.eu/media/svirazlicitisvjednaki.pdf>

Kada su u pitanju pojedinačne aktivnosti, na internetu se može pronaći mnogo zanimljivih ideja za uvodne igre – ajsbrejkere (engl. *icebreaker*), timski rad (engl. *team building*) i aktivirajuće igre – enerđajzere (engl. *energizer*). Dovoljno je potražiti ih po ključnim rečima.

## ZAVRŠNA REČ

Stigli smo do kraja priručnika. Kao što je rečeno na početku, priručnik je nastao sa ciljem obuke omladinskih radnica i radnika da LGBT+ osobe upoznaju sa konceptom socijalnog preduzetništva kroz radioničarski način rada. Na početku smo opisali ukratko sa kakvim specifičnim problemima se sreće LGBT+ populacija u oblasti rada i zapošljavanja. Drugi deo je posvećen upoznavanju sa socijalnim preduzetništvom kroz teorijske koncepte, konkretnе korake neophodne za pokretanje socijalnog preduzeća i pisanje biznis plana, kao i primere iz prakse uspešnih LGBT+ socijalnih preduzeća iz naše i drugih zemalja. Treći deo obuhvata teorijske osnove radioničarskog načina rada, osmišljavanja scenarija, facilitacije i tehničkih aspekata organizacije radionica. U ovom delu se nalazi mnoštvo korisnih izvora koji se mogu primeniti i u drugim oblicima obuka u radu sa različitim grupama.

Svaki deo priručnika je pisan na dovoljno uopšten način, tako da se može primeniti u različitim kontekstima i primeniti na različite teme. Osim toga, za svako poglavlje su ponuđeni dodatni izvori za razradu i detaljnije upoznavanje sa određenom temom. Stoga se nadamo da će ovaj priručnik biti samo početna inspiracija za sve one koji žele da uđu u svet socijalnog preduzetništva, radio-ničarskog načina rada i aktivizma za ljudska prava.

Zahvaljujemo se svima koji su dali sugestije u nastanku ovog priručnika, kao i učesnicima naših treninga – budućim voditeljkama/voditeljima radionica, čiji je doprinos bio ključan za konačan izgled ovog priručnika.

## **IMPRESSUM**

Priručnik za omladinske radnice i radnike:  
**IZLAZAK IZ NEZaposlenosti**

**Autorka publikacije:**  
Jelena Zulević

**Naziv projekta:**  
Coming Out of Unemployment

**Koordinator projekta:**  
Miloš Perić

**Izdavač:**  
Asocijacija DUGA  
[www.asocijacijaduga.org.rs](http://www.asocijacijaduga.org.rs)

**Lektura i korektura:**  
Duška Rajković

**Tehničko uređenje i prelom:**  
Vladimir Opsenica

**Dizajn korica i ilustracija:**  
Vladimir Opsenica

**Štampa:**  
AltaNova

**Tiraž:**  
2000 primeraka

Objavljivanje ove publikacije omogućeno je sredstvima  
programa Evropske unije — **Erasmus+**

Stavovi izneti u priručniku pripadaju isključivo autorima  
i ne predstavljaju nužno zvaničan stav Evropske komisije.