

OBUKA ZA TRANSFORMATIVNO LIDERSTVO U ZAJEDNICI

*jačanje kapaciteta zajednica
za podsticanje uključenosti i
ekonomskog osnaživanja žena*

5 - 7. 4. 2023. BEOGRAD



Funded by the
European Union



SADRŽAJ

UVOD I OBRAZLOŽENJE	1
PROGRAM OBUKE I PRIRUČNIK ZA IMPLEMENTACIJU	6
PRAKTIČNI SAVETI ZA TRENERICE	17
STRUKTURA TRENINGA	19
Radionica 1. Uvodne aktivnosti	21
Radionica 2: Šta je to žensko liderstvo	24
Radionica 3: Uloga liderki u društvenim promenama	30
Radionica 4: Veštine komunikacije	37
Radionica 5: Veštine saradnje	45
Radionica 6: Veštine zastupanja	49
Radionica 7: Otpornost	52
Radionica 8: Žene i njihovo ekonomsko osnaživanje	55
Radionica 9: Žensko preduzetništvo	63
Završne aktivnosti	67
Prilog 1: Potrebne kompetencije i projektna zaduženja instruktorki trenerica	68
Prilog 2: Početak i završetak svakog dana obuke	69
Prilog 3: Platforme za podršku	70
Prilog 4: Obuka za osvežavanje znanja	72
Prilog 5: Evaluacija nakon obuke	73
Prilog 6: Alat za izradu pokazatelja za praćenje i evaluaciju	76
Prilog 7: Korišćeni resursi i literatura	80

UVOD I OBRAZLOŽENJE

Razvoj koji pokreće zajednica (*community driven development, CDD*) predstavlja pristup kojim se naglašava značaj zajednica kao aktivnih nosilaca promena, a ne samo njihovih pasivnih primalaca. Zasniva se na vrednostima načela „ljudi na prvom mestu“ i samostalnog izbora, pri čemu oni na koje odluke utiču u najvećoj meri, sa svojim lokalnim znanjima i potencijalom za kolektivno delanje, dobijaju podršku u vidu prilika i sredstava za utvrđivanje i ostvarivanje svojih prioriteta. On se takođe temelji na principima ljudskih prava – uključenosti, participativnosti, odsustvu diskriminacije, transparentnosti i odgovornosti – u nastojanju da se ojačaju glas siromašnih i marginalizovanih i njihova agensnost (sposobnost postupanja). Suštinski, reč je o osnaživanju zajednice – procesu koji za cilj ima povećanje kapaciteta jedne zajednice da se njen glas čuje, a njeni izbori poštuju kako bi se zajednica razvijala, a spomenuti procesi dugoročno postali željene radnje sa održivim ishodima.

Institucije zajednica, odnosno formalne i neformalne nevladine organizacije, nalaze se na prvoj liniji razvoja svojih zajednica i prve odgovaraju na izazove. Te institucije su sposobne da svoje zajednice mobilišu samo ako im njeni članovi veruju i ako se njeni lideri osećaju udobno u svojim ulogama. Postoji mogućnost da se iskoristi potencijal tih grupa lidera zajednice za podsticanje širih sociokulturnih promena u pogledu statusa marginalizovanih grupa, nacionalnih manjina i žena, da se pospeši uključenost njihovih stavova i agensnosti i bolje odgovori na njihove potrebe. Osnaživanje liderskih institucija u zajednici da se izbore sa diskriminacijom, isključenošću i rodnom neravnopravnošću može dodatno da pospeši društveni uticaj ulaganja i pomogne pri izgradnji inkluzivnijih društava.

Obuka kao alat za razvoj liderstva kojim se podstiče uključenost

Ova obuka je zamišljena kao alat za razvoj transformativnog liderskog načina razmišljanja i kompetencija liderskih institucija u zajednici sa ciljem da one postanu predvodnice društvenih promena koje zastupaju prava i uključenost marginalizovanih i isključenih grupa. Njen cilj je da se razviju svest, znanje, veštine i posvećenost u cilju praktičnog razvoja i zastupanja ravnopravnijih, inkluzivnijih i mirnijih zajednica. Namera obuke je jačanje sposobnosti institucija zajednice da podstaknu razvoj prava žena, povratnica, nacionalnih manjina, lica sa invaliditetom, mladih i drugih tako da mogu da predvode nastojanja zajednice da definiše i ostvari razvojne ciljeve koji su inkluzivniji i kojima se delotvornije pruža podrška najranjivijima. Program obuke je, stoga, usredsređen na razvoj svesti organizacija i njihovo kritičko razmišljanje o inkluzivnom liderstvu, a zatim na izgradnju osnovnih srodnih kompetencija koje će im pomoći da prepoznaju i prevaziđu probleme uključenosti u zajednici.

Uključenost žena

Iako je cilj ove obuke osnaživanje institucija u zajednici u cilju pružanja podrške inkluziji svih marginalizovanih grupa, osnovna tema na koju je ovaj priručnik usmeren jeste uključenost žena (Romkinja i povratnica) koje su među najmarginalizovanim grupama u Srbiji. Naglasak se u ovom priručniku stavlja na uključenost žena jer je potreba za osnaživanjem žena i liderki od presudnog značaja za ostvarivanje održivog rasta, uključenosti i ekonomskog

osamostaljivanja i osnaživanja žena. Međunarodnim sporazumima,¹ poput Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima, Pekinške platforme delovanja, UN Konvencije o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW) i Ciljeva održivog razvoja, prepoznaje se presudni značaj podsticanja osnaživanja žena i ženskog liderstva za ostvarenje ravnopravnosti, održivog razvoja i mira.² U Srbiji je UN Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW) ratifikovana i na snazi,³ a normativni okvir prava na rodnu ravnopravnost čine Ustav Republike Srbije⁴ i antidiskriminaciono zakonodavstvo poput Zakona o zabrani diskriminacije⁵ i Zakona o ravnopravnosti polova.⁶ U ovaj zakonski okvir u Srbiji uklapa se i upotreba rodno osetljivog jezika koji podržava rodnu ravnopravnost i u profesionalnom domenu.⁷ Poštujući spomenute principe i priručnik je sastavljen tako da koristi rodno osetljiv jezik. Takođe je važan i pametan ekonomski pristup, jer veća rodna ravnopravnost unapređuje produktivnost i pospešuje ostvarenje drugih razvojnih ciljeva.⁸ Uprkos postojanju socijalnih, ekonomskih i političkih prepreka koje žene i devojčice čine nesrazmerno ranjivijim, one su nositeljke promena i predvode napore za otklanjanje problema vezanih za smanjenje siromaštva i ekonomski razvoj, izgradnju ljudskog kapitala i otklanjanje nesigurnosti u snabdevanju hranom, rešavanje sukoba i socijalnu koheziju, borbu sa klimatskim promenama i upravljanje prirodnim resursima, kao i odgovor na krize i oporavak nakon njih, budući da su one često u središtu tih ključnih problema. Podsticanje ženskog liderstva i povećanja broja preduzetnica i žena na javnim funkcijama ima značajan pozitivan uticaj na blagostanje zajednica, a naročito porodica, žena i nacionalnih i rasnih manjina, te povećava poverenje građana u predstavničke institucije.⁹ Održivi razvoj nije moguć bez učešća polovine stanovništva i liderske uloge žena, a postojeća i rastuća rodna nejednakost i isključenost još uvek predstavljaju bitne pretnje po socijalnu stabilnost i prilagodljivost. Samim tim, iako su prepreke visoke, cena nečinjenja je još viša, te ulaganje u žene i liderke primenom strategija naročito usmerenih na rodna pitanja, kojima se otklanjanju ove prepreke i prepoznaju njihova prava i sposobnosti, predstavlja ključ za stvaranje pravednog i održivog sveta. Pored toga, upravo ovakva obuka, tj. sticanje veština za prepoznavanje neravnopravnosti i rodnih predrasuda u društvu, kao i učenje tehnika da se one prevaziđu, daće ženama mogućnost da budu nositeljke promena ne samo u društvenom već i u ekonomskom smislu, tj. da osnažuju i podržavaju žene da budu ekonomski samostalne

¹ Kada se ovaj priručnik prilagođava lokalnom kontekstu, trebalo bi na ovom mestu dodatno navesti i nacionalne obaveze, ciljeve i politike koje je usvojila svaka pojedinačna zemlja (kao što su zakoni o ravnopravnosti polova, ratifikacija CEDAW-a i slično). Timovi projekta se oko ovih informacija mogu konsultovati sa koordinatorima za rodna pitanja u svojim zemljama.

² UN Women. 2014. *World Survey on the Role of Women in Development 2014: Gender Equality and Sustainable Development*. str. 12, 16.; i World Bank. 2011. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. str xxiii. Šijački, Zorana ed. 2007. *Izveštavanje po Konvenciji o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama*, str.5. Novi Sad: Pokrajinski zavod za ravnopravnost polova. Pajvančić, Marijana. 2008. *Pravni okvir za ravnopravnost polova*.

³ Ratifikacija i stupanje na snagu Konvencije (CEDAW) ponovljeno je nekoliko puta zbog promena u samoj državi. Prvi put, za vreme SFRJ je Konvencija ratifikovana 1981, a stupila na snagu 1982, drugi put za vreme SRJ 1999. odnosno 2000. godine, što je sukcesivno usvojila i Republika Srbija. Beograd: Centar za ženske studije.

⁴ Službeni glasnik Republike Srbije br. 98/2006. More on the topic see Pajvančić 2021. *Rodna ravnopravnost u ustavnom razvoju Srbije*, 13.

⁵ Službeni glasnik Republike Srbije br. 22/2009.

⁶ Službeni glasnik Republike Srbije, br. 104/2009.

⁷ Cvetičanin Knežević, H. i J. Lalatović. 2019. *Priručnik za upotrebu rodno osetljivog jezika*.

⁸ World Bank. 2011. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. str. 3.

⁹ Oxfam Novib. 2011. *Women Leading Change: Experiences Promoting Women's Empowerment, Leadership, and Gender Justice: Case Studies of Five Asian Organizations*. str. 8.; i National Democratic Institute. 2013. *Increasing Women's Political Participation Through Effective Training Programs: A Guide to Best Practices and Lessons Learned*. str. 55-59.

i da donose društvene promene koje će kreirati takvu klimu u kojoj žene mogu biti ekonomski nezavisne i kreativne.

Procesi kojima upravlja zajednica igraju ulogu u realizaciji osnaživanja žena¹⁰ i ženskog liderstva kroz konkretne akcije kojima se povećava snaga žena i njihova agensnost. Ova obuka stoga ima tri cilja: 1) razvoj kompetencija za transformativno liderstvo organizacija u zajednici, što će im omogućiti da predvode promene normi i praksi vezanih za rodne odnose i status žena; 2) razvoj kapaciteta liderki da uspešno obavljaju liderske uloge u zajednici i 3) razvoj sposobnosti za ekonomsko osamostaljivanje i osnaživanje žena sa fokusom na žensko preduzetništvo, kao jedan od načina za prevazilaženje strukturne nejednakosti žena na tržištu rada.

Što se prvog aspekta tiče, uključivanje lidera muškaraca od presudnog je značaja za uspostavljanje okruženja kojim se podstiču osnaživanje i uključenost žena. Osnaživanje žena nije „žensko pitanje“ kojim se bave samo žene i kod koga one nose teret ostvarivanja promena dok su muškarci oslobođeni bilo kakve uloge ili odgovornosti. Uklanjanje ukorenjenih sociokulturnih prepreka koje su temelj rodne diskriminacije i neravnopravnosti zahteva da i lideri razumeju negativne posledice tih normi i prednosti jednakosti za razvoj čitave zajednice, pa samim tim i značaj njihovog savezništva i zastupanja osnaživanja žena.¹¹ Postoji i rizik da isključivanje muškaraca može za posledicu da ima štetne vidove otpora, od nasilja prema ženama do odbacivanja razvojnog programa.

Od presudnog značaja je izgradnja kompetencija i samopouzdanja liderki. Liderke se suočavaju sa naročitim skupom izazova zbog postojanja duge istorije diskriminacije i isključenosti, što ih ne stavlja u istu početnu poziciju kao muškarce kada je reč o stvarnom preuzimanju rukovodećih pozicija i ekonomskih aktivnosti u javnoj sferi. Te prepreke su dovele do nižeg stepena pismenosti kod žena, zajedno sa poljuljanim samopouzdanjem i kompleksom niže vrednosti, kao i strahom od kritike i nasilja ako kažu ili učine nešto što izlazi iz okvira tradicionalnih uloga i normi koje su im dodelile njihova kultura i društvo.¹² One stoga mogu da se osećaju preopterećenima, nedovoljno osposobljenima i suviše zastrašenima da bi se uključivale u javne, formalne i neformalne institucionalne prostore koje dele sa muškarcima, naročito kada im nedostaju znanje, veštine, samopouzdanje i resursi za obavljanje svojih dužnosti i smisleno bavljenje tom vrstom posla. Njihov nedostatak vremena, koji se javlja jer su ograničene na kućne poslove i brigu o porodici, značajno opterećenje poslom i reproduktivne obaveze, kao i iskustvo nasilja u porodici i izolacije usled nedostatka društvenih mreža i ograničene mobilnosti, često ih ostavljaju u podređenom položaju u

¹⁰ U ovom priručniku se kao definicija „osnaživanja žena“ uzima „sopstveni osećaj vrednosti žena; njihovo pravo da imaju i određuju svoje izbore; njihovo pravo da imaju pristup prilikama i resursima; njihovo pravo da imaju moć da kontrolišu svoje sopstvene živote, kako u svom domu tako i izvan njega; i njihova sposobnost da utiču na smer društvenih promena radi stvaranja pravednijeg društvenog i ekonomskog poretka na nacionalnom i međunarodnom nivou“, navedena u UNDP. 2014. *UNDP Gender Equality Strategy 2014-2017*. str. 27.

¹¹ Garba, P. Kasey. 1999. *An Endogenous Empowerment Strategy: A Case Study of Nigerian Women*. Development in Practice, 9:1-2, str. 139.

¹² Robayo-Abril, Monica; Millan, Natalia. 2019. Breaking the Cycle of Roma Exclusion in the Western Balkans. World Bank, Washington, DC. Di Meo, videte takođe: Lucina. *Women's Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center. str. 14.; i Kenway, Jessica; Lokot, Michelle; Bradley, Chris. 2014. *Women's Leadership: Evidence Review*. Office of Development Effectiveness, Department of Foreign Affairs and Trade, Australian Government. str. 12-13.

organizacijama u zajednici i dodatno im ograničavaju mogućnost da učestvuju u njihovom radu ravnopravno sa muškarcima.¹³ Kako su često internalizovale svoju marginalizovanost i sveprisutnu sociokulturnu i strukturnu nejednakost koje diktira okruženje, one često mogu da nose predrasude kojima same sebi odmažu i same naglašavaju obrasce raspodele uloga koji ih zapravo i drže u tom položaju.¹⁴

Stvaranje prostora namenjenih samo ženama u kojima se liderkama daju strukturisane prilike i alati kojima mogu da istraže i izgrade svoje kapacitete, stoga, može pomoći ženama da iznova osmisle svoje uloge, prevaziđu svoje nesigurnosti i prigrle prilike za aktivno preuzimanje liderskih uloga.¹⁵ Već je dokazano da se obukom i izgradnjom kapaciteta jačaju veštine i samopouzdanje žena za preuzimanje značajnijih uloga u životu zajednice i pruža podrška ženskim grupama da zastupaju, brane i lobiraju za svoje prioritete.¹⁶ Pored toga, prilike za učestvovanje u mrežama uzajamne podrške, mentorstvu i posetama koje im omogućavaju da se redovno međusobno povezuju i razmenjuju znanja, iskustva i strategije dodatno razvijaju pojedinačno i kolektivno samopouzdanje i doprinose stvaranju ideja, motivacije i solidarnosti.¹⁷ Žene na liderskim pozicijama predstavljaju i snažan pozitivan primer koji omogućava devojčicama i drugim ženama da i same iskažu veće ambicije.¹⁸

Važno je razmotriti i intersekcionalnost osnaživanja žena, jer žene predstavljaju heterogenu grupu sačinjenu od različitih društvenih kategorija kao što su nacionalnost, starost, verska pripadnost i slično. Ono što je bitno za pojedine grupe žena može negativno uticati na druge grupe žena, u zavisnosti od značaja tih društvenih kategorija. Samim tim, ne bi trebalo pretpostavljati da će liderke automatski delati u najboljim interesima drugih marginalizovanih žena ili grupa, možda zato što žele da ih prihvate muškarci, možda zato što izražavaju neprogresivna uverenja, možda i zato što su pripadnice elite i nose predrasude prema drugim grupama, a možda i iz drugih razloga.¹⁹ Zato se ovom obukom za osnaživanje žena i žensko liderstvo, pristupa u sklopu šireg okvira uključenosti, ljudskih prava i izgradnje kapaciteta žena liderki, predvodnica u zajednici, kao ekonomski samostalnih žena, radi podsticanja pozitivne društvene agende koja pogoduje razvoju svih članova zajednice, a naročito onih najmarginalizovanijih.

¹³ World Bank 2021. FYR Macedonia Gender Diagnostic: Gaps in Endowments, Access to Economic Opportunities and Agency. World Bank, Washington, DC.

¹⁴ World Bank 2019. The Problem Is They See Us As A Whole: Explaining Gender and Ethnicity-based Inequalities Among the Roma in Serbia. World Bank, Washington, DC.

¹⁵ Di Meco, Lucina. *Women's Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center. str. 9; Oxfam Novib. 2011. *Women Leading Change: Experiences Promoting Women's Empowerment, Leadership, and Gender Justice: Case Studies of Five Asian Organizations*. str. 11 i Garba, P. Kassey. 1999. *An Endogenous Empowerment Strategy: A Case Study of Nigerian Women*. Development in Practice, 9:1-2, 130-141. str. 138.

¹⁶ Independent Evaluation Group. *Women's Empowerment in Rural Community-Driven Development Projects*. World Bank Group. str. 19.

¹⁷ Di Meco, Lucina. *Women's Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center. str. 14.

¹⁸ Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). 2012. *Policy Briefcase, Raising Female Leaders*. Cambridge, MA: JPAL. str. 4.

¹⁹ Kenway, Jessica; Lokot, Michelle; Bradley, Chris. 2014. *Women's Leadership: Evidence Review*. Office of Development Effectiveness, Department of Foreign Affairs and Trade, Australian Government. str. 20.

Jedan od važnih aspekata ženske neravnopravne pozicije u društvu na koji je kroz osnaživanje žena moguće uticati je ekonomska samostalnost. Ova obuka koja je posvećena osnaživanju i obuci budućih liderki u zajednici pruža veštine za prepoznavanje predrasuda, prepreka i osuda na koje nailaze žene u društvu, nudeći i tehnike za njihovo prevazilaženje, za sticanje samosvesti, samopouzdanja i otpornosti koje ženama omogućavaju da postanu aktivne članice zajednice. Savladavanjem ovih tehnika, žene mogu menjati kako svoju, tako i tuđu poziciju. Tehnike zastupanja, važne su kako za liderke, tako i za sve žene koje se suočavaju sa pritiscima sopstvene zajednice ili porodice u kojoj im nedostaje podrška ili postoji zabrana da se školuju, budu zaposlene ili raspolažu sopstvenim zarađenim novcem.

PROGRAM OBUKE I PRIRUČNIK ZA IMPLEMENTACIJU

Uvod

Decenije iskustva sa pružanjem podrške implementaciji projekata koje pokreće zajednica širom sveta omogućile su da se prepozna potencijal institucija u zajednici za podsticanje uključenosti i ravnopravnosti, kao i sa tim povezanu potrebu da se unaprede liderski kapaciteti lokalnih institucija i liderki radi ostvarenja ovog cilja.

Ova obuka je stoga razvijena kao osnovni alat za izgradnju liderskih kapaciteta, „mekih veština“ institucija u zajednici i liderki. Dokumentarno istraživanje o temama izgradnje kapaciteta za liderstvo i osnaživanje žena na nivou zajednice ukazuje na potrebu za obukom u cilju razvoja „mekih veština“, sa posebnim osvrtom na psihološke aspekte i pristupanje socijalnim normama, a dosadašnji dokazi govore u prilog njenoj uspešnosti. Pružanje podrške liderkama kroz formalnu obuku, davanje prilika za primenu stečenih znanja i veština i omogućavanje razmene znanja i umrežavanja smatraju se delotvornim pristupima. Ovaj program obuke razvijen je na temelju tih pouka i preporuka, a ovaj priručnik se naslanja kako na priručnike o obuci za projekte koje podržava Svetska banka tako i na eksterne javno dostupne materijale sa različitih projekata i iz različitih organizacija širom sveta, pre svih na priručnik *Obuka za transformativno liderstvo u zajednici*. Spisak korišćenih studija i priručnika dat je u Prilogu 7.

Opšti cilj i posebni ciljevi

Opšti cilj ovog programa obuke jeste razvoj kapaciteta institucija u zajednici za transformativno liderstvo kojim se podstiče uključenost i osnaživanje žena, sa naročitim osvrtom na Romkinje i povratnice.

Posebni ciljevi ovog programa su:

- Neophodno je razvijati svest, znanja, veštine i posvećenost institucija u zajednici kako bismo postale liderke sposobne za promene i zagovornice ravnopravnih, inkluzivnih i mirnih zajednica.
- Jačanje organizacije i odbora kao institucije u zajednici koja promoviše prava žena i najmarginalizovanijih (kao što su interno raseljena lica/povratnice, nacionalne manjine, osobe sa invaliditetom itd.) u okviru nastojanja zajednice da definiše i ostvari svoje ciljeve.
- Osnaživanje članica zajednice pružajući im relevantna znanja, veštine i iskustava, čime im se omogućava da postanu transformativne liderke i zagovornice ravnopravnih, inkluzivnih i mirnih zajednica.
- Osnaživanje članica zajednice da ostvare ekonomsku nezavisnost.

Učesnice obuke

Ciljna grupa ove obuke su pripadnice lokalnih organizacija u zajednici koje su nositeljke formalnih i neformalnih aktivnosti u zajednici na lokalnom nivou. Radionice su usmerene samo na članice organizacija u zajednici, budući da je njihova namera rešavanje konkretnih izazova sa kojima se suočavaju liderke. Obuka je usmerena na izgradnju kapaciteta grupe i

njome će se veštine pojedinaca ciljati samo u meri u kojoj se odnose na kapacitet čitave grupe. Učesnice ne moraju nužno da budu pismene. Trening je namenjen podjednako ženama od 18 do 60 godina. Neophodno je voditi računa o prednostima i ograničenjima koje nameće međugeneracijska razmena iskustva i znanja. U zavisnosti od konteksta i praktičnih mogućnosti poželjno je koristiti oba vida starosne podele, odnosno predviđene aktivnosti u grupama u zavisnosti od lokalnog konteksta poželjno je raditi u homogenim starosnim grupama, kako bi sve učesnice što aktivnije učestvovala u radu.

Pristup

U ovoj obuci primenjuje se pristup zasnovan na pravima i vrednostima, dok se pojmovi uključenosti i ljudskih prava uvode na kulturno osetljiv način, jer inicijative koje su suviše udaljene od kulturnog konteksta i kojima se isuviše otvoreno pokušava destabilizacija duboko ukorenjenih odnosa mogu doživeti neuspeh i odbijanje.²⁰ Imajući u vidu da pojmovi poput liderstva, prava i isključenosti nemaju isto značenje u svim kulturama i zajednicama, u ovoj obuci primenjen je nepreskriptivan pristup kojim se ovi koncepti ne nameću već se učesnice podstiču na kreiranje sopstvenih ideja i rešenja. Namera je prvenstveno da se stvori prostor i pruži konceptualni okvir u kome učesnice mogu da istražuju, kritički analiziraju, razumeju i formulišu svoje sopstvene nazore, te da razmišljaju o sopstvenim idejama i kontekstu kao i idejama koje im mogu biti nove. Grupe se vode kroz proces definisanja ciljeva i planiranja aktivnosti u kome mogu da primene svoja znanja i veštine za sprovođenje društvenih promena. Obuka je organizovana tako da se sprovodi kroz princip 1) učenja uz rad i kroz treninge i 2) treninge za osvežavanje znanja tokom kojih se analizira napredak ostvaren sa akcionim planovima. Kao što je već naglašeno, obuka je namenjena isključivo ženama.

Sastoji se od tri segmenta:

- 1) Formalna obuka: formalne radionice su usmerene na izgradnju samopouzdanja i otpornosti žena sa ciljem pružanja dodatne podrške liderkama u isključivo ženskom okruženju u kome mogu slobodno da se izražavaju, a da ne budu predmet pažnje muškaraca.
- 2) Prilika za praktični rad: aktivnosti ili projekti u okviru kojih liderke mogu da iskažu svoje liderske sposobnosti i iskoriste ih da mobilisu i osnaže druge pripadnice zajednice. Za tu aktivnost ili projekat bi trebalo da postoje posebno opredeljena novčana sredstva, a projekat/aktivnost bi trebalo da definišu same žene, u zavisnosti od svojih prioriteta, ograničenja i konteksta. Među takvim aktivnostima mogu biti sticanje znanja ili praktičan rad u pogledu zdravlja ili održavanja higijene, formiranje i mapiranje grupa za samopomoć i štednju,²¹ obuka za stručne/poslovne veštine i podrška ženskom preduzetništvu, kao i neformalna edukacija poput obuke za unapređenje matematičke i funkcionalne pismenosti.²²

²⁰ Milazzo, Annamaria; Goldstein, Markus. 2017. *Governance and Women's Economic and Political Participation: Power Inequalities, Formal Constraints and Norms*. World Development Report 2017 Background Paper, Governance and the Law. str. 30.

²¹ Korisne informacije o kolektivima za osnaživanje žena (*women's empowerment collectives*, WEC) mogu se naći na internet sajtu Fondacije Bila i Melinde Gejts, <https://www.gatesfoundation.org/equal-is-greater/accelerators>.

²² U ovom priručniku ne propisuju se konkretne aktivnosti već se samo nude primeri mogućih prilika za praktičan rad. Svaki projekat bi trebalo da razmotri koje aktivnosti mogu biti izvodljive i dobri kandidati za realizaciju sa osvrtom na njihovu relevantnost i obuhvat i resurse dostupne u okviru šireg projekta CDD.

- 3) Platforme za podršku: prilike za umrežavanje u okviru kojih liderke mogu redovno da se međusobno povezuju i razgovaraju o svojim liderskim putovanjima, kao i prilike za mentorstvo kojima se liderke upoznaju sa uzorima u javnom životu. Te mreže mogu čak i prerasti u veće institucionalizovane mreže ili ženska udruženja, sa podrškom organizacija građanskog društva ili relevantnih državnih organa. Budući da se ova obuka može zajednički organizovati za više susednih mesta, te da se na njoj mogu okupiti žene iz više organizacija i udruženja, samim tim se može pokrenuti međusobno umrežavanje.

Formalna obuka u učionici nije dovoljna da se u potpunosti ostvare i održe ciljevi učenja. Program obuke stoga ne predstavlja samo jedan događaj već koordinisani program koji se organizuje tokom čitavog trajanja projekta, sa redovnim inputima, aktivnostima i naknadnim radnjama, što sve zajedno predstavlja doprinos širem ciklusu osnaživanja koji ovaj proces održava živim i relevantnim. Time se omogućava nastanak postepenih promena stavova i ponašanja, a upravo to pruža najveću mogućnost za nastanak održivih modela transformativnog liderstva.

Metodologija

Za obuku se primenjuje participativna metodologija obrazovanja odraslih, pri čemu su i sadržina i proces učenja zamišljeni tako da osnažuju učesnice. Trenerice su fasilitatorke, a ne učiteljice. One su odgovorne za proces promena koji pomaže učesnicama da istraže i razumeju ključne pojmove umesto da se znanje prenosi jednosmerno. Učesnice igraju značajnu i aktivnu ulogu u oživljavanju tema i radionica umesto da pasivno slušaju predavanja. Uče i formulišu ideje kroz interaktivan i kolektivan proces u toku koga se vode diskusije i analiziraju različite teme i praktične veštine. Primjenjuju se različite ideje kako bi se detektovali problemi i pronašla rešenja. Participativnom obukom se poštuje, vrednuje i koristi rezervoar znanja i iskustava odraslih polaznica, a učesnice se podstiču da razmišljaju o svojim postojećim znanjima i nadograđuju ih, kao i da samostalno preuzimaju odgovornost za svoja kolektivna putovanja učenja, umesto da im trenerice nameću promene. Budući da je ovo obuka koja se bavi potencijalno kontroverznim temama, metoda je osmišljena tako da omogući stvaranje atmosfere koja pogoduje poverenju i u kojoj se učesnice podstiču da pristupaju aktivnostima otvorenog uma i izraze svoje različite stavove dok istovremeno sa poštovanjem saraduju jedne sa drugima. Njen cilj je takođe da se podstakne stvaranje osećaja zajedništva i timskog rada među institucijama u različitim zajednicama koji moraju međusobno da saraduju na ostvarivanju razvojnih ciljeva zajednica.

Tokom obuke se primenjuju sledeće tehnike:

- Pitanja za diskusiju: kratka i neposredna otvorena pitanja zamišljena tako da se njima predstave teme i da se stimulišu razmišljanje i diskusija; uzastopna pitanja se često nadovezuju jedno na drugo i tako pomažu da se analiza i diskusija kreću napred; kako trenerica stiče iskustvo sa materijalom i vođenjem različitih grupa, može odlučiti da doda određena pitanja ili da ih postavi na drugačiji način, prema tome šta iskustvo govori da je najbolje.
- Diskusija: za prikupljanje što većeg broja ideja ili pitanja o određenoj temi od učesnica; svaki doprinos trebalo bi beležiti čim se pojavi, bez cenzure, redakcije ili selekcije; to je dobar način za uvođenje nove teme ili započinjanje nove aktivnosti.

- Spontane grupe i diskusija u malim grupama: brzo formirane male grupe za diskusiju i za iznalaženje ideja koje se mogu razmenjivati između učesnika; male grupe su prijatnije i učesnicama je u njima lakše da razmene svoje stavove ili iskustva; ove grupe omogućavaju učesnicama sa manje samopouzdanja da više učestvuju i da razviju samopouzdanje da bi mogle da uzmu reč i u većoj grupi.
- Objašnjenja: sažete prezentacije kojima se saopštavaju ključne tačke za diskusiju i interakciju.
- Grupne aktivnosti: interaktivne aktivnosti (kao što su igranje uloga, „šetnja galerijom“, spektri i slično) koje čine učenje participativnim i prijatnim pomažući učesnicama da vežbaju veštine o kojima je bilo reči tokom radionice, kao što su komunikacija, učenje, timski rad i slično.
- Rad u grupama: formiranje manjih grupa za zajedničku diskusiju ili rad na određenu temu; u zavisnosti od svrhe aktivnosti, grupe mogu da budu organizovane po odborima, kako bi se osnažio njihov timski duh, ili po slučajnom izboru, kao mešovite grupe tako da učesnice mogu da sarađuju i razmenjuju ideje sa drugima izvan svoje zajednice; uvek bi trebalo uzimati u obzir i starosne aspekte.
- Rad u parovima: u grupama od dvoje; ovo pruža više prostora svakoj učesnici da izrazi svoje mišljenje u slučaju da se pojedine učesnice osećaju stidljivo ili dominantno u većoj grupi; teško je ćutati u grupi od dvoje!
- Izveštavanje: prikupljanje svih ideja iz različitih grupa i parova; kružno izveštavanje je kada jedna grupa predstavi jedno mišljenje i tako redom dok sve ideje ne budu prikazane; tako se osigurava da sve grupe mogu podjednako da doprinesu i izbegava se dupliranje.
- Energizatori: igre kojima se učesnice osvežavaju između aktivnosti ili se nova energija unosi u aktivnost učenja; korisne su za razbijanje monotonije; nivoi energije se povećavaju tako što se učesnice podstiču da ustanu i kreću se; dobre su za zabavu i uživanje. Energizatori se takođe mogu ugraditi u aktivnosti učenja, kao na primer kada se učesnice zamole da ustanu ili se kreću po sobi; treba upamtiti da učesnice uvek imaju izbor da ne učestvuju u aktivnostima koje podrazumevaju fizički kontakt (iz ovog priručnika izostavljene su aktivnosti sa fizičkim kontaktom).
- Rezimiranja: kratki rezimeji koji pomažu da se usvoje osnovni aspekti ili pouke na kraju jedne aktivnosti ili radionice.

Struktura

Ovaj priručnik sastoji se od 9 radionica. Radionice su poređane po redu i svaka se naslanja na prethodnu, ali je svaka istovremeno i celina za sebe. Svaka od njih se, stoga, može izdvojiti i prilagoditi za korišćenje u drugim programima, u zavisnosti od njene relevantnosti za kontekst i potrebe tog programa, i povezati sa postojećim programima obuke kao dopuna radionicama usmerenim na razvoj tehničkih kompetencija. Formalno definisane radionice se mogu organizovati sve odjednom u toku dva dana, a primer dnevnog reda za takvu obuku dat je na strani 20. Međutim, u slučajevima da učesnicama to ne odgovara, obuka se može organizovati i u dužem periodu, kada trenerice mogu da koriste navedeno trajanje svake radionice da kreiraju dnevni red koji odgovara njihovom kontekstu.

Svaki plan radionice sadrži detaljne smernice, korak po korak, za njeno vođenje i ima sledeću osnovnu strukturu:

- Ciljevi učenja: šta učesnice treba da znaju ili budu sposobne da urade do kraja radionice.
- Tabelarni rezime: sažeti rezime okvira radionice, uključujući i trajanje svakog koraka (koje se može menjati u skladu sa potrebama učesnica), metode koje se koriste za svaki korak i materijale potrebne za vođenje radionice.
- Koraci: tok sadržaja i aktivnosti, uključujući i metode koje se koriste, pitanja koja treba postaviti, primere objašnjenja i rezimea i primere odgovora na osnovu kojih fasilitatorka može da se upozna sa onim što može da očekuje i u kom pravcu treba da usmerava diskusiju.

U čitavom priručniku tekst napisan *kurzivom* predstavlja uzorak onoga što fasilitatorka može da kaže.

Sadržina

Sadržina obuke je zamišljena tako da predstavlja samo okvir za istraživanje; većina ideja trebalo bi da potekne od samih učesnica tokom diskusije i interaktivnih aktivnosti. Radionice su usmerene na razvoj svesti i kritičkog razmišljanja o inkluzivnom liderstvu, a zatim na razvoj osnovnih kompetencija i veština liderki kako bi im se omogućilo da prepoznaju i reše pitanja uključenosti u zajednicu. U sledećoj tabeli dat je pregled sadržine radionica koje čine obuku:

Br.	Radionica	Ciljevi (šta bi učesnice trebalo da mogu da urade do kraja radionice)
1	Uvodne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> ● Razumeti ciljeve obuke ● Moći da objasne teme i dnevni red obuke ● Osećati se prijatno u društvu ostalih učesnica i fasilitatorki ● Razumeti osnovna pravila
Transformativno žensko liderstvo		
2	Šta je to žensko liderstvo	<ul style="list-style-type: none"> ● Moći da objasne definiciju liderstva ● Razumeti šta čini uspešnu liderku i koje su veštine potrebne za sprovođenje njihovih planova društvene akcije u delo ● Razumeti značaj samopouzdanja za liderski potencijal i kako ga razviti ● Steći inspiraciju iz primera liderki (predvodnica) ● Povećati stepen svesti o ženskim pravima ● Prepoznati svoje snage i slabosti i naći načine za njihovo prevazilaženje ● Osećati se pozitivnije u pogledu sebe
3	Uloga liderki u društvenim promenama	<ul style="list-style-type: none"> ● Razumeti svoje uloge i odgovornosti kao nosilaca društvenih promena ● Saopštiti viziju i ciljeve društvenih promena u zajednici ● Koristiti alate analize aktera i SWOC analize za planiranje inicijativa društvenih promena
Veštine transformativnog ženskog liderstva		
4	Veštine komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> ● Razumeti značaj dobre komunikacije za delotvorno liderstvo ● Moći da objasne različite kanale i komponente komunikacije

		<ul style="list-style-type: none"> ● Vežbati veštine komunikacije poput aktivnog slušanja, javnog nastupa i prezentacije ● Unaprediti svoje kapacitete za delotvorno komuniciranje ● Razumeti povratnu spregu članova zajednice i svoje uloge u njoj
5	Veštine saradnje	<ul style="list-style-type: none"> ● Razumeti značaj poverenja i timskog rada za delotvornost liderskog odbora ● Nastaviti izgradnju kapaciteta za poverenje i timski rad sa kolegama članovima odbora
6	Veštine zastupanja	<ul style="list-style-type: none"> ● Razumeti koncept zastupanja i njegovu moguću upotrebu za ostvarivanje društvenih promena ● Razviti i realizovati strategiju zastupanja
7	Otpornost	<ul style="list-style-type: none"> ● Razumeti značaj otpornosti i naći načine za razvoj strategija za sticanje otpornosti ● Razumeti umrežavanje i graditi mreže podrške ● Moći da odgovore na izazove i brinu se o sebi
Žensko liderstvo i ekonomsko osnaživanje		
8	Žene i njihovo ekonomsko osnaživanje	<ul style="list-style-type: none"> ● Prepoznati potrebe žena u zajednici ● Razumeti različite vidove diskriminacije i negiranja prava žena na ekonomsku nezavisnost ● Prepoznati potencijalne projekte ili aktivnosti kojima se zadovoljavaju potrebe ekonomske nezavisnosti žena u zajednici
9	Žensko preduzetništvo	<ul style="list-style-type: none"> ● Upoznati se sa pojmom ženskog preduzetništva ● Razumeti prednosti i ograničenja razvijanja sopstvenog posla ● Prepoznati značaj umrežavanja za uspešno žensko preduzetništvo ● Biti osnažene da veštine koje već poseduju mogu biti njihovo buduće zaposlenje
Dodatne radionice		
	Obuka za osvežavanje znanja	<ul style="list-style-type: none"> ● Namenjena da osveži znanja učesnica u obuci za liderstvo u pogledu koncepata i veština sa kojima su se upoznale tokom inicijalne obuke nakon što su ih primenile i stekle praktična znanja ● Ponovno analizirati akcione planove za društvene promene i oceniti napredak i moguće načine za nastavak realizacije ● Ponovno oceniti sopstvene kapacitete koristeći alate za ocenu kapaciteta

Proizvodi

Među proizvodima formalno definisanih radionica trebalo bi da budu:

- 1) Akcioni plan za društvene promene u zajednici
- 2) Spisak predloženih aktivnosti za osnaživanje žena i pratećih akcionih planova
- 3) Spisak predloženih aktivnosti za ekonomsko osnaživanje žena i podršku za žensko preduzetništvo

Prilagođavanje kontekstu

Ove radionice zamišljene su da predstavljaju osnovni paket izvornih materijala čija bi sadržina i metode trebalo da se prilagođavaju ili čak proširuju za svaki konkretni kontekst aktivnosti, testiraju na terenu na manjem uzorku članova organizacija u zajednici, a zatim revidiraju na osnovu rezultata testiranja na terenu i iskustva lokalnih trenera i eksperata, nakon čega se mogu koristiti za širi krug učesnica. Prilagođavanje je od presudnog značaja ali bi sve izmenjene verzije trebalo u određenoj meri da budu verne duhu i sadržini originala, tako da svi osnovni ciljevi svake radionice budu ispunjeni. Tokom trajanja projekta trebalo bi redovno razgovarati o poukama, uključujući tu i povratne informacije kako učesnica tako i trenerica, te ažurirati i unapređivati priručnik i module u skladu sa nalazima. To je od presudnog značaja kako bi se obezbedili relevantnost i usklađenost obuke sa lokalnim kontekstom, postojećim izazovima i prilikama i širim okruženjem javnih politika, zakonskih okvira i institucionalnih odgovora. Ako se to ne učini, postoji rizik da se učesnice otuđe od projekta. To je takođe značajno za podsticanje osećanja svojine nad obukom i njenim ciljevima u lokalnoj sredini i podsticanje razumevanja njene vrednosti.

Trenerice/fasilitatorke

Kvalitet fasilitatorki je od presudnog značaja za delotvornost i prilagodljivost svakog programa obuke, jer nedovoljno obučene trenerice mogu da proizvedu slabe rezultate bez obzira na talentovanost učesnica ili sofisticiranost materijala. Ovo je još bitnije za obuku na polju transformativnog liderstva i "mekih veština", uzevši u obzir osetljivost ovih tema. Preporuka je da treninge vode dve trenerice, čime se otvara mogućnost da priđu manje aktivnim, introvertnim učesnicama i sa njima uspostave komunikaciju. Kako bi se ovaj priručnik iskoristio na najuspešniji način, trenerice bi trebalo da poseduju osnovno znanje o lokalnom razvoju koji pokreće zajednica, da imaju iskustvo i veštine vođenja radionice sa aktivistima u zajednici, da shvatanju isključenost i rodna pitanja i budu osetljive na različite dinamike zajednice, kao i da budu posvećene unapređenju uključenosti i osnaživanju žena. Kada je reč o sadržaju usmerenom protiv diskriminacije, bitno je da trenerice prepoznaju i otklone sopstvene predrasude, koje često odražavaju rasprostranjene norme. Stoga je od presudnog značaja uložiti dovoljno vremena i resursa u opremanje i razvoj kvalitetnog kadra trenerica, ne samo da bi se unapredio potencijal obuke već i da bi se na najmanju moguću meru sveo rizik ostvarenja neadekvatnih rezultata ili čak štetnih posledica do kojih može dovesti nedovoljan kvalitet. Tehnička znanja koja trenerice poseduju o ključnim konceptima, njihove veštine u pogledu participativnih tehnika obuke odraslih i njihovo razumevanje materijala za obuku trebalo bi obezbediti putem obuke trenerica sa visokostručnim instruktorima trenera koji mogu da pruže i podršku i smernice za dalji rad. Trenerice bi trebalo povremeno i da se sastaju da bi se osvrnule na svoja iskustva i međusobno ih razmenile, što podjednako važi i za uspehe i za izazove, i definisale oblasti u kojima su potrebna poboljšanja. Primeri projektnih zadataka za instruktore trenerica mogu se naći u Prilogu 1.

Za svaku obuku najbolje je da postoji tim od dve ravnopravne trenerice, a one bi trebalo da budu primer timskog rada i uspešne saradnje, pri čemu bi obe trebalo da se smenjuju kao fasilitatorke i pružaju podršku jedna drugoj. Vođenje radionica može predstavljati veliki izazov i biti zamorno, a postojanje koleginice fasilitatorke može da omogući podelu ovog tereta i predstavlja koristan način provere sopstvenog rada. Fasilitatorke bi trebalo da govore jezik

učesnica i u idealnim okolnostima budu iz kraja u kome se obuka održava. Fasilitatorke bi trebalo da vode radionice namenjene samo ženama.

Uloga trenerice/fasilitatorke

Uloga trenerice je da omogući interakciju i razmenu između odraslih koji uče zajedno, i to postavljanjem okvira za diskusiju o datoj temi, staranjem o tome da postoji podsticajno okruženje za učenje i razmenu, podsticanjem aktivnog učešća i pružanjem podrške učesnicama. Mada je ovaj priručnik zamišljen tako da fasilitatorkama pomogne da vode radionice uspešno i sa samopouzdanjem, on u suštini predstavlja fleksibilan alat namenjen kao inspiracija i vid stimulacije kreativnosti fasilitatorki, a ne nametnuti skup ograničenja. Fasilitatorke su slobodne da prilagođavaju i menjaju aktivnosti i vežbe prema potrebi, u skladu sa time šta se u datoj situaciji smatra nužnim da bi se učesnice uključile i ostvarile ciljeve učenja. Njihov cilj je da osnaže učesnice tako što će izgraditi njihovo samopouzdanje i opremiti ih znanjem i veštinama potrebnim za obavljanje posla transformativnih liderki zajednice. Atmosfera u kojoj se obuka odvija stoga mora da bude takva da učesnice imaju prilike da uče kroz razmišljanje, razmenu, praktičan rad i eksperimentisanje, te da ne osećaju zadržku ako treba da zatraže pomoć u slučaju da imaju bojazni ili sumnje. Uloga fasilitatorke je da omogući postojanje fizički i psihološki bezbednog prostora koji omogućava da se proces učenja odvija kroz saradnju, da usmerava učesnice u toku vežbi i da dozvoli znanju i iskustvu samih učesnica da dođe do izražaja, što će za posledicu imati razmenu i plodnu diskusiju koja pomaže da se ostvare ciljevi učenja. Fasilitatorke ne moraju da znaju sve niti da imaju sve odgovore. Uloga fasilitatorke nije da podučava već da pruži podršku učesnicama da same izvedu svoje zaključke putem diskusije, aktivnosti i kontemplacije. Zapravo, uspešan fasilitator je onaj koji sam uči isto koliko i učesnici, jer to znači da je fasilitator uspešno omogućio da do izražaja dođe izvorni materijal samih učesnika.

Budući da se ovom obukom istražuju pojedine potencijalno osetljive i kontroverzne teme i preispituju diskriminacija i neravnopravnost, moguće je da će se javiti predrasude, otpor ili neprijateljstvo, te da će se pojedine učesnice osetiti ugroženo ili imati potrebu da se brane. Fasilitatorka stoga mora da bude veoma vešta, jer treba da preispita predrasude ali istovremeno i očuva otvorenu atmosferu. Uloga fasilitatorke je da pomogne učesnicama da preispitaju sopstvene pretpostavke i izmene svoje stavove iznutra, ali da to učine bez ikakvih ličnih napada, ugrožavanja samopouzdanja drugih učesnica ili razbijanja atmosfere poverenja i bezbednog prostora. Fasilitatorka bi trebalo da nastoji da omogući razgovor uz puno poštovanje kako bi obezbedila dublje istraživanje ovih pitanja, ali i da proceni kada bi možda bilo najbolje izbeći krajnje kontroverzna pitanja ili se kloniti diskusija koje mogu prouzrokovati više štete nego koristi.

Projektni zadaci trenerice/fasilitatorke

Ciljevi

- Izgradnja kapaciteta, samostalne inicijative i uticaj na institucije u zajednici
- Osnaživanje učesnica u obuci kroz pružanje znanja, veština i samopouzdanja za obavljanje poslova transformativnih liderki u zajednici.

Ključne aktivnosti

- Obuka članica zajednice na teme koje se odnose na njihov projekat i odgovornosti kao liderki u zajednici
- Uspešna organizacija radionica uspostavljanjem okvira za diskusiju, održavanjem podsticajnih okruženja za učenje i razmenu mišljenja, podsticanjem aktivnog učešća i pružanjem podrške učesnicima
- Ostvarivanje ishoda učenja navedenih za svaku radionicu
- Pružanje podrške i pomoći institucijama u zajednici u pogledu svih aspekata njihovih odgovornosti u okviru ciklusa projekata u zajednici
- Organizovanje naknadnih aktivnosti i obuke za osvežavanje znanja, prema potrebi
- Staranje o postojanju rodne ravnoteže u obuci u zajednici i podsticanje inkluzivnog učešća marginalizovanih grupa kao što su nacionalne manjine, žene, mladi itd.
- Redovno sastajanje sa drugim trenerima radi razmene i dokumentovanja iskustava, uključujući uspehe i izazove, i prepoznavanja oblasti u kojima su moguća unapređenja.

Kriterijumi za izbor i potrebne kvalifikacije trenerice/fasilitatorke

- Posedovanje relevantnih kvalifikacija iz oblasti obuke, obrazovanja odraslih, razvoja zajednice ili odgovarajuće ekvivalentne discipline
- Poželjna tehnička obuka na polju razvoja zajednice ili u drugom relevantnom sektoru
- Napredne veštine usmene i pisane komunikacije na službenom jeziku zemlje, uključujući i pisanje izveštaja
- Posedovanje stručnih znanja o temama obuke i ključnim konceptima kao što su liderstvo i leaderske veštine, uključenost i neravnopravnost
- Osetljivost za rodnu dinamiku zajednice i posvećenost unapređenju uključenosti i osnaživanju žena
- Sposobnost za rad u timu
- Fleksibilnost i prilagodljivost u pogledu materijala za obuke i nepredvidivih situacija u toku obuke uz motivisanje učesnika i ostvarivanje ciljeva obuke
- Sposobnost uspešnog kontrolisanja dinamike grupa polaznika i organizovanja obuke o potencijalno osetljivim i kontroverznim temama čiji je cilj preispitivanje diskriminacije i neravnopravnosti
- Izuzetne veštine održavanja međuljudskih odnosa i iskustvo sa zainteresovanim stranama iz sektora države, donatora, nevladinih organizacija i zajednice.

Vremenski okvir obuke

Za radionice treba izabrati termin koji odgovara učesnicama u odnosu na njihove poslovne i porodične obaveze, naročito kada je reč o ženama, jer u suprotnom postoji rizik da se programom poveća njihovo već značajno opterećenje neplaćenim radom.

Trajanje obuke

Na strani 20 dana je struktura treninga sa predviđenim vremenskim okvirima za situacije kada se čitava obuka organizuje odjednom, ali trajanje svake radionice je bolji pokazatelj za planiranje ako će obuka biti raspodeljena na duži vremenski period. Trajanje svake radionice

je samo indikativno i nije nepromenljivo; neke radionice mogu zahtevati više vremena, a neke manje. Fasilitatorka bi trebalo da odredi odgovarajući tempo za svaku radionicu i obuku u celini, ali da se istovremeno postara i da ciljevi obuke mogu da budu ostvareni pravovremeno. Dnevni red treba planirati tako da se ostavi vremena i za kratke pauze za osveženje i duže pauze za obroke (prema potrebi), jer je neophodno dati učesnicama vremena da se odmore, okrepe, vode neformalne diskusije i umrežavaju se.

Logistika

Dobro organizovana i pravilno realizovana obuka može značajno da utiče na iskustvo učenja učesnica. Prostor u kome se obuka organizuje trebalo bi da bude dovoljno velik da bi svi mogli da sede u velikom krugu, ali i da se podele na manje grupe, da ima odgovarajuće osvetljenje i svež vazduh, kao i odgovarajući mobilijar (primera radi, stolove i stolice, postolja za flipčart table ili mesto gde se može razvući konopac za postavljanje flipčarta ako zidovi ne postoje). Mesto održavanja obuke bi trebalo da bude i udobno i izolovano od činilaca koji mogu omesti rad, fizički dostupno i na bezbednoj i politički neutralnoj lokaciji / objektu. Kada god je to moguće obuku treba organizovati zajednički za grupe iz dva do tri susedna mesta, tako da grupne vežbe mogu da se rade ili u mešovitim ili u grupama učesnica iz istih zajednica, kao i da bi učesnice mogle da uče iz spoljašnjih perspektiva i umrežavaju se sa drugima izvan svoje zajednice. Svakoj radionici bi okvirno trebalo da prisustvuje najmanje 20, a najviše 40 učesnica. Trebalo bi pokriti troškove prevoza, smeštaja i izgubljene zarade zbog prisustva obuci. Trebalo bi eliminisati prepreke za učešće žena koje se tiču brige o deci, te bi trebalo obezbediti smeštaj za majke koje žele da povedu svoju decu.

Materijali

Trenerica će unapred morati da pripremi materijale potrebne za obuku. Standardni materijal najčešće podrazumeva pribor za pisanje (kreda, markere u boji, olovke i slično), papir za flipčart, belu tablu, papir ili karton u boji, lepljivu traku za flipčarte ili papire, samolepljive papiriće, loptu ili sličan predmet koji učesnice mogu međusobno dobacivati, pločice sa imenom ili krep traku i sat. Svakoj učesnici treba obezbediti svesku i olovku, a trebalo bi da postoji dovoljno grickalica i napitaka, čaša, tanjira i salveta. Trenerice bi trebalo da pri ruci imaju svoj priručnik za obuku i druga vizuelna pomagala pripremljena unapred. Kada su digitalne tehnologije i aplikacije dostupne i koriste se, fasilitatorke bi trebalo da razmotre i pripremu odgovarajućih materijala.

Potvrde o pohađanju obuke

Po završetku obuke trebalo bi podeliti potvrde o njenom pohađanju. One predstavljaju opipljiv dokaz o postignuću koji može biti naročito značajan za neobrazovane učesnike, a istovremeno obezbeđuju programu veću vidljivost i uverljivost.

Održivost

Da bi se postigla održivost, ovi programi obuke mogu se ugraditi u institucionalizovanje obrazovne strukture koje mogu da obezbede redovno održavanje obuke u većem obimu, pa čak i razvoj digitalnih kapaciteta, tamo gde je to prikladno. Konačno, trebalo bi razviti proširene planove i programe putem analize potreba i konsultativnog procesa sa ciljnim

učesnicama i drugim akterima. Pored toga, kapacitet se može povećati ili smanjiti u svakom trenutku, a sadašnji kapacitet nije garancija budućeg kapaciteta. Stoga je od presudnog značaja imati na umu da je obezbeđivanje dovoljnih resursa i podsticajnog institucionalnog okruženja u kome institucije u zajednici mogu da nastave da primenjuju svoje kapacitete ključno da im se omogući da prežive i ojačaju.

Merenje uticaja

Kod evaluacije delotvornosti obuke, bitno je 1) da obuku evaluiraju učesnice na kraju obuke; i 2) da se uticaj obuke na uključenost i osnaživanje žena evaluira korišćenjem alata za evaluaciju kojima se definišu polazne vrednosti, a napredak i uticaj mere primenom pokazatelja izlaza. Evaluacija učesnica nakon obuke data je u Prilogu 5, dok je spisak mogućih pokazatelja za dublje praćenje i evaluaciju dat u Prilogu 6.

Moguća ograničenja

Iako program izgradnje kapaciteta može da posluži kao bitan katalizator u razvoju transformativnog liderstva i podsticanju društvenih promena, osnaživanje je složen proces koji se ne može realizovati samo putem obuke. Potencijalni uticaj ove edukativne inicijative zavisi od šireg podsticajnog okruženja. Primera radi, kvote i obuke mogu negativno da utiču na liderke jer ih mogu opteretiti većim obimom odgovornosti ili ih izložiti štetnim reakcijama ako šire strukture koje podržavaju prepreke ravnopravnosti ostanu prisutne na institucionalnom i sistemskom nivou, uključujući tu i šire okvire javnih politika i zakonodavstva. Ova obuka je samo jedan alat i ne predstavlja sama sebi svrhu; ona može biti izuzetno delotvorna u transformisanju štetnih normi kada je deo obimnije strategije promena i strukture podrške.

PRAKTIČNI SAVETI ZA TRENERICE

- **Budite dobro pripremljene i organizovane.** Postarajte se da pažljivo pročitate i razumete priručnik, da vam je jasno šta su ciljevi obuke za svaku radionicu i za obuku u celini, da imate dovoljno znanja i iskustva iz tema obuke, da ste provežbale korake i metode i pripremile svoje primere i da znate na koji način ćete prilagoditi sadržaj iz priručnika. Postarajte se da ste se sa svojom koleginicom dogovorili koje ćete uloge igrati i kako ćete podeliti odgovornosti tokom obuke kako bi radionica tekla neometano i u partnerskom duhu. Pobrinite se da lokacija bude spremna.
- **Budite tačne i nikada nemojte kasniti.** Ako vi ne budete poštovali satnicu obuke, neće je poštovati ni učesnice.
- **Ne žurite.** Pronađite tempo koji odgovara učesnicama.
- **Jasno saopštite** zadatke i vremensko trajanje aktivnosti.
- **Postavljajte otvorena pitanja** da podstaknete sve učesnice da izraze svoje mišljenje i da procenite šta učesnice razumeju, a šta ne. Otvorena pitanja su ona na koja se ne može odgovoriti sa „da“ ili „ne“.
- **Ne budite zadovoljni samo jednim odgovorom.** Uvek nastavite da pitate – „Šta još? Ko ima da doda nešto?“ Postavljajte potpitanja da podstaknete učesnice da detaljnije razmotre svaki problem.
- **Posmatrajte i kontrolišite nivo energije.** Pratite znake zamora ili dosade. Proverite sa učesnicama, pa kada se zamore pređite na „energizator“ ili napravite pauzu.
- **Stalno menjajte metode** da bi učesnice ostale zainteresovane i usredsređene. Koristite različite aktivnosti (npr. grupne diskusije, grupne aktivnosti, praktične vežbe, igranje uloga i slično) na različitim mestima tokom obuke. Aktivnije metode primenjujte naročito posle ručka ili sredinom dana kada se učesnicama najviše spava.
- **Dobro upravljajte vremenom.** Odlučite koliko vremena je potrebno za svaku radionicu i nastojte da sve korake u okviru radionice uklopite u taj vremenski okvir. Zbrzane radionice mogu da izazovu frustraciju i zabunu, a radionice koje predugo traju izazvaće dosadu i gubitak pažnje.
- **Koristite prosti svakodnevni jezik i izbegavajte žargon.** Držite obuku na maternjem jeziku učesnica koji one razumeju i nemojte koristiti komplikovane tehničke izraze koje mogu zbuniti ljude.
- **Nemojte previše pričati.** Nemojte monopolizovati diskusiju ili držati dugotrajna predavanja. Najveći deo vremena za priču treba prepustiti učesnicama.
- **Podelite odgovornost sa učesnicama.** Zamolite ih da učestvuju u vođenju radionice kada god je to moguće, primera radi tako što će voditi beleške na flipčartu, moderirati diskusije ili čitati naglas. To učesnicama daje veći osećaj odgovornosti i omogućava fasilitatoru da upravlja sopstvenim nivoom energije i umanju teret vođenja obuke.
- **Vrednujte iskustva učesnica.** Poštujte učesnice kao vredan resurs koji će doprineti uspehu obuke.
- **Budite prijateljski raspoloženi i pristupačni.** Postarajte se da se svi osećaju opušteno i kao deo grupe i izgradite otvoreni odnos i povezanost sa učesnicama. Učesnice bi trebalo da se osećaju kao da mogu da vam se obrate sa bilo kojim pitanjem ili problemom.
- **Budite svesne same sebe.** Imajte svest o svom ponašanju, reakcijama, tonu glasa i ophođenju sa drugima, jer to može imati uticaj na grupu i poruke koje prenosite.

- **Pažljivo slušajte.** Pružite svoju punu pažnju i pokažite da ste zainteresovani, jer to podstiče učesnice da svoja mišljenja dele otvoreno i bez zadržke. Parafrazirajte ono što učesnice kažu da pokažete sagovornicama da ste slušali i potcrtajte ono što je rečeno da bi ostatak grupe bolje razumeo. Kada trener nije povezan sa učesnicima oni mogu izgubiti interesovanje.
- **Razvijte moć zapažanja.** Neprekidno posmatrajte prostoriju i budite svesne reakcija učesnica i dinamike grupe da biste mogle da postavite u skladu sa time.
- **Ujednačite učešće.** Motivirajte ćutljive da govore i kontrolišite pričalice. Naročito budite svesne učešća nepismenih ili neobrazovanih učesnica ili onih koje su nesigurne ili koje iz bilo kog razloga mogu da budu skrajnute.
- **Izgradite konsenzus.** Pomozite grupi da odluči kako da upravlja svakim zadatkom.
- **Budite empatične.** Poštujte granice učesnica kada neko ne želi da učestvuje ili želi da je preskočite, ali porazgovarajte sa njima nasamo da utvrdite u čemu je problem i ponudite ciljanu podršku.
- **Izbegavajte kritiku.** Nemojte reći „*To nije tačno*“. Umesto toga, recite „*Ima li neko drugu ideju?*“
- **Budite pozitivne, pružajte podršku i podstičite** učesnice davanjem povratnih informacija, pohvalama i pozitivnim gestovima.
- **Pozovite učesnice da ustanu kada govore.** To im omogućava da se bolje koncentrišu i pomaže im da zadobiju samopouzdanje za javna obraćanja.
- **Budite strpljive i ne dozvolite da vam tišina stvara nelagodu.** Ponekad učesnicima treba vremena da porazmisle; nema potrebe uvek ispuniti svaki trenutak.
- **Postarajte se da učesnice budu koncentrisane.** Nemojte dozvoliti malobrojnima da monopolizuju razgovor ili skrenu diskusiju sa teme.
- **Upravlajte sukobima.** Kada dođe do neslaganja na konfliktan način, podsetite ih koja su osnovna pravila, ponovo uspostavite prostor saradnje za učenje i pomozite im da izraze svoje stavove mirno i uz uzajamno poštovanje različitih mišljenja i konstruktivnu diskusiju. Podsetite učesnice da je obuka prilika da nešto nauče i da je bitno imati otvoren um.
- **Budite fleksibilne i prilagodljive.** Stvari ne idu uvek po planu. Budite fleksibilne i sposobne da odgovorite na situacije kako one nastaju. Nemojte biti suviše rigidni u obavljanju svoje uloge ili u pogledu koraka iz priručnika ili trajanja obuke.
- **Beležite** diskusije i izveštaje učesnica na flipčartima kako biste imale vizuelni podsetnik za učesnice; zapisujte samo glavne ideje ili ključne reči slovima dovoljno velikim da sve učesnice mogu da ih vide.
- **Analizirajte** svoje postupke na kraju svakog dana sa drugim članovima svog tima i shodno tome planirajte moguće korekcije za naredne dane obuke.
- **Imajte smisao za humor i zabavljajte se!** Setite se da i vi treba nešto da naučite i da se zabavite tokom radionice. Proslavite svoje uspehe i učite na svojim greškama.

STRUKTURA TRENINGA

Trening koji je predstavljen u ovom priručniku i koji je tema ove obuke osmišljen je tako da se što jednostavnije prilagodi različitim uslovima za njegovo sprovođenje i različitim lokalnim kontekstima, i to na način da sadrži **osnovni trening** u trajanju do **5 sati** sa pauzom, koji se dodavanjem elemenata može tematski proširiti i sprovoditi u vremenskim okvirima od **jednog i po do dva puna radna dana**.

Trening se sastoji od ukupno **9 radionica** na temu ženskog liderstva, umrežavanja i ekonomskog osnaživanja žena. Sadržaj radionica formulisan je tako da daje mogućnost skraćivanja u zavisnosti od potreba trenerica i specifičnih potreba učesnica treninga. Praktične vežbe i alati su prilagodljivi (propraćeni primerima mogućih tema) , dok su za potrebe pojašnjenja ponuđene dodatne informacije za svaku od tematskih celina.

Tablela 1 prikazuje strukturnu podelu osnovnog i dva proširena treninga, koji se u zavisnosti od lokalnih potreba i mogućnosti mogu dodatno prilagođavati.

Trajanje	Broj	Sesije i teme	Ciljna grupa
60 min.	Radionica 1	Uvodne aktivnosti	Žene
115 min.	Radionica 2	Šta je to žensko liderstvo?	Žene
130 min.	Radionica 3	Uloga liderki u društvenim promenama	Žene
105 min.	Radionica 4	Veštine komunikacije	Žene
65 min.	Radionica 5	Veštine saradnje	Žene
85 min.	Radionica 6	Veštine zastupanja	Žene
85 min.	Radionica 7	Otpornost	Žene
135 min.	Radionica 8	Žene i njihovo ekonomsko osnaživanje	Žene
115 min.	Radionica 9	Žensko preduzetništvo	Žene
			Trajanje
		OSNOVNI TRENING	1 DAN
		PRODUŽENI TRENING	1 i po DAN
		CEO TRENING	2 DANA

Tabela 2 prikazuje najkraću funkcionalnu strukturu treninga koja obrađuje temu liderstva i ženskog ekonomskog osnaživanja u trajanju od 3 sata. Ovu verziju treninga treba primenjivati samo u slučaju nemogućnosti organizovanja minimum jednodnevnog treninga u zajednicama.

SKRAĆENA VERZIJA OSNOVNOG TRENINGA

(u slučaju da ne postoji mogućnost održavanja dužih treninga)

Trajanje	Broj	Sesije i teme	Ciljna grupa
35 min.	Radionica 1	Uvodne aktivnosti	Žene
	20 min.	1. Ledolamac i predstavljanje	
	5 min.	2. Ciljevi obuke i dnevni red	
	7 min.	3. Pristup obuci i osnovna pravila	
	3 min.	4. Parking	
50 min.	Radionica 2	Šta je to žensko liderstvo?	Žene
	20 min.	1. Liderke širom sveta – liderske osobine	
	30 min.	2. Samopoštovanje i samopuzdanje	
40 min.	Radionica 6	Veštine zastupanja	Žene
	10 min.	1. Zastupanje i liderstvo u zajednici	
	30 min.	2. Vežbanje zastupanja	
55 min.	Radionica 9	Žensko preduzetništvo	Žene
	20 min.	1. Šta je žensko preduzetništvo i uslovi za žensko preduzetništvo?	
	35 min.	2. Prvi korak ka ženskom preduzeću	

Radionica 1. Uvodne aktivnosti

Ciljevi: Do kraja ove radionice, učesnice će:

- Razumeti ciljeve obuke
- Moći da objasne teme i dnevni red obuke
- Osećati se prijatno u društvu ostalih učesnica i fasilitatorki
- Razumeti osnovna pravila

Rezime sadržine:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (60 min.)
1	Ledolomac	Neformalan razgovor u prijatnoj atmosferi / energizator		10
2	Predstavljanje	Rad u parovima		15
3	Ciljevi obuke	Objašnjenje	Flipčart/tabla	5
4	Očekivanja i strahovi	Diskusija u celoj grupi	Flipčart/tabla	10
5	Dnevni red	Objašnjenje	Flipčart/tabla	5
6	Pristup obuci	Pitanja i objašnjenje		5
7	Osnovna pravila obuke	Pitanja i objašnjenje		5
8	Parking	Objašnjenje	Flipčart/tabla	3
9	Kutija za pitanja	Objašnjenje	Kutija	2

Koraci:

1. Ledolomac (10 min.)

Počnite neformalnim razgovorom u prijatnoj atmosferi i/ili energizatorom da opustite učesnice. Možete svima poslužiti kafu. Poželite svima dobrodošlicu na obuku, zahvalite im se na prisustvu i predstavite se.

2. Predstavljanje (15 min.)

Neka se svaka učesnica predstavi, kaže odakle je i šta joj je tog trenutka važno. Neka kaže koje je najvažnije pitanje koje bi prvo rešavala da sutra postane predsednica države. „*Kada bih ja sutra postala predsednica države, prvo pitanje na kome bih radila je...*“ Predstavljanje može da se radi pojedinačno pred celom grupom, ili u parovima, tako da svaka učesnica celoj grupi predstavi svoju partnerku.

3. Ciljevi obuke (5 min.)

Postavite flipčart sa ciljevima obuke, objasnite ih i odgovorite na moguća pitanja.

- Neophodno je razvijati svest, znanja, veštine i posvećenost institucija u zajednici kako bismo postale liderke sposobne za promene i zagovornice ravnopravnih, inkluzivnih i mirnih zajednica.
- Jačanje organizacije i odbora kao institucije u zajednici koja promovira prava žena i najmarginalizovanijih (kao što su interno raseljena lica/povratnice, nacionalne manjine, osobe sa invaliditetom itd.) u okviru nastojanja zajednice da definiše i ostvari svoje ciljeve.
- Osnaživanje članica zajednice pružajući im relevantna znanja, veštine i iskustava, čime im se omogućava da postanu transformativne liderke i zagovornice ravnopravnih, inkluzivnih i mirnih zajednica.
- Osnaživanje članica zajednice da ostvare ekonomsku nezavisnost.

4. Očekivanja i strahovi (10 min.)

Objasnite: *Iako ova obuka ima određene zadate ciljeve, važno je da otkrijemo šta vi očekujete od nje i koje strahove možda imate.*

Pitajte: *Šta očekujete da ćete naučiti, ili kojim novim znanjima se najviše radujete? Koje strahove imate o obuci? Neka učesnice napišu svoje odgovore na samolepljivim papirićima (ako su pismene) i zalepite ih na dva flipčarta (dva odvojena dela table), jedan za „očekivanja“ a drugi za „strahove“. Zamolite dobrovoljca da ih pročita.*

Ako pojedina očekivanja nisu obuhvaćena ovom obukom, objasnite da ona mogu biti deo buduće obuke ili sastanka sa učesnicama.

Odgovorite na strahove učesnica. Primera radi, ako se plaše da neće razumeti obuku, objasnite da se u obuci sve radi korak po korak i da bi u toku obuke trebalo da postave sva pitanja koja mogu imati.

5. Dnevni red (5 min.)

Postavite flipčart sa dnevnim redom na zid i podelite njegove kopije. Prođite kroz svaku temu radionice. Objasnite trajanje radionice i pauze i postignite saglasnost o njima. Naglasite da je važno biti tačan jer će brojne teme biti obrađene za kratko vreme.

6. Pristup obuci (5 min.)

Objasnite: *Ovo je participativna obuka, što znači da svi treba da učestvuju jer će veliki deo znanja i ideja dolaziti upravo od vas! Ja nisam ovde da vam ceo dan držim predavanja, već da omogućim proces učenja u kome ćete vi međusobno deliti svoja znanja i iskustvo i učiti jedne od drugih. Zato je važno da svako učestvuje aktivno, a ovo je bezbedan prostor.*

Pitajte: *Šta je to bezbedan prostor? Podstaknite učesnice da odgovore.*

Objasnite: *Bezbedan prostor je mesto na kome ljudi mogu slobodno da se izraze bez osude ili kritike. Taj duh moramo da zadržimo tokom čitave obuke.*

7. Osnovna pravila obuke (5 min.)

Objasnite: *U sklopu stvaranja bezbednog prostora bitno je da zajedno definišemo neka osnovna pravila da bismo bile sigurne da će interakcija između svih biti puna poštovanja i da svi mogu da se osećaju udobno i učestvuju slobodno, naročito jer ćemo razgovarati o nekim osetljivim i kontroverznim temama. Osnovna pravila su pravila koja se svi slažemo da ćemo slediti tokom obuke.*

Pitajte: *Šta bi trebalo da nam budu osnovna pravila? Dajte učesnicama minut da o tome same razmisle, a zatim izdvojte neke njihove odgovore. Zapišite teze na flipčartu tako da svi mogu da ih vide. Neka ostanu na zidu tokom cele obuke i pozivajte se na njih kada je to potrebno. Primeri odgovora:*

- Dolaziti na obuku na vreme
- Poštovati druge kada govore i ne prekidati ih
- Isključiti mobilne telefone
- Ne postoje glupa pitanja
- Slušajte pažljivo šta drugi pričaju
- Pozovite se na svoja iskustva
- Izražavati neslaganje sa drugima uz poštovanje; ne napadati ih lično. Cilj nije postići saglasnost nego ostvariti dublje razumevanje

Objasnite: *Poverljivost je važno osnovno pravilo, a to znači da obećavamo da nećemo razgovarati ni o čemu što čujemo tokom ove obuke bez dozvole osobe koja je to rekla. To je važno zato što će ljudi možda da podele sa nama svoje lične priče i mišljenja. Poverljivost pomaže da se stvori bezbedan prostor u kome svi verujemo jedni drugima i osećamo se kao da možemo otvoreno da razgovaramo o stvarima.*

Pitajte: *Da li se svi slažete sa ovim osnovnim pravilima? Pozovite učesnice da odgovore.*

8. Parkiralište (3 min.)

Postavite flipčart sa „parkiralištem“ na zid gde može da ostane do kraja obuke.

Objasnite: *„Parkiralište“ je mesto na kome mogu da se „parkiraju“ pitanja na teme za koje tokom ove obuke nema vremena. Kada se takva pitanja, bojazni ili teme jave, zapišaćemo ih na papiru „parkirališta“ i vratićemo im se odmah nakon pauze ili na kraju dana.*

9. Kutija za pitanja (2 min.)

Objasnite: *Slobodno postavljajte pitanja u svakom trenutku tokom ove obuke. Uz to, pozadi u sobi postoji i ova Kutija za pitanja ako biste radije da postavite pitanja anonimno. Pitanja možete da zapišete na papirićima i stavite ih u kutiju, a mi ćemo ih svakog dana prikupljati i idućeg dana odgovoriti na njih. Pokažite učesnicama Kutiju za pitanja.*

Radionica 2. Šta je to žensko liderstvo?

Ciljevi: Do kraja ove radionice, učesnice će:

- Moći da objasne definiciju liderstva
- Razumeti šta čini uspešnu liderku i koje su veštine potrebne za sprovođenje njihovih planova društvene akcije u delo
- Razumeti značaj samopouzdanja za liderski potencijal i kako ga razviti
- Steći inspiraciju iz primera liderki
- Povećati stepen svesti o ženskim pravima
- Prepoznati svoje snage i slabosti i naći načine za njihovo otklanjanje/prevazilaženje
- Imati pozitivniji stav o sebi

Rezime sadržine:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (115 min.)
1	Definicija liderstva	Pitanja, spontane grupe, objašnjenje, rezime	Flipčart/tabla	15
2	Liderke širom sveta iderske osobine i veštine	Spontane grupe, grupna diskusija, pitanja, objašnjenja	Flipčart/tabla	40
3	Samopoštovanje i samopouzdanje	Pitanje i grupna refleksija	Flipčart/tabla	35
4	Korpa za otpatke	Grupna aktivnost	Flipčart/tabla, korpa za otpatke	15
5	Krug podrške	Grupna aktivnost		10

Koraci:

1. Definicija liderstva (15 min.)

Objasnite: Jedna od svrha ove obuke je da vam pomogne da razvijete svoje liderske veštine, tako da je prvo važno razumeti šta je to liderstvo.

Pitajte: Šta je to liderstvo? Prodiskutujte u spontanim grupama (ukoliko prostor i broj učesnica omogućava podelu na grupe, odnosno ako ih je više od 10). Saslušajte izveštaje svake grupe i zabeležite odgovore na flipčartu; diskutujte o njima zajedno.

Dodajte: Liderstvo je proces usmeravanja ili uticanja na druge da se ostvari određeni cilj. To se čini motivisanjem, inspirisanjem, pokretanjem i organizovanjem ljudi.

Objasnite: Već ste verovatno naučile brojne veštine poput upravljanja finansijama, javnih nabavki i monitoringa, ali sve to je deo upravljanja. Upravljanje podrazumeva organizovanje i koordinaciju resursa radi ostvarivanja ciljeva. Liderstvo je nešto drugo – tu je reč o tome kako motivisati zajednicu, kako joj dati samopouzdanje i razlog da ostvari zajednički cilj.

2. Liderke širom sveta - liderske osobine i veštine (40 min.)

Objasnite: Sada kada smo porazgovarale o tome šta je to liderstvo, hajde sada da razmislimo o osobinama dobrih predvodnica. Drugim rečima, koje bi osobine trebalo da ima uspešna liderka? Ko su dobre liderke?

Aktivnost: Razmislite o pojedincima ili grupama koje vas inspirišu i koje cenite. Kako oni postupaju i kako se ponašaju? Koje osobine ili svojstva imaju? To mogu biti poznati ljudi iz bilo kog dela sveta, ljudi iz vaše zemlje ili vaše sopstvene zajednice ili čak članovi vaše porodice i prijatelji koje samo vi poznajete. Ako su to pojedinci a ne grupe, prisetite se jedne žene.

Nakon što učesnicama date neko vreme da pojedinačno razmisle o tome, podelite ih na grupe od po 3 do 5 ljudi (ukoliko vam prostor i broj učesnica to omogućava). Razmenite svoje primere sa ostalima i navedite razloge zašto ste odabrale upravo te ljude ili grupe. Zatim odaberite 1 ili 2 primera iz te grupe i predstavite ih svim učesnicama. Objasnite zašto su to vaši najbolji primeri. Dajte grupama vreme da razmene informacije i predstavte svoje prve izbore u celoj grupi.

Pitajte: Sada kada na osnovu tih primera znamo nešto o tome koje osobine imaju dobre liderke i lideri, hajde da napravimo spisak. Koje osobine smatrate da bi trebalo da ima uspešna / dobra liderka / liderska grupa u zajednici? Napravite spisak tih osobina i objasnite šta su one. Diskutujte o tome u spontanim grupama uz izveštavanje redom i zapišite spisak na flipčartu/tabli. Ako grupama ide teže, dajte im neke primere. **Mogući odgovori su:**

- **Integritet:** Preuzimaju snažnu moralnu odgovornost prema onima koje vode i rade u korist zajednice.
- **Vođstvo sopstvenim primerom:** Primenjuju dobre vrednosti / ponašanja i u tome predstavljaju primer za zajednicu.
- **Znanje:** Razumeju stanje zajednice i neprekidno su informisani o njenim izazovima, potrebama i prednostima.
- **Samosvest:** Prepoznaju svoje prednosti i slabosti i način na koji one utiču na druge.
- **Samokontrola:** Mogu da kontrolišu svoje reakcije / ponašanja i menjaju ih na bolje.
- **Samopouzdanje:** Veruju u svoje sposobnosti da obave poslove i odgovore na izazove.
- **Objektivnost:** Zastupaju interese zajednice, a ne svoje sopstvene i nije im teško da sagledaju stvari iz perspektive svakog pripadnika zajednice.
- **Istrajnost:** Posvećeni su i neprekidno se trude da ostvare ciljeve.
- **Hrabrost:** Prevazilaze strah u nepovoljnim okolnostima i imaju unutrašnju snagu.
- **Odgovornost:** Odgovorni su za svoje postupke, čak i one koji prouzrokuju nepovoljne posledice ili su štetni.
- **Poštovanje:** Ophode se prema drugima sa poštovanjem i nastoje da razumeju i uzmu u obzir njihove stavove.
- **Komunikativnost:** Dele informacije i staraju se da zajednica bude informisana.
- **Poniznost:** Ne predstavljaju sebe važnijima od ostalih.
- **Iskrenost:** Drže reč, autentični su i ulivaju poverenje.
- **Pouzdanost:** Dosledni su, možete se pouzdati u njih, jasni i posvećeni služenju zajednici.
- **Odsustvo diskriminacije:** Postupaju sa ljudima ravnopravno i pravično; razmišljaju o koristi za sve pripadnike zajednice, naročito za one kojima treba najviše pomoći.
- **Pristupačnost:** Ljubazni su i može im se prići.

- **Proaktivnost:** Imaju inicijativu i sprovode ideje čak i ako one nikad nisu pokušane.
- **Kreativnost:** Eksperimentišu sa novim idejama i načinima rada.
- **Slušanje:** U stanju su da pažljivo slušaju i obraćaju pažnju na ono što drugi govore.
- **Inkluzivnost:** Žele da čuju stavove drugih i pomažu drugima da iskažu i razmene svoje ideje.
- **Timski rad:** Dobro rade jedni sa drugima i sa ostalima; podstiču osećanje zajedništva.
- **Transparentnost:** Otvoreni su i jasni po svim pitanjima.
- **Empatičnost:** Mogu da osete i razumeju perspektive i osećanja drugih.
- **Saosećajnost:** Imaju želju da pomognu ljudima kojima je pomoć potrebna.
- **Vizionarstvo:** Mogu da gledaju unapred i usredsrede se na širu sliku.

Pitajte:

- *Ko od vas misli da poseduje sve te osobine? Podignite ruke.*
- *Ko od vas misli da poseduje neke od tih osobina? Podignite ruke.*
- *Ko od vas misli da može i želi da radi na sticanju / razvoju tih osobina? Podignite ruke.*

Rezimirajte: *Bilo bi teško da svaka liderka / leaderska grupa ima sve ove osobine ili da bude savršena u pogledu svake od njih, ali sada kada ste svesne ovih osobina možete da nastavite da ih razvijate. Važno je da imate na umu da možda neke od ovih osobina imate, dok sticanje drugih zahteva dodatan rad i ulaganje. Svrha individualnog liderstva je da doprinesete na svoj način, bez obzira na vašu ulogu u grupi. Vaše individualne osobine i prednosti udruženo mogu da omoguće najbolje liderstvo u zajednici. Svaka grupa je snažna samo onoliko koliko su to njeni članovi zajedno.*

Pitajte: *Sada kada smo porazgovarali o osobinama koje mora da ima uspešna liderka / leaderska grupa, hajde da razmislimo šta bi ona trebalo da bude u stanju da uradi? Kakve vrste veština ili kompetencija bi trebalo da ima da bi bila dobra liderka? Diskutujte o tome u spontanim grupama uz izveštavanje redom i zapišite spisak na flipčartu. Mogući odgovori su:*

- Sposobnost razmišljanja unapred, planiranja i rukovođenja
- Veštine donošenja odluka
- Sposobnost da se razumeju mogućnosti / opcije i njihove posledice
- Veštine komunikacije
- Veštine održavanja pozitivnih međuljudskih odnosa
- Veštine umrežavanja
- Veštine pregovaranja
- Veštine zastupanja
- Veštine mobilisanja resursa
- Veštine rešavanja sukoba
- Veštine rešavanja problema

Objasnite: *Na budućim radionicama ćemo se detaljnije pozabaviti nekim od tih veština i kompetencija i primenjivaćemo ih.*

3. Samopoštovanje i samopouzdanje (35 min.)

Objasnite: *Da bi liderke ispoljile osobine koje ste navele i stekle veštine kojima mogu da menjaju svoj život i svoju okolinu, neophodno je da veruju u sebe i da dobro poznaju svoje prednosti i slabosti – neophodno je da imaju samopouzdanje i samopoštovanje.*

Aktivnost: *Spektar. Na podu je nacrtana linija na čijem jednom kraju piše „da“ a na drugom „ne“. Pročitacu vam nekoliko izjava, a, nakon svake izjave, ako se slažete sa njom, pređite na stranu na kojoj piše „da“. Ako se ne slažete sa tom izjavom, pređite na stranu na kojoj piše „ne“. Ako ste negde između, stanite na mesto koje odgovara vašem stavu.*

- Imam brojne korisne veštine.
- Trudim se da naučim i isprobam nove stvari.
- Postavljam sebi ciljeve.
- Verujem da mogu da ostvarim svoje ciljeve.
- Sposobna sam da pomognem drugima.
- Mogu da pomognem drugima da ostvare svoje ciljeve.
- Lako mogu da razgovaram sa ženama i govorim pred ženama.
- Lako mogu da razgovaram sa muškarcima i govorim pred muškarcima.
- Lako mogu da izrazim svoje mišljenje.
- Moji stavovi su vredni i značajni.
- Smatram da me ljudi slušaju.
- Dobro sarađujem sa drugima.
- U stanju sam da utičem na druge.
- U stanju sam da donosim važne odluke.
- Ponosna sam na odluke koje donosim.
- Tražim pomoć kada mi je potrebna podrška.
- Znam šta su moja prava.
- Osećam se dobro u svojoj koži.
- Svesna sam svojih prednosti i slabosti.
- Imam daleko više slabosti nego drugi ljudi.
- Mogu da se izborim sa svakim izazovom na koji naiđem.
- Sposobna sam da preuzimam rizike.
- Osoba čije mišljenje najviše cenim sam ja sama.
- Mogu da izađem na kraj sa negativnim komentarima koji su mi upućeni.
- Mogu da budem sjajna predvodnica zajednice.

Diskutujte: *Na koje mesto ste stali u odnosu na „da“ ili „ne“? Pozovite učesnice da odgovore i ukratko prodiskutujte.*

Pitajte: *Šta je to samopoštovanje? Pozovite učesnice da odgovore.*

Objasnite: *Samopoštovanje je ono što mislite o sebi. To je stepen sigurnosti i poverenja koje imate u svoju sopstvenu vrednost i sposobnosti. Ako ne cenite sebe i samo se usredsređujete na ono što ne možete da uradite, onda su vam samopoštovanje i samopouzdanje niski. Ako cenite sebe i usredsređujete se na ono što možete da uradite, samopoštovanje i samopouzdanje su vam visoki. Samopoštovanje je nešto što možemo da izgradimo. Ako*

imamo nizak stepen samopoštovanja i samopouzdanja, možemo da promenimo način na koji se osećamo u pogledu sebe tako da povećamo samopoštovanje i samopouzdanje.

Pitajte: *Koji činioci utiču na naše samopoštovanje?* Porazgovarajte o tome u spontanim grupama i izvestite celu grupu o svojim zaključcima. Mogući odgovori:

- Način na koji sa nama postupaju oni do kojih nam je stalo, kao što su muž, roditelji, porodica i prijatelji i poruke koje primamo od njih
- Vrednost koju naša kultura pripisuje ženama
- Poruke koje primamo od društva u celini – naše zajednice, obrazovnog sistema, verske zajednice, medija, pravosuđa
- Iskustva sa našim neuspesima i greškama iz prošlosti i osećanja koja su oni izazvali u nama, ili osećanja koja su drugi ljudi izazvali u nama tim povodom

Pitajte: *Zašto je samopoštovanje bitno?* Pozovite učesnice da odgovore. Mogući odgovori:

- Vrednost koju pripisujete sebi utiče na način na koji se razvijate
- Ako ne verujete u sebe, ne možete otkriti svoj potencijal niti definisati i ostvariti ciljeve
- Samopoštovanje ima veliki uticaj na vaše misli, osećanja i vrednosti
- Naša osećanja o sebi samima imaju veliki uticaj na naše odnose sa drugima i naše sopstveno mentalno zdravlje

Pitajte: *Zašto je samopoštovanje bitno za uspešno liderstvo?* Pozovite učesnice da odgovore. Mogući odgovori:

- Ako ne verujete u sebe, ni drugi neće verovati u vas
- Ako ne verujete u sebe, biće vam teško da obavljate svoje uloge i zaduženja
- Ako nemate samopouzdanje, nećete biti u stanju da rešavate izazove ili probleme sa kojima se suočavate

Pitajte: *Kako možete da unapredite svoje samopoštovanje i samopouzdanje?* Porazgovarajte o tome u spontanim grupama i izvestite celu grupu o svojim zaključcima. Mogući odgovori:

- Imaću vere u sebe
- Prihvatiću sebe kao nekog vrednog
- Vodiću brigu o sebi fizički, emotivno i mentalno
- Odbacivaću negativne misli o sebi i umesto toga misliti pozitivno i verovati da mogu da budem uspešna u onome što pokušam da uradim
- Vežbaću svoje veštine da steknem i ojačam poverenje u svoje sposobnosti
- Postavljaću realne ciljeve
- Razumeću i ostvarivati svoja prava
- Prekinuću svoju izolaciju tako što ću se pridružiti drugim ženama koje mogu da mi pruže moralnu podršku i podsticaj
- Slaviću svoje uspehe
- Umesto da osećam stid kada pogrešim, iskoristiću to kao priliku da naučim nešto
- Biću bliska sa ljudima koji su pozitivni prema meni
- Slaću sebi pozitivne, a ne negativne poruke

Rezimirajte: *Visoko samopouzdanje i samopoštovanje igraju ključnu ulogu u uspješnom liderstvu. Samopouzdana liderke mogu jednostavnije da inspirišu i utiču na ljude i odgovore na njihove potrebe. Samopouzdanje pomaže liderkama da se izbore sa brojnim izazovima na koje nailaze i pomaže im da ne odustanu od pomaganja drugima da ostvare svoje ciljeve. Čak iako ne počnete kao liderke sa visokim samopouzdanjem, liderstvo može da vam pomogne da izgradite samopouzdanje kroz sticanje novih znanja i vežbanje liderskih veština. Ne morate imati samopouzdanje da biste počele, ali morate početi da biste stekle samopouzdanje!*

4. Korpa za otpatke (15 min.)

Aktivnost: *Razmislite na kratko o svemu što mislite da vas sprečava da postanete samopouzdana, snažna i uspješna liderka zajednice. To može biti bilo šta, od osećanja poput straha ili zabrinutosti, do drugih prepreka kao što su rodna diskriminacija koja vas sprečava da se zaposlite ili steknete obrazovanje. Zatim ih zapišite ili nacrtajte na papiru. Kada učesnice završe, neka stanu u krug u čijem središtu je korpa za otpatke. Neka učesnice prilaze korpi jedna po jedna i pocepaju i bace svoj papir. Ako im ne smeta da podele svoja mišljenja sa grupom, neka pročitaju ili objasne šta im piše na papiru pre nego što ga bace. Aplaudirajte svakoj učesnici nakon što baci papir.*

Objasnite: *Ova vežba je bila zamišljena da vam pomogne da prepoznate stvari koje vas sputavaju i da vam da sigurnost da uvidite da ne morate da ih trpate već možete da odlučite da ih uklonite.*

5. Krug podrške (10 min.)

Aktivnost: *Stanite u dva kruga – spoljni i unutrašnji – tako da u oba kruga bude isti broj učesnica. Pustiću vam muziku pa vas molim da plešete, pri čemu će spoljni krug da pleše u jednom pravcu a unutrašnji u drugom. Kada ugasim muziku, stanite u mestu i pronađite osobu koja je neposredno ispred vas. Recite nešto što vam se zaista dopada u vezi sa tom osobom. Onda ću ponovo pustiti muziku i ponovićemo ovu vežbu nekoliko puta.*

Objasnite: *Ova vežba je zamišljena da vam pomogne da se osećate pozitivno o sebi i da razumete da možete da pomognete drugima da se i oni osećaju pozitivno o sebi. Zapravo, stvaranje veza sa drugim liderkama ili čak formiranje širih grupa i mreža liderki pomoći će vam da podržite jedna drugu na svom liderskom putovanju.*

Radionica 3. Uloga liderki u društvenim promenama

Ciljevi: Do kraja ove radionice, učesnice će:

- Razumeti svoje uloge i odgovornosti kao nositeljki društvenih promena
- Shvatiti viziju i ciljeve društvenih promena u zajednici
- Koristiti alate analize aktera i SWOC analize za planiranje inicijativa društvenih promena

Rezime sadržine:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (130 min.)
1	Uloga liderki u društvenoj promeni	Pitanje, objašnjenje, rezime		10
2	Vizija društvenih promena za vašu zajednicu	Pitanje, objašnjenje, vizioniranje, grupni rad, „šetnja galerijom“	Flipčart/tabla markeri	30
3	Definisanje ciljeva	Pitanje, objašnjenje, mapa puta, grupni rad	Flipčart/tabla markeri	30
4	Strategija i planiranje	Analiza zainteresovanih strana, SWOC analiza, akciono planiranje, pitanja, objašnjenja, grupni rad	Flipčart/tabla markeri	60

1. Uloge i odgovornosti liderki u društvenim promenama (10 min.)

Objasnite: Sada ćemo da razmotrimo šta je naša uloga kao liderki zajednice i kako možemo da svojim radom transformišemo odnose između ljudi i tako ostvarimo veću uključenost i ravnopravnost u našim zajednicama.

Pitajte: Kao liderke zajednice, šta mislite koje su vaše uloge i odgovornosti? Prodiskutujte o ovome u parovima a zatim predstavite svoja mišljenja u celoj grupi. **Mogući odgovori:**

- Moramo da primenimo načela razvoja koji pokreće zajednica
- Moramo da štitimo i podstičemo razvoj ljudskih prava za sve članove zajednice
- Moramo da prepoznamo najosetljivije grupe u zajednici i saznamo njihove potrebe

Rezimirajte: Kao liderke zajednice, vi zastupate sve ljude, uključujući žene, muškarce, mlade, osobe sa invaliditetom i druge. Samim tim, vi ste odgovorne da utvrdite sve probleme grupa koje zastupate i da se postarate da se na njih skrene pažnja zajednice i da se one uzmu u obzir u planovima za razvoj zajednice.

2. Vizija društvenih promena za vašu zajednicu (30 min.)

Objasnite: *Svaka društvena promena počinje vizijom.*

Pitajte: *Sada ćete osmisliti viziju društvenih promena za svoju zajednicu. Šta je to vizija društvenih promena u zajednici? Saslušajte nekoliko odgovora.*

Objasnite: *Vizija društvenih promena je ono što zamišljate kao idealno stanje vaše zajednice u budućnosti. Reč je o pozitivnim društvenim promenama koje želite da se ostvare u zajednici, razlici koja želite da se javi u životima ljudi u skladu sa vašim vrednostima. Razgovarali smo o tome kako u zajednici postoje diskriminacija, isključenost i neravnopravnost; vizija društvenih promena je ono što želite da ostvarite za svoju zajednicu da biste tu situaciju promenili na bolje. Važno je imati viziju zato što samo kad imate viziju možete napraviti planove da tu viziju i ostvarite. Primera radi, ako niste odlučili koje vam je odredište ili gde želite da stignete, ne možete da napravite mapu puta da tamo stignete i samo ćete lutati okolo!*

Aktivnost: *Sada ćemo raditi jednu kratku vežbu vizioniranja. Sledeće instrukcije ispričajte polako i sa dovoljnim vremenskim razmakom da bi učesnice imale vremena da se opuste i razmisle o svakom pitanju.*

- *Sada zamislite da je prošlo deset godina i da su neki od razvojnih projekata i inicijativa društvenih promena u vašoj zajednici bili uspešni (u zavisnosti od grupe i mesta na kom se sprovodi trening upotrebite primer inicijative koja je već pokrenuta). Kako ta uspešna budućnost izgleda? Koje su usluge dostupne i ko im pristupa? Kakav je položaj različitih grupa u zajednici kao što su žene, muškarci, mladi, deca, manjinske grupe i ostali? Koje su njihove aktivnosti i uloge i kako se oni osećaju? Kakvi su odnosi između ovih grupa?*
- *Kada ste zamislile jasnu viziju ovoga, molim vas da nacrtate ono što ste sebi predstavile. Usredsredite se na društvene aspekte – kakvi su odnosi među ljudima i koji je položaj različitih grupa. Možete da koristite različite boje, simbole i slike; možete da nacrtate šta god želite na koji god način želite. Neke učesnice mogu isprva da oklevaju da crtaju, ali čak i one koje nikada u ruci nisu držale olovku mogu brzo da nauče da crtaju. Pružite im podršku na početku tako što ćete ih ohrabrivati i pomoći im da svoje ideje pretoče u slike sve dok se ne budu osećale prijatnije u pogledu crtanja.*
- *A sada sedite zajedno sa ostalim učesnicama, podelite svoje crteže i razgovarajte o njima međusobno.*
- *Sada nacrtajte zajednički crtež koji sadrži sve bitne elemente svakog pojedinačnog crteža. To je kolektivna vizija onoga što biste htele da vidite u svojoj zajednici kao rezultat svog rada u narednih deset godina. Probajte da učinite taj crtež što jasnijim. Svi bi trebalo da učestvuju u crtanju tog crteža; ne bi trebalo da ga crta samo jedna osoba. Prošetajte se među grupama da biste se postarali da se upravo to dešava.*
- *A sada pretočite taj crtež u jednu sažetu rečenicu koja odražava tu viziju i predstavlja odgovor na pitanje „Kakva će biti društvena situacija naše zajednice i njenih pripadnika za deset godina?“ Postarajte se da se svi slažu sa konačnom rečenicom.*
- *Zatim razmislite o postojećoj društvenoj situaciji u svojoj zajednici u poređenju sa vašom vizijom stanja za deset godina. U čemu su razlike? Kakva je sadašnja situacija?*

3. Definisiranje ciljeva (30 min.)

Objasnite: *Možda vam vaša vizija društvenih promena deluje nedostižno u poređenju sa onim gde se trenutno nalazite. Ali, baš kao kada se penjete na planinu, korisno je ići deo po deo, usredsređujući se na najbitnije etape koje su baš sad pred vama. Na kraju ćete videti da ste se popeli na planinu. Ove etape duž puta su ono što nazivamo „ciljevi“.*

Objasnite: *Ako viziju društvenih promena posmatramo kao krajnje odredište zajednice, možemo da zamislimo ciljeve kao putokaze na tom putu. Njima se obeležava ono što zajednica namerava da ostvari na putu ka realizaciji svoje vizije i što je približava njenom krajnjem odredištu. Ciljevi bi trebalo da budu:*

- *Jasni i konkretni – tako da ih razumeju različiti akteri*
- *Realni i ostvarivi – tako da mogu da se realizuju*
- *Vremenski određeni – tako da možete da se držite rokova i ostvarite ih pravovremeno*
- *Merljivi – tako da možete da utvrdite da li ih ostvarujete ili ne*

Aktivnost: *Sada ćemo nacrtati mapu puta od postojećeg stanja zajednice do vaše vizije. Razmislite: koji su to ciljevi koje zajednica treba da ostvari da bi realizovala svoju viziju društvenih promena i smanjila neravnopravnost? Šta vi možete da učinite kao liderke da usmerite zajednicu u tim naporima da se ostvare društvene promene? (ovu vežbu je poželjno raditi u grupama ukoliko je to moguće) Među mogućim odgovorima su:*

- Mobilisati isključene grupe da učestvuju u sastancima zajednice i saslušati one čiji se glas slabije čuje
- Unaprediti svest o štetnim društvenim normama i pomoći da se promene stavovi i ponašanja kojima se škodi drugima ili se oni iskorišćavaju
- Proveriti da li naši planovi i projekti razvoja zajednice koriste svima i ne stavljaju nikoga u nepovoljan položaj (postaviti potrebe osetljivih grupa kao prioritet pri izboru projekata)
- Starati se o tome da osetljive grupe mogu da pristupe svim prilikama za dobijanje posla kroz razvojne projekte
- Izgraditi kapacitete i samopouzdanje žena i drugih marginalizovanih grupa
- Povećati pristup marginalizovanih grupa informacijama i znanju
- Povećati obim prilika, usluga i izbora dostupnih osetljivim i marginalizovanim grupama

4. Strategija i planiranje (60 min.)

Objasnite: *Sada kada ste definisali svoju viziju društvenih promena u zajednici, kao i ciljeve koje želite da postignete, možete da razmislite o tome kako ćete ih postići. Moraćete da procenite koje zainteresovane strane treba da uzmete u obzir i sa kojim teškoćama ćete se možda suočiti, kao i da razmislite o strategijama za rešavanje tih pitanja. Uradićemo nekoliko aktivnosti koje će vam pomoći da analizirate i razmotrite sve te različite činioce.*

Pitajte: *Šta su to zainteresovane strane? Podstaknite učesnice da odgovore.*





Objasnite: *Zainteresovane strane su svi ljudi koji su deo jednog projekta ili na koje projekat na neki način utiče, uključujući i one koji su isključeni iz njega. Vaša zajednica je mreža pojedinaca i grupa koji mogu da pomognu da se ostvare društvene promene ili koji mogu da im se*

suprotstavljaju. Ali nove ideje i rešavanje izazova često zahtevaju promene, jer to znači da stari načini postupanja ne funkcionišu i ne mogu da reše te izazove. U takvim situacijama dobre liderke često mogu da naprave iskorak tako što će ujediniti zajednicu oko zajedničke ideje koja doprinosi boljitku čitave zajednice ili pomoći onima koji su najranjiviji ili izostavljeni.

Aktivnost: Analiza zainteresovanih strana. Prvo u svojim grupama prodiskutujte o različitim zainteresovanim stranama u vašoj zajednici – ljudi na koje utiču vaši razvojni projekti i vizija – i zašto su oni bitni. Razmislite o tome i zapišite zašto su oni bitni i zašto sa njima treba da se konsultujete na projektu. Primeri odgovora:

Zainteresovana strana (mogu se nacrtati slike ako je bilo koja učesnica nepismena)	Zašto je bitna?
Verski vođa	On je jedan od glavnih lidera zajednice, veoma je moćan i mnogi ljudi ga slušaju
Žene	One predstavljaju polovinu zajednice i deo su svake grupe; one moraju da pomognu da se osmišljavaju planovi i odluke
Starešina	On je tradicionalni lider zajednice; on ima moć i veoma je poštovan i mora da podrži aktivnosti
Manjinska grupa	Oni žive na obodu zajednice i veoma su siromašni; moramo da razumemo njihove potrebe da bismo im pomogli
Mladi	Brojni mladi su nezaposleni i ne pohađaju školu; trebalo bi da učestvuju u razvojnim aktivnostima da bi pojasnili svoje potrebe i ostvarili bar neke prihode
Osobe sa invaliditetom	Osobe sa invaliditetom su veoma osetljive i često marginalizovane; moramo da razumemo njihove potrebe i kako im projekat može pomoći
Pružalac javnih usluga	Zadužen je za pružanje kvalitetnih usluga
Lokalni državni službenik	Stara se o tome da imamo usluge
Zemljoradnici	Postoji veliki broj siromašnih zemljoradnika i njima će koristiti projekat izgradnje puta
Roditelji	Mnogo dece ne pohađa školu i treba da saznamo zašto ih roditelji ne šalju
Devojčice	Mnogo devojčica ne ide u školu a ako školski projekat poboljša stanje školske zgrade možda će je veći broj devojčica pohađati

Aktivnost: Analiza prednosti, slabosti, prilika i izazova (SWOC). *Dok radite na ostvarenju svojih ciljeva i krećete se putem čiju ste mapu izradile, od pomoći je takođe napraviti mapu prednosti, slabosti, prilika i izazova sa kojima se zajednica može suočiti na tom putu. Primera radi, koje zainteresovane strane vam mogu pomoći a koje mogu pružati otpor? Koji su vam resursi dostupni i koji su vam resursi potrebni? Ova analiza zatim može da vam pomogne da pripremite ključne predloge za aktivnosti. Zajednički popunite tabelu na flipčartu.*

 Prilike (Koje su naše glavne prilike?)	 Izazovi (Sa kojim se izazovima suočavamo?)
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • •
 Prednosti (Koje su naše prednosti?)	 Slabosti (Koje su naše slabosti?)
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • •

Aktivnost: Izrada Akcionog plana za društvene promene. *Sada kada ste formulisale svoju viziju i ciljeve, identifikovale različite zainteresovane strane u svojoj zajednici i analizirale sve svoje različite prilike, izazove, prednosti i slabosti, možete da počnete sa definisanjem akcionog plana za društvene promene. Razmislite o ciljevima koje želite da ostvarite i prodiskutujete o pojedinim idejama o tome kako da to ostvarite.*

- Identifikujte ciljeve
- Identifikujte različite korake koji su vam potrebni da ostvarite ciljeve
- Identifikujte ključne zainteresovane strane sa kojima treba da sarađujete (kako one koje mogu da pomognu tako i one koje mogu da odmgnu)
- Identifikujte ključne resurse koji su vam potrebni i one koje već imate
- Identifikujte vremenski okvir i koliko će vam vremena biti potrebno da ostvarite svoj cilj
- Identifikujte one koji će preduzeti te korake i one koji će biti odgovorni
- Identifikujte kako ćete meriti ostvarenost ciljeva

Zapišite sve ovo na tabli u vidu tabele akcionog plana.

Primer akcionog plana:

Šta želimo da uradimo (ciljevi)?	Koji su koraci potrebni da se ostvari taj cilj?	Sa kim treba da saradujemo?	Koji su nam resursi potrebni i koje imamo?	Do kada?	Ko će to uraditi / ko će biti odgovoran?	Kako da znamo da to funkcioniše / da smo uspešni?
Obezbediti da osetljive grupe imaju pristup prilikama za rad u okviru postojećih razvojnih projekata	Podizanje svesti zajednice o značaju pružanja prilike najranjivijim članovima zajednice; razgovor sa osetljivim grupama i pružanje informacija o prilikama za rad	Osetljiv i članovi zajednice i njihovi lider; starešine	Vreme i ljudi koji će ići na razgovor sa osetljivim grupama ili da ih zamole da prisustvuju u sastancima zajednice; prevoz za njih do mesta rada jer žive daleko	Pre nego što nestane prilika za rad	Radiće svi članovi grupe; rukovodilac projekta i službenik za nabavke će biti odgovorni	Pogledaćemo koliko ima osetljivih ljudi koji su dobili prilike za rad
Cilj						
Cilj						
Cilj						
Cilj						

Diskutujte: Kakvo je bilo vaše iskustvo sa ovom aktivnošću? Da li je bilo nečega što vas je iznenadilo? Da li je bilo nečega što ste uzele u obzir ili o čemu ste razmišljale po prvi put? Da li mislite da imate bolju ideju o tome koji su vaši ciljevi za društvene promene i kako ćete ih ostvariti? Pozovite učesnice da odgovore.

Rezimirajte: Kroz prethodne vežbe oprobali smo neke analitičke alate koji će vam pomoći na vašem putu ostvarivanja društvenih promena u vašoj zajednici. Vaš rad tokom ove radionice predstavlja samo prvi korak na tom putu, a plan koji ste ovde napravile je samo prvi nacrt. To nije nepromenljivi plan već nešto što može da se menja sa protokom vremena kako se budu

sprovodili razvojni projekti zajednice i nastojanja da se ostvare društvene promene. Napravljene akcioni plan trebalo bi da redovno analizirate, kako bi pratili njegovu primenu ponovo iskoristite svoje analitičke alate prema potrebi, menjajući plan u skladu sa onim što se dešava u zajednici ili onim što ste naučili. Trebalo bi takođe neprekidno da delite ove planove, dopunjavate ih povratnim informacijama od zajednice.

Radionica 4. Veštine komunikacije

Ciljevi: Do kraja ove radionice, učesnice će:

- Razumeti značaj dobre komunikacije za delotvorno liderstvo
- Moći da objasne različite kanale i komponente komunikacije
- Vežbati veštine komunikacije poput aktivnog slušanja, javnog nastupa i prezentacije
- Unaprediti svoje kapacitete za delotvorno komuniciranje
- Razumeti povratnu spregu članova zajednice i svoje uloge u njoj

Rezime sadržine:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (105 min.)
1	Značaj komunikacije	„Gluvi telefoni“, pitanja, objašnjenje	Flipčart/tabla markeri	15
2	Komponente i kanali kvalitetne komunikacije	Pitanje, objašnjenje	Flipčart/tabla markeri	10
3	Aktivno slušanje (primanje informacija)	Pitanje, grupni rad, igranje uloga, objašnjenje, rezime	Flipčart/tabla markeri	35
4	Veštine javnog nastupa i prezentacije	Pitanje, spontane grupe, igranje uloga, objašnjenje, rezime	Flipčart/tabla markeri	30
5	Povratna sprega informisanja zajednice	Objašnjenje, pitanja	Flipčart/tabla markeri	15

Koraci:

1. Značaj komunikacije (15 min.)

Aktivnost: „Gluvi telefoni“. *Stanite u krug. Šapnuću jednu poruku na uvo osobi pored mene, dovoljno glasno da me ona čuje ali dovoljno tiho da me ne čuje niko drugi. Ta osoba će onda isto to da uradi osobi do nje, i tako dalje sve dok poruka ne stigne do poslednje osobe. Imate samo jednu priliku da šapnete poruku osobi pored vas i ne možete da je ponovite.* Primer poruke: „Svi roditelji u zajednici su otišli na pijacu da kupe paradajz, šargarepu i pirinač, da bi to doneli na roditeljski sastanak gde će skuvati ručak za nastavnike i decu.“ Nakon što je poruka došla do poslednje osobe, kažite joj: „Recite naglas poruku koju ste čuli.“ Zatim saopštite svima celu poruku. Poruka najčešće nije ista, a dešava se i da bude potpuno različita.

Prodiskutujte: *Zašto su poruke različite? Kako se poruka promenila dok je putovala? Pozovite učesnice da odgovore. Mogući odgovori:*

- Neka je nije tačno prenela
- Neka je rekla suviše tiho pa slušateljka nije čula
- Slušateljka nije čula pravilno
- Soba je bila previše bučna pa slušateljka nije čula poruku
- Slušateljka nije htela da čuje poruku

- Slušateljka je čula poruku, a onda je zaboravila i nije mogala da je ponovi
- Slušateljka nije bila spremna da primi poruku
- Poruka nije bila jasna ili lako razumljiva
- Kada nekoj nije bilo jasno šta je čula, samo je dopunila poruku sopstvenim idejama

Objasnite: *Ima mnogo činilaca koji utiču na komunikaciju i njenu uspešnost. Kada se jedna poruka prenosi više puta s osobe na osobu, svako od nas može da je protumači na svoj način, što može da izmeni poruku.*

Pitajte: *Komunikacija je u suštini slanje i primanje informacija. Zašto je sposobnost komunikacije važna veština za liderke zajednice? Pozovite učesnice da odgovore.*

Objasnite: *Sposobnost dobre komunikacije je neophodna veština za liderke zajednice i one moraju da znaju kako da primaju i šalju informacije. One zajednici i različitim zainteresovanim stranama moraju da saopštavaju brojne poruke sa informacijama, idejama i perspektivama o različitim razvojnim ciljevima i aktivnostima koje se događaju (slanje informacija), a moraju da budu sposobne i da slušaju članove svoje zajednice i razumeju njihove bojazni i perspektive jer treba da zastupaju ljude i zadovoljavaju njihove potrebe (primanje informacija). One takođe moraju da omogućavaju komunikaciju između članova zajednice i različitih grupa i rešavaju probleme koji nastaju između njih. U zavisnosti od toga sa kime komuniciraju, one možda moraju da primenjuju različite načine i stilove komunikacije, jer različiti ljudi primaju poruke na različite načine ili imaju različite tačke gledišta koje treba uzeti u obzir. One će takođe morati uspešno da komuniciraju međusobno u okviru odbora ako žele da dobro sarađuju kao tim.*

2. Komponente i kanali kvalitetne komunikacije (10 min.)

Pitajte: *Kada se priselite vežbe „gluvih telefona“, koji činioci komunikaciju čine uspešnom? Kako smo mogle da učinimo više da se postaramo da je prava poruka dospela do poslednje osobe? Pozovite učesnice da odgovore. Mogući odgovori:*

- Treba pažljivo da slušate i obratite pažnju na poruku
- Treba da budete sigurne o tome šta je poruka koju želite da prenesete
- Treba da budete sigurne da je poruka potpuna
- Treba da budete sigurne da ste čule pravu poruku
- Treba da govorite jasno i polako
- Treba da budete strpljive kada govorite ili pričate
- Treba da budete u stanju da ponovite poruku

Objasnite: *Da biste dobro komunicirale sa svojim sugrađanima, članovima zajednice i državnim organima, upamtite sledeće komponente kvalitetne komunikacije:*

- **Budite svesne ko vam je publika** – kome se obraćate i šta je potrebno da saznaju od vas
- **Budite jasne i direktne** – koristite jednostavan jezik i govorite sa samopouzdanjem kada prenosite informacije ili izražavate svoju tačku gledišta
- **Ispričajte relevantne informacije** – postarajte se da dajete svojoj publici adekvatne informacije tako da posle toga imaju više odgovora nego pitanja

- **Slušajte aktivno** – komunikacija je dvosmerna ulica i morate slušati isto onoliko koliko govorite
- **Budite kratke i koncizne** – ne skrećite sa teme i ne dajte da vam pažnju okupiraju informacije ili poruke koje nisu relevantne
- **Dobijte povratne informacije** – to vam može pomoći da otkrijete koje aspekte svojih veština komunikacije možete da unapredite i koje „rupe“ možete da popunite; to je takođe bitno kao potvrda da je primalac razumeo informaciju ili poruku

Pitajte: Informacije se šalju putem kanala koji povezuje pošiljaoca i primaoca. Koji su to različiti kanali komunikacije? Pozovite učesnice da odgovore.

Objasnite: Postoje četiri glavna kanala komunikacije:

- **Verbalna komunikacija** – govorni jezik, pesme, radio, telefon
- **Fizička komunikacija** – govor tela, izrazi lica, pokreti ruku
- **Pisana komunikacija** – oglasne table, pisma, znakovi, tekstualne poruke
- **Vizuelna komunikacija** – internet stranice, televizija, crteži, fotografije, slike

Svi ti kanali se mogu koristiti posebno ili se mogu kombinovati, a svaki od njih ima svoje prednosti i mane. Bitno je uzeti ih u obzir kada donosimo odluku o tome koji kanal će biti najbolji za prenošenje vaše poruke. Naročito treba razmotriti koje vrste medija mogu da se koriste da bi se doprlo do najvećeg broja ljudi kako biste poslale poruku o pozitivnim ulogama žena i drugih marginalizovanih grupa u ekonomskom i društvenom razvoju zajednice.²³

3. Aktivno slušanje (primanje informacija) (35 min.)

Objasnite: Sada ćemo detaljnije ispitati osobine aktivnog slušanja. Aktivnim slušanjem pokazujete govorniku da slušate i razumete šta vam on saopštava. Reč je o tome da budete pažljivi i otvoreni.

Pitajte: Kako aktivno slušati? Pozovite učesnice da odgovore, a zatim objasnite aspekte koji možda nisu pomenuti:

- **Obraćate pažnju tako što se usredsređujete na ono o čemu se govori**
- **Podstičete sagovornice tako što im dajete verbalne i neverbalne znakove da slušate i pratite ono što govori**
- **Naginjite se napred, pokažite da ste se zainteresovali, ostvarujte kontakt očima, klimajte glavom**
- **Koristite jednostavne izraze kao što su „da“, „razumem“, „mhm“**
- **Dajte povratne informacije govorniku tako što ćete svojim rečima rezimirati ono što je govornik upravo rekao da biste proverili i dobili potvrdu od govornika da ste pravilno čuli informacije**
- **Postavljate otvorena potpitanja (ona na koje se ne može odgovoriti samo sa „da“ ili „ne“) da pomognete govorniku da formuliše ono što želi da kaže i dobijete konkretnije informacije**

²³ Ako projekat poseduje bilo kakvu vrstu medijske komponente koja uključuje lidere zajednice, kao što je upotreba radija ili mobilnih aplikacija, bitno je dodati deo kojim se lideri zajednice obučavaju da steknu veštine komunikacije potrebne za korišćenje tih medija u skladu sa njihovim zaduženjima na projektu.

- *Nemojte prekidati, kritikovati niti osuđivati govornika niti se svađati sa njim*
- *Ako niste razumeli, nemojte se pretvarati da ste razumeli; umesto toga, postavite potpitanja da objasnite informaciju kako biste bili sigurni da ste razumeli*
- *Nemojte sanjariti ili dozvoliti da vam pažnja luta, već umesto toga pokažite zainteresovanost i pažnju*
- *Neka vam ne smetaju trenuci tišine, dajte govorniku vreme da razmisli i izrazi se*

Aktivnost: Vežbanje aktivnog slušanja. Podelite učesnice u grupe od po tri članice. Svaka grupa će se sastojati od *Govornice, Slušateljke i Posmatračice*. Ovo ćemo raditi tri puta da bi svaka učesnica imala priliku da odigra svaku ulogu. Govornica će ispričati kratku priču, recimo neko svoje putovanje, događaj kome su prisustvovala ili nešto o svom omiljenom sportu ili hobiju. Govornica će imati dva minuta da govori. Slušateljka bi trebalo da sluša šta Govornica govori. Posmatračica bi trebalo da posmatra i Govornicu i Slušateljku i prati šta obe rade. Posmatračica može da hvata kratke beleške prema potrebi. Posmatračica ne bi ni na koji način trebalo da ih prekida. Uradite ovo tri puta i dajte učesnicama po dva minuta za svaki krug.

Prodiskutujte:

- *Kada ste bile Slušateljka, koliko dobro mislite da ste slušale? Da li vam je bilo teško ili lako da aktivno slušate? Šta ste radile dok ste slušale? Koliko dobro ste upamtile ono što vam je Govornica rekla?*
- *Kada ste bile Govornica, šta je Slušateljka radila dok ste govorile? Kako ste znale da li vas ta osoba sluša aktivno ili ne?*
- *Kada ste bile Posmatračica, šta je Slušateljka radila dobro, odnosno kako je pokazala da dobro sluša? Šta Slušateljka nije radila dobro, odnosno iz čega se videlo da ne sluša dobro?*

Pitajte: Postavite sledeća pitanja i pozovite učesnice da odgovore na svako od njih:

- *Koje su osobine dobre slušateljke? Šta dobra slušateljka radi?*
- *Koje su osobine loše slušateljke? Šta loša slušateljka radi?*
- *Koji su neki od razloga iz kojih ponekad ne slušamo dobro?*

Rezimirajte: *Možete da aktivno slušate u svakodnevnom životu – kod kuće, na poslu ili bilo gde kada radite nešto pri čemu ste u kontaktu sa drugima. Možda ćete ustanoviti da, što više koristite svoje veštine aktivnog slušanja, to stičete više znanja i informacija a vaši odnosi i interakcije sa ljudima postaju smisleniji i puniji poštovanja.*

Aktivnost: Igranje uloga – aktivno slušanje članova zajednice. Sada ćemo dva puta igrati različite uloge. Prema scenariju, vi se obraćate okupljenima na sastanku u zajednici. Grupa žena iz zajednice žali se da ne dobija priliku da kroz projekat svakodnevno zaradi novac. Podelite učesnice na dve grupe da pripreme i urade aktivnost. Dajte svakoj grupi papir sa opisom uloga koje će igrati. Primer problema prilagoditi kontekstu lokalne zajednice u kojoj se trening organizuje.

- *Igranje uloga 1: Sagovornice prekidaju grupu žena, kažu im da nisu u pravu, da nemaju prava da budu obaveštene o tim stvarima i besno im odgovore, vičući na njih i ponižavaju ih. Žene se veoma naljute i obe strane počnu da se svađaju.*
- *Igranje uloga 2: Sagovornice mirno postavljaju grupi žena više pitanja o tome šta se desilo i saslušaju njihove odgovore da bi saznale zašto se žale. Nakon što im daju*

vremena da govore rezimiraju ono što su čule i zamole ih da potvrde da li su dobro razumele. Zatim im staloženo i jasno objasne proceduru za dobijanje posla, kao i da je on dostupan svim ženama u zajednici, i, ako im neko saopštava neku drugu poruku, da bi trebalo da im objasni proceduru ili da im kaže da se obrate članovima odbora koji će dalje pojasniti ili istražiti problem, a zatim izvestiti žene i zajednicu o svojim nalazima. Takođe objašnjavate da, ako su i dalje nezadovoljne, mogu da iskoriste žalbeni mehanizam da podnesu formalnu pritužbu, koju će odbor takođe ispitati i na koju će odgovoriti.

Pitajte: *U čemu je razlika između ove dve situacije? Kako su liderke zajednice odgovorile u svakoj od njih? Pozovite učesnice da odgovore i objasnite pitanja koja su eventualno ostala nejasna:*

- U prvoj situaciji, sagovornice su bile agresivne i obraćale su se ženama besno i smatrale su da nisu u pravu, a da ih prethodno nisu ni saslušale. Ukazale su na to da žene nemaju prava da budu informisane o ovim stvarima niti da budu uključene u njih. To je izazvalo nezadovoljstvo i pokrenulo sukob. Da su dale prave informacije, mogle su da reše problem, ali situacija se pogoršala zbog načina na koji su odgovorile i nisu slušale.
- U drugoj situaciji, sagovornice su prvo pokazale da slušaju. Omogućile su učesnicama da se nesmetano izraze i stavile su im do znanja da ih slušaju. Poštovale su pravo žiteljki sela da izraze svoje bojazni, budu saslušane i zahtevaju odgovor. Takođe su ispunile svoju obavezu da budu odgovorne pred tim članovima zajednice. Zatim su sagovornice rekle ono što je bilo neophodno na jasan i staložen način. Dale su informacije koje su bile potrebne da se objasni situacija i jasno su saopštile rešenja.

Rezimirajte: *Važno je da budete u stanju da saslušate članove svoje zajednice. Kao liderke zajednice vi zastupate te ljude i zato morate da razumete njihove potrebe, bojazni i ideje, a ne da imate sopstvene pretpostavke. To možete, samo ako ih aktivno slušate.*

4. Veštine javnog nastupa i prezentacije (slanje informacija) (30 min.)

Objasnite: *Važna veština za liderke zajednice je sposobnost da nastupaju u javnosti. One moraju da znaju kako da privuku i zadrže pažnju svoje publike, pošalju snažnu poruku i pobude poverenje kod slušalaca za ono što govore. Normalno je da budete nervozne ili povučene ili da se plašite javnog nastupa, ali postoji mnogo načina da pomognete sebi da prevaziđete tremu, a baš kao i kod svake druge veštine, što više vežbate to će vam bolje ići i biće vam prijatnije da to radite.*

Pitajte: *Šta treba da imate na umu kada držite govor? Spontane grupe. Saslušajte izveštaje redom u celoj grupi i objasnite pitanja koja su eventualno ostala nejasna:*

- **Pre prezentacije**

- **Upoznajte se sa okolnostima** – treba da znate gde ćete govoriti, da li će biti potrebno da koristite mikrofon, koliko ćete biti blizu publike, ko govori pre vas i slično, tako da vas ništa u tom okruženju ne iznenadi ili vam odvraća pažnju
- **Pripremite svoju poruku** – postarajte se da znate svoj cilj i da znate osnovne aspekte i informacije koje treba da predstavite i pripremite svoju prezentaciju ili govor unapred; neka vam vaše crtice za govor budu organizovane i poređane po logičnom redosledu

- **Vežbajte** – zamislite sebe ispred publike i vežbajte pred ogledalom, ili vežbajte sa prijateljima i zatražite povratne informacije od njih; uradite to onoliko puta koliko vam je potrebno da se opustite i upoznate sa onim što treba da predstavite
- **Pripremite podsetnik** – pripremite podsetnik koji možete da koristite tokom prezentacije ako vam je potreban kako bi se prisetile svega što treba da kažete
- **Upoznajte se sa svojom publikom** – treba da znate ko su, šta možda već znaju a šta ne, u kojoj se situaciji nalaze i šta želite da saznaju iz vaše prezentacije
- **Tokom prezentacije**
 - **Ostavite dobar prvi utisak** – privucite pažnju publike od samog početka, na primer tako što ćete im ispričati priču ili nešto zanimljivo
 - **Govorite odgovarajućim tonom** – govorite jasno i polako
 - **Koristite odgovarajući jezik** – postarajte se da koristite reči koje publika lako može da razume; upotrebljavajte reči i govor tela koji odgovaraju kulturi
 - **Govorite sažeto i jasno** – usredsredite se na poruku koju želite da prenesete; nemojte skretati sa osnovne teme i pričati o stvarima koje nisu povezane sa njom; kada vežbate pre govora, utvrdite koliko vam je vremena potrebno da ne biste govorile predugo jer slušaocima to može da bude dosadno
 - **Pozitivan govor tela** – smešite se, budite otvorene i prijatne, gledajte u publiku, budite opuštene
 - **Budite samouverene i mislite pozitivno** – dišite duboko da biste se opustile i otklonile stres i usporite; stojte uspravno i okrenite se licem prema publici; obucite se prikladno ali udobno
 - **Budite autentične** – budite prirodne i budite ono što jeste; publika će moći da primeti da li verujete u ono o čemu govorite
 - **Koristite primere** – primeri ili priče iz stvarnog života mogu pomoći da ilustrujete ono o čemu govorite
 - **Koristite vizuelna pomagala** – ona mogu da vam pomognu u toku prezentacije, ali nemojte ih koristiti ako vas zbunjuju ili ako vam odvrćaju pažnju od govora
 - **Rezimirajte na kraju** – rezimirajte ono što ste rekli kako biste naglasile svoje osnovne poruke i ostavile dobar utisak na kraju
 - **Omogućite kontakt sa publikom** – budite spremne da saslušate komentare i pitanja publike i odgovorite na njih sa poštovanjem i iskreno
 - **Proverite da li je publika razumela** informacije ili poruku koju ste prenele
 - **Zatražite povratne informacije** prema potrebi

Aktivnost: Igranje uloga – vežbanje javnog nastupa. *Podelite se po grupama. Grupa govori na sastanku u zajednici gde saopštava da je potrebno da zajednica podrži više ekonomskih prilika za žene. Koristeći tehnike dobre komunikacije o kojima smo upravo razgovarale, kao i ono što ste naučile o diskriminaciji, neravnopravnosti i ljudskim pravima, pripremite svoju prezentaciju i predstavite je zajednici. Dajte svima vremena da pripreme i provežbaju svoje prezentacije. Neka svaka grupa u ulozi odbora održi prezentaciju svim učesnicama. Neka svaka grupa zatraži povratne informacije od publike o tome šta je bilo dobro i šta bi im pomoglo da budu bolji.*

Rezimirajte: *Veštine javnog nastupa su korisne u svim okolnostima, a ne samo za liderke zajednice. Bez obzira na to čime se bavite u životu, umeće javnog nastupa i dobre veštine prezentacije mogu vam povećati samopouzdanje i otvoriti vam mnoga vrata.*

5. Povratna sprega informisanja zajednice (15 min.)

Objasnite: Kao što smo već razgovarale, liderke zajednice moraju da budu transparentne i odgovorne prema članovima svoje zajednice (ljudima koje zastupaju i kojima su dužne da služe), a za to je od presudnog značaja redovna i otvorena komunikacija. Liderke moraju da informišu zajednicu o tome šta se dešava, aktivno slušaju mišljenja i povratne informacije zajednice, a zatim jasno predstavljaju te aspekte zajednici i izveštavaju je o njima. Reč je o neprekidnom procesu koji se naziva „povratna sprega“, u kome svoj doprinos redovno daju i liderke i članovi zajednice, one koje imaju dužnosti i imaoći prava. Postavite i objasnite sledeći dijagram:



Pitajte: Zašto je ovo važno? Pozovite učesnice da odgovore a zatim **objasnite** pitanja koja su eventualno ostala nejasna:

- Ako su liderke zajednice odgovorne za služenje građanima, mišljenja svih članova zajednice moraju da se uvažavaju i uzmu u obzir
- Povratna sprega informisanja pomaže da se obezbede transparentnost i odgovornost u procesu razvoja zajednice
- Ako ljudi daju povratne informacije ali se na osnovu njih ništa ne učini ili se ne obaveštavaju o odgovoru na njihove povratne informacije, osećaću se kao da ih ne slušaju i da liderke nisu odgovorne
- Funkcionalna povratna sprega informisanja stvara poverenje između liderki i građana kojima služe, što omogućava zajednici da zajedno radi u pravcu pozitivnog razvoja
- Kada se potrebe građana poštuju i kada se na njih odgovara, podstiču se ravnopravnost i ostvarivanje ljudskih prava

Pitajte: Kako ćete komunicirati tako da zajednica bude informisana i uključena? Kako ćete osigurati kvalitetnu povratnu spregu? Pozovite učesnice da odgovore a zatim **objasnite** pitanja koja su eventualno ostala nejasna:

- Održavati redovne sastanke sa članovima zajednice da ih informišete, date im povratne informacije i konsultujete se sa njima o aktivnostima

- *Starati se o tome da su žene i marginalizovane grupe uključene i pozvane da učestvuju u sastancima u zajednici ili održavati periodične fokusgrupne diskusije sa njima da bi se neposredno odgovorilo na njihove bojazni*
- *Starati se o tome da svaki član odbora informiše članove zajednice u svom delu mesta*
- *Saopštavati informacije i primati povratne informacije na neformalnim skupovima, u kafiću, verskom objektu i slično*
- *Redovno i neprekidno saopštavati informacije i primati povratne informacije putem društvenih mreža*
- *Postavljati izveštaje o aktivnostima na oglasnoj tabli u zajednici i starati se o tome da su sva evidencija i dokumenti dostupni svima čim to postane moguće i prikladno*
- *Razumeti i biti u stanju da obrazložite razloge za radnje i odluke odbora*

Rezimirajte: *Sve ove veštine komunikacije su temelj drugih bitnih liderskih veština kao što su zastupanje, rešavanje sukoba i saradnja. Svakom od tih veština pozabavićemo se na narednim radionicama.*

Radionica 5. Veštine saradnje

Ciljevi: Do kraja ove radionice, učesnice će:

- Razumeti značaj poverenja i timskog rada za uspešnost leaderske grupe
- Nastaviti da unapređuju osnove za poverenje i timski rad sa članicama grupe

Rezime sadržine:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (65 min.)
1	Uvod	Pitanje, objašnjenje	Flipčart/tabla	5
2	Poverenje	Pitanja, objašnjenja, „minsko polje“	Flipčart/tabla, predmeti	25
3	Timski rad	Pitanja, objašnjenja, grupni rad, „spusti štap“, studije slučaja	Flipčart/tabla, štap	35

Koraci:

1. Uvod (5 min.)

Pitajte: „Slepici i slon“. *Pet slepaca po prvi put u svom životu naiđe na slona. Prvi slepac naiđe na njega sa strane i kaže „Ovaj slon liči na veliki zid“. Drugi mu opipa rep i kaže „Ovaj slon je kao uže“. Treći mu nađe nogu i kaže „Ovaj slon liči na stablo drveta“. Četvrti mu opipa uvo i kaže „Ovaj slon je kao lepeza“. Peti mu nađe surlu i kaže „Ovaj slon je kao zmija“. Onda počnu da se raspravljaju. Zatim naiđe još jedan seljanin koji nije slep i kaže im da svi i jesu i nisu u pravu. Šta ste naučili iz ove priče? Kako se ona odnosi na vaš zajednički rad u grupi? Pozovite učesnice da odgovore. Dopunite njihove odgovore sledećim:*

- Možda vidite nešto što drugi ne vide, ali to ne znači da njihove perspektive nisu dobre
- Celu sliku možete da sagledate samo ako uzmete u obzir stavove svih
- Drugi mogu da vam pomognu da vidite ono što možda propuštate ili ne vidite
- Zajedno smo snažnije, ako sarađujemo sa drugima možemo da steknemo uvid u različite perspektive

Objasnite: *Saradnja je kada radite sa drugima kako biste nešto obavile, a to je veština koja će vam biti potrebna da biste radile zajedno i tako vodile zajednicu radi ostvarenja njenih razvojnih ciljeva. Mnoge veštine koje ste naučile, poput komunikacije, zastupanja i rešavanja problema, ne služe samo da vam pomognu u radu sa zajednicom, već i da vam pomognu da zajedno radite i međusobno sarađujete kao tim.*

2. Poverenje (25 min.)

Pitajte: *Jedna od najbitnijih veština koja vam treba za kvalitetnu saradnju je poverenje. Šta je to poverenje? Pozovite učesnice da odgovore. **Mogući odgovori:***

- Kada mislite da je neko pouzdan, da drži reč
- Kada mislite da neko govori istinu
- Kada verujete u nečiju sposobnost da uradi nešto

Aktivnost: „Minsko polje“. Razmestite predmete po celoj prostoriji. To mogu biti različiti dostupni predmeti kao što su lopta, olovka, papir, stolica, kutija ili šoljica. Napravite parove tako da se učesnice u paru ne poznaju dobro. Osobe u paru bi trebalo da stanu na suprotne strane prostorije. Učesnice koje su na jednoj strani sobe neka zatvore oči. Cilj je da stignu do suprotne strane sobe zatvorenih očiju. Međutim, tu je nekoliko predmeta koje će morati da zaobiđu da bi stigle do drugog kraja prostorije. To su „mine“ koje će da eksplodiraju ako ih neko dodirne pa ćete i vi i vaša partnerka izgubiti igru. Partnerka koja se ne kreće, pomoći će samo rečima, odnosno govoriće svom paru kako da se kreće, na koju stranu da se okrene, kada da stane i tako dalje. Kada svi završe, neka parovi zamene uloge i ponove vežbu. Promenite raspored predmeta tako da dobijete novo „minsko polje“.

Pitajte: Kako je izgledalo biti slepa osoba? Kako je izgledalo biti „vodič“? Da li vam je bilo teško ili lako da verujete svojoj partnerki? Zašto? Šta ste naučile iz ove aktivnosti?

Objasnite: Kao „vodič“, bile ste odgovorne za bezbednost svoje partnerke i morale ste da joj verujete da će slediti vaše instrukcije. Kao slepa osoba, morale ste da verujete svojoj partnerki da će vas bezbedno usmeravati; da je iskrena i da su njene namere prema vama dobre. Jedini način da se prođe kroz „minsko polje“ i pobedi u ovoj igri bio je da verujete jedne drugima.

Pitajte: Zašto je bitno da članovi grupe veruju jedni drugima? Pozovite učesnice da odgovore.

Objasnite: Članovi grupe moraju da budu sposobni da se pouzdaju jedni u druge da bi ostvarili svoje ciljeve. Oni moraju da veruju drugima da bi mogli da budu otvoreni u pogledu svojih ideja i izazova, razmene znanja, otvorene komunikacije i dobre međusobne saradnje.

Rezimirajte: Vi igrate važne uloge i imate važne odgovornosti za razvoj zajednice, a baš kao i u priči o slonu, morate da budete u stanju da sarađujete da biste videle širu sliku i ostvarile najbolje rezultate. Međutim, neće biti lako sarađivati ako ne verujete jedne drugima. Izgradnja poverenja zahteva vreme i trud, ali bitno je izgraditi ga ako želite da imate kvalitetne odnose sa drugima i da zajednički rešavate probleme, pomažete jedne drugima i radite zajedno kako biste vodile zajednicu u ostvarivanju njenih ciljeva razvoja i društvenih promena.

3. Timski rad (35 min.)

Pitajte: Ko je već radio u timu? Molim vas da podelite svoja iskustva. Pozovite učesnice da odgovore.

Objasnite: Tim čine ljudi koji svi rade zajedno da ostvare zajednički cilj. Kao liderska grupa, imate zajednički cilj i zajedničku odgovornost za realizaciju razvojnih planova zajednice. Stoga je bitno da uspešno sarađujete kao tim; to se naziva „timski rad“.

Aktivnost: „Spusti štap“.²⁴ Podelite se u grupe. Svaka od vas ima dugačak štap koji morate da držite u ravnoteži samo koristeći prste. Držite štap u horizontalnom položaju ispred sebe na nivou ramena i neka članovi tima stanu sa obe strane štapa i drže ga u ravnoteži koristeći samo kažiprst. Vaš cilj je da spustite štap na pod, ali tako da svi neprekidno dodiruju štap prstom. Ako bilo ko, u bilo kom trenutku prestane da dodiruje štap, ili ako štap padne, morate da počnete iz početka.

Prodiskutujte: Da li vam je ovo bilo teško ili lako? Zašto? Koje veštine su vam bile potrebne da uspešno sarađujete kao tim? Koje pouke ste izvele? Pozovite učesnice da odgovore. Mogući odgovori:

- Dobra komunikacija
- Zajedničko donošenje odluka i rešavanje problema
- Poverenje
- Međusobno poštovanje
- Rešavanje sukoba
- Izrada plana i postizanje saglasnosti o tome šta treba raditi

Pitajte: Koje su prednosti rada u timu? Pozovite učesnice da odgovore. Dodajte ono što nedostaje iz sledećeg spiska:

- **Može da se postigne više** – pošto tim čini više ljudi, posao može da se подели, više može da se postigne i posao može da se završi brže
- **Rezultati su bolji** – pošto tim ima članove sa različitim iskustvima i veštinama, veća je verovatnoća da ćete osmisliti bolje ideje za rešenja problema ili načine da se stvari urade; raznolikost je prednost a ne mana
- **Prilike za učenje** – kao u priči o slonu, možemo da učimo iz različitih perspektiva drugih
- **Veća motivacija i podrška** – kada postoje zajednički ciljevi, a ljudi znaju da je njihov doprinos bitan da bi ceo tim ostvario uspeh, da drugi zavise od njih i da mogu i da pruže i da prime podršku, to ih motiviše da se najviše potrudu

Aktivnost: Studije slučaja. Podelite se na četiri grupe i svakoj od njih dajte po jednu od sledećih studija slučaja:

- **Studija slučaja 1** – Predsednik zajednice drži prodavnicu i veoma je zauzet, pa zato ne obavlja poslove koji mu po funkciji pripadaju. On prepušta veliki deo tih poslova drugim članovima zajednice. To ljuti ostale članove. Vi želite da rešite taj problem.
- **Studija slučaja 2** – Odsek za javne nabavke naporno radi, ali nije u stanju da poslove obavlja dovoljno brzo i da ispoštuje rokove. Između ostalog, to je i zato što predsednik odseka za javne nabavke ima ćerku koja se ozbiljno razbolela i treba mu puno vremena da brine o njoj.
- **Studija slučaja 3** – Blagajnica naporno radi za svoj odsek ali ne deli informacije o poslovnim knjigama niti objašnjava drugim članovima odseka šta se dešava sa plaćanjima.

24 Za ovu aktivnost može se koristiti štap, lenjir, papirna cev ili bilo koji drugi dugačak, čvrst i tanak predmet.

- **Studija slučaja 4** – Član grupe zadužen za monitoring ne radi svoj posao. Kada je zajednica zatražila rezultate monitoringa, otkriveno je da član zadužen za monitoring ne ume da koristi neophodne alate.

Dajte grupama malo vremena da prodiskutuju o studijama slučaja i odgovore na sledeća pitanja:

- *Zašto se problem javlja?*
- *Kako problem može da se reši i kako grupa može zajedno da krene dalje?*

Neka svaka manja grupa pred svima predstavi svoj slučaj i odgovori na pitanja.

Objasnite: *Kada radite kao tim, ponekad mogu da se jave problemi. To može biti iz brojnih razloga. Jedan je što neki članovi tima vole da rade sami, neki ne rade svoj deo posla a neki su zaokupljeni drugim stvarima. Kao tim, bitno je da međusobno komunicirate, pružate jedni drugima pomoć i podršku, i nastojite da rešite sve nesporazume, otežanu komunikaciju i sukobe između članova tima.*

Pitajte: *Kako možete da unapredite svoje kapacitete za timski rad? Pozovite učesnice da odgovore i dopunite sa sledećeg spiska ono što možda nedostaje:*

- *Razvijanjem međusobnog poštovanja, poverenja i otvorenosti*
- *Staranjem o tome da su svi saglasni i posvećeni ostvarenju zajedničkih ciljeva i podeli poslova*
- *Staranjem o tome da svi znaju svoje uloge i zaduženja*
- *Staranjem o tome da svi rade svoj deo posla i podržavaju ostale, a ne da svoj posao ostavljaju drugima*
- *Otvorenošću o tome šta ne znamo i šta nam je teško, i traženjem pomoći i podrške*
- *Zajedničkim donošenjem odluka i rešavanjem problema*
- *Identifikovanjem i daljim razvojem veština koje su nam potrebne, ali nam nedostaju*

Rezimirajte: *Poverenje i uspešan timski rad neophodni su da bi odbor zajednice pravilno funkcionisao i ostvario ciljeve razvoja i društvenih promena u zajednici. Timski rad je značajan ne samo za saradnju unutar odbora već i za saradnju sa drugim grupama, organizacijama ili pojedincima u vašem radu na jačanju veza sa tim grupama i zainteresovanim stranama.*

Radionica 6. Veštine zastupanja

Ciljevi: Do kraja ove radionice, učesnice će:

- Razumeti koncept zastupanja i njegovu moguću upotrebu za ostvarivanje društvenih promena
- Razviti i realizovati strategiju zastupanja

Rezime sadržine:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (85 min.)
1	Zastupanje i liderstvo u zajednici	Pitanje, objašnjenje	Flipčart/tabla	10
2	Izrada strategije zastupanja	Grupni rad	Flipčart/tabla markeri	40
3	Vežbanje zastupanja	Grupni rad igranje uloga		30
4	Formiranje grupe za zastupanje	Pitanje, objašnjenje		5

Koraci:

1. Zastupanje i liderstvo u zajednici (10 min.)

Pitajte: Šta je to zastupanje? Pozovite učesnice da odgovore.

Objasnite: Zastupanje je proces u kojem podržavate određenu stvar i utičete na druge da ostvarite promene. Transformativnim liderkama zajednice zastupanje služi da ostvare društvene promene tako što utiču na donosiocice odluka ili grupe ljudi, radi izmene politika / zakona, kao i stavova / praksi koje trenutno štetno utiču na živote ljudi. Ono podrazumeva obraćanje pažnje na marginalizovane i jačanje njihovog glasa, podizanje svesti, uključivanje ključnih zainteresovanih strana i prikupljanje činjenica, dokaza i rešenja koji se predstavljaju onima čije odluke ili ponašanja želite da promenite. Zastupanje zahteva veštine komunikacije o kojima smo razgovarale na prethodnoj radionici, kao što su veštine aktivnog slušanja, javnog nastupa i prezentacije, kao i druge veštine o kojima ćemo govoriti na narednim radionicama, kao što su saradnja i rad sa drugima.

Pitajte: Kako ste vi kao liderke zajednice uključene u zastupanje i zašto je ono potrebno? Pozovite učesnice da odgovore i dopunite ih na sledeći način:

Kako smo mi uključene
<ul style="list-style-type: none"> ● Naša odgovornost kao liderki zajednice je da predvodimo promene i utičemo na članove zajednice i druge zainteresovane aktore da budu deo tih promena
Zašto je to potrebno
<ul style="list-style-type: none"> ● Da se preispitaju prepreke i eliminišu diskriminacija i neravnopravnost ● Da se zaštite i promovišu ljudska prava unapređenjem praksi i ponašanja

- *Da pružanje usluga na lokalnom nivou bude uspješnije, inkluzivnije i pristupačnije*
- *Da se ostvare razvojni ciljevi*
- *Da se unaprede životi građanki i građana, a zajednica razvije na pozitivan način*

2. Razvoj strategije zastupanja (40 min.)

Objasnite: Sada kada znamo šta je to zastupanje i zašto je ono bitno, hajde da porazgovaramo o tome **kako** se to radi. Zastupanje je niz aktivnosti i radnji koje se nadovezuju jedna na drugu. Jedna ili dve nepovezane aktivnosti neće prouzrokovati trajne promene. Zato je bitno razmišljati o zastupanju kao o strategiji ili kampanji, a ne samostalnoj aktivnosti. Ono podrazumeva ciklus planiranja i realizacije u kojem razvijate strategiju zastupanja, realizujete tu strategiju, ispitujete rezultate, a zatim počinjete taj ciklus iznova. Razvijajte strategiju zastupanja na sledeći način:

Identifikujte problem	<i>Koji problem želite da rešite? Problem bi trebalo da bude konkretan i rešiv; pitanja koja su suviše opšta ili složena za rešavanje možda vam neće omogućiti da razvijete jasan plan i strategiju.</i>
Definišite cilj	<i>Šta želite da postignete? Šta predstavlja uspeh? Ciljevi mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni.</i>
Identifikujte ciljnu grupu	<i>Na koga želite da utičete radi ostvarenja promene? Ko su ključne zainteresovane strane i donosioci odluka na koje se problem odnosi? Kakvi su njihovi sadašnji stavovi i ponašanja?</i>
Razvijte poruku	<i>Šta želite da saopštite? Zašto je to pitanje bitno? Na koga utiče? Šta želite da vaša publika razume u vezi sa problemom? Šta želite da oni učine tim povodom?</i>
Razvijte pristup	<i>Koje komunikacione kanale i alate ćete koristiti? Kako ćete poslati poruku i uključiti ciljnu publiku? Ko će uverljivo poslati poruku?</i>
Izgradite podršku i sarađujte sa saveznicima	<i>Koje zainteresovane strane će pomoći u ovom poslu? Kako možete da sarađujete sa njima?</i>
Definišite aktivnosti i izradite akcioni plan	<i>Koraci: Šta će biti učinjeno da se strategija realizuje? Koje aktivnosti treba sprovesti da se dođe do željenih ishoda i promena? Rokovi: Kada će se ti koraci preduzeti? Sredstva: Koja sredstva su nam potrebna a koja već imamo? Praćenje: Kako ćemo znati da li su se stvari poboljšale?</i>

Aktivnost: Podelite se u grupe i identifikujte jedan društveni ili ekonomski problem iz vaše zajednice koje biste želele da rešite i razvijte strategiju zastupanja na flipčartu/tabli. Predstavite je celoj grupi putem „šetnje kroz galeriju“.

Rezimirajte: Kao i bilo koja druga veština koja se uči, i zastupanje zahteva praksu, koja je najbolji učitelj. Pored toga, zastupanje je proces za koji su neophodni vreme i upornost. Može se desiti da ćete naići na otpore, ali to je deo izazova sa kojim se suočavaju liderke i lideri društvenih promena. Ključ uspeha leži u tome da se obezbedi što veća podrška u zajednici, kao i da budete u stanju da utičete na stavove i ponašanje članova zajednice.

3. Vežbanje zastupanja (30 min.)

Aktivnost: Igranje uloga. A sada, primenjujući svoju strategiju zastupanja, odigrajte njenu realizaciju. Odaberite scenario u kojem razgovarate sa ciljnom publikom i predstavljate svoj predlog promena. Neka svaka grupa održi prezentaciju celoj grupi učesnica, a neka cela grupa prodiskutuje o njoj sa manjom grupom i pruži joj povratne informacije kroz sledeća pitanja:

- *Ko je bila njihova ciljna publika?*
- *Kakva je bila njihova komunikacija?*
- *Da li je njihova poruka bila jasna i ubedljiva?*
- *Koje informacije ili prakse su mogle njihovu komunikaciju i zastupanje da učine efikasnijim?*
- *Sa kojim se mogućim otporom one mogu suočiti i kako će izaći na kraj sa tim?*

Objasnite: Zastupanje može biti usmereno na članove zajednice, ali i na državne službenike. Kod zastupanja je često dobro saradivati sa drugim grupama u zajednici ili organizacijama koje dele iste ciljeve. Kada se okupi više ljudi, zastupanje je intenzivnije jer se veći broj ljudi bori za istu stvar, mogu da podržavaju jedni druge i mogu da objedine svoje kapacitete i koriste ih efikasnije.

4. Formiranje grupe za zastupanje (5 min.)

Pitajte: Naučile ste šta je to zastupanje i kako se zastupa. Šta je to grupa za zastupanje? Pozovite učesnice da odgovore.

Objasnite: Grupa za zastupanje je grupa pojedinaca koja se okuplja da razmatra i promovira određenu stvar i bori se za nju.

Pitajte: Kako se formira grupa za zastupanje? Pozovite učesnice da odgovore.

Objasnite: Da bi se formirala grupa za zastupanje, jezgro grupe – koje čine posvećeni lideri – angažuje, obučava i motiviše druge da se bore za određenu stvar. To mogu biti ženske grupe, organizacije iz zajednice, članovi porodice, mladi, poslovni ljudi, predstavnici državnih organa, pružaoci usluga, verske vođe i drugi. Ta grupa bi trebalo da bude raznolika i u njoj bi trebalo da budu zastupljeni svi uzrasti, nacionalne grupe i slično, tako da ona odražava različita mišljenja i stavove o konkretnom pitanju. Članovi grupe bi trebalo i da pomognu da se definišu njeni ciljevi i strategija tako da mogu da budu uključeni i da se osećaju kao da su uložili svoj trud u misiju grupe. Održite prvi sastanak da razgovarate o pitanju, viziji, ciljevima i strategiji i neka vam to bude samo početak!

Radionica 7. Otpornost

Ciljevi: Do kraja ove radionice, učesnice će:

- Razumeti značaj otpornosti i naći načine za razvoj strategija za sticanje otpornosti
- Razumeti značaj umrežavanja i graditi mreže podrške
- Moći da odgovore na izazove i brinu se o sebi

Rezime sadržine:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (85 min.)
1	Otpornost	Samostalna refleksija, diskusija u parovima	Flipčart/tabla	30
2	Umrežavanje radi podrške	Samostalna refleksija, diskusija u parovima	Flipčart/tabla	30
3	Briga o sebi	Grupna diskusija, grupna vežba	Flipčart/tabla	25

Koraci:

1. Otpornost (30 min.)

Objasnite: Pošto se brojni članovi zajednice ne slažu sa time da žene budu na liderskim pozicijama i ne podržavaju to, liderke mogu da se suoče sa otporom u vidu negativnih komentara, diskriminacije, obeshrabrivanja, pretnji, pa čak i nasilja. Liderke zato moraju da budu spremne i izbore se sa otporom. Hajde da prepoznamo te izazove a zatim porazgovaramo o mogućim strategijama za izlaženje na kraj sa njima.

Aktivnost: Samostalno razmislite o sledeća četiri pitanja:

- Nabrojte neke od izazova, rizika ili ograničenja sa kojima se suočavate ili sa kojima mislite da se možete suočiti kao liderka zajednice?
- Kako se zbog toga osećate?
- Kako ćete izaći na kraj sa tim izazovima? Šta može da se učini da se izborite sa tim izazovima?
- Koja podrška će vam biti potrebna da se izborite sa tim izazovima? Koja podrška je dostupna?

Sada se podelite na parove, delite iskustva i razgovarajte o tome svojim partnerkama. Zatim izvestite celu grupu o zaključcima i zapište odgovore na flipčartu/tabli. Prepoznajte zajedničke elemente odgovora.

Izazov/rizik/prepreka	Osećanje	Strategija za prevazilaženje	Potrebna/dostupna podrška

Rezimirajte: *Prepoznavanje pojedinih izazova i osećanja u vezi sa njima, načina za prevazilaženje tih izazova i različitih vrsta podrške koja vam je potrebna, ukazuje na ono što je zajedničko ženama na liderskim položajima. Sposobnost razmišljanja o tim pitanjima jedan je način da se psihički pripremite da izađete na kraj sa njima. Ovo možete i dalje da koristite kao alat u slučaju da nastanu bilo kakvi drugi izazovi.*

2. Umrežavanje radi podrške (30 min.)

Pitajte: *Šta je to umrežavanje? Pozovite učesnice da odgovore. Detaljnije razgovarajte o platformama za umrežavanje uz pomoć Priloga 3.*

Objasnite: *Umrežavanje je radnja ili proces povezivanja sa drugima radi izgradnje i održavanja veza u cilju podrške sopstvenom razvoju.*

Pitajte: *Zašto je umrežavanje bitno za liderke? Pozovite učesnice da odgovore a zatim objasnite:*

- *Mreže su važne za rešavanje problema koji su previše veliki da se pojedinci suoče sa njima i mogu da povećaju uticaj pojedinačnih aktivnosti*
- *Mreže pružaju ohrabrenje, solidarnost i moralnu podršku*
- *Mreže nude prilike za jačanje zastupanja i uticaja na druge*
- *Mreže podstiču razmenu ideja, uvida i iskustava*
- *Mreže mogu pomoći da se mobilišu resursi*

Aktivnost: *Napravite spisak svih odnosa u svom životu – to mogu biti bliski odnosi, odnosi srednjeg intenziteta ili udaljeni odnosi. Ko su ljudi, grupe ili organizacije u vašoj zajednici ili izvan nje koje mogu da vam pomognu da funkcionišete kao uspešna predvodnica zajednice? Sa kime želite da se povežete? Kako ćete se povezati sa njima? Razmislite samostalno o ovome a zatim podelite te informacije u parovima. Identifikujte zajedničke elemente.*

Osoba/grupa/organizacija	Vaš odnos sa njima	Kako ćete se povezati sa njima

Rezimirajte: *Uzevši u obzir izazove sa kojima se suočavate i posao koji ćete morati da obavljate, u budućnosti će biti važno umrežavanje i povezivanje sa onima koji mogu da vam pruže podršku i pomognu vam u vašoj ulozi liderki. Grupa žena koja učestvuje u ovoj obuci je već deo vaše mreže podrške, a sada sve možete da pomognete jedne drugima da dodatno proširite svoje mreže. Razmislite i o tome kako možete da ostvarite podršku i muškaraca na pozicijama donosilaca odluka, koji razumeju značaj savezništva u osnaživanju žena.*

3. Briga o sebi (25 min.)

Objasnite: Liderke moraju da imaju pozitivno stanje uma da bi donosile ispravne odluke, postupale pravilno i pomagale drugima. Postoje brojne prakse koje mogu pomoći liderkama da se postaraju da ih svakodnevni napori koje liderstvo nosi ne preoptereće i da zbog njih ne izgube energiju i zainteresovanost za svoje liderske uloge. U tim trenucima bitno je stvoriti malo prostora da se preorijentišete i preduzmete radnje koje mogu da vam pomognu da prevaziđete teške situacije i ostanete stabilne i otporne. To se zove „briga o sebi“.

Pitajte: Kako izlazite na kraj sa stresom? Kako se brinete o sebi? Šta radite da se opustite kada osećate stres? Zašto vam to pomaže? Prodiskutujte o ovome u manjim grupama i izvestite celu grupu. Dopunite odgovore primerima sa sledećeg spiska:

- Redovan san i odmor
- Zdrava ishrana
- Fizička aktivnost
- Šetnje u prirodi
- Igranje igara
- Gledanje televizije ili slušanje muzike
- Vreme sa prijateljima i porodicom
- Zabavne aktivnosti

Objasnite: Važno je da prepoznate kada osećate stres i primenite neke od ovih mehanizama da vam pomognu da izađete na kraj sa tim stresom.

Napomena za trenericu: Za narednu aktivnost dobro je da sami procenite da li bi vežba doprinela dinamici treninga ili bi pak poremetila pažnju učesnica ukoliko se one ne osećaju udobno u ovakvom načinu rada.

Aktivnost: Disanje – u sedećem ili stojećem stavu. Sada ćemo da uradimo vežbu disanja koja može da vam pomogne da se smirite, povećate energiju i osećate se uravnoteženije i usredsređenije kada osećate stres. Disanje je izvor i osnovni odraz životne energije. U trenucima stresa, svesna kontrola disanja je uspešan način da se oslobodite fizičke, emotivne i psihičke tenzije odnosno negativne energije.

- Sve zatvorite oči, ako vam je tako prijatno, i duboko udahnite. Produžite trajanje udisaja i izdisaja. Kako izdišete, oslobodite se sve tenzije u svom telu tako što ćete opustiti telo, ramena i lice. Ponovite ovo deset (ili više) puta.
- A sada, nakon udisaja, zadržite dah tri sekunde pre izdisaja. Ponovite ovo deset puta.
- Sada ćemo dodati i vizuelni element. Dok udišete, zamislite da udišete jako svetlo koje je pozitivna energija, životna sila koja vas svuda okružuje. Dok izdišete, zamislite da izdišete crni dim koji sadrži sve brige, napetost, stres, strah ili druga negativna osećanja koja imate. Ponovite ovo deset (ili više) puta.
- A sada ćemo dodati i ruke i šake. Polako podignite ruke tako da su vam dlanovi okrenuti nagore dok udišete, spuštajući ruke sa dlanovima okrenutim nadole kako izdišete. Ponovite ovo deset (ili više) puta.

Kako se osećate? Pozovite učesnice da odgovore. Ovu vežbu možete da radite pet minuta ili mnogo duže, gde god da se nalazite i kada god vam je to potrebno

Radionica 8. Žene i njihovo ekonomsko osnaživanje

Ciljevi: Do kraja ove radionice, učesnice će:

- Prepoznati potrebe žena u zajednici
- Razumeti različite vidove diskriminacije i negiranja prava žena na ekonomsku nezavisnost
- Prepoznati potencijalne projekte ili aktivnosti kojima se zadovoljavaju potrebe ekonomske nezavisnosti žena u zajednici

Rezime sadržaja:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (135 min.)
1	Rodna pitanja pod lupom	Pitanje, objašnjenje, grupni rad	Tabla/flipčart markeri papirići	60
2	Svest o ženskim pravima	Pitanje, objašnjenje, grupna diskusija	Tabla/flipčart markeri	15
3	Prepoznavanje potreba žena u zajednici	Pitanje, objašnjenje, grupni rad	Tabla/flipčart marker	40
4	Prepoznavanje projekata i akciono planiranje (20 min.)	Pitanje, objašnjenje, grupni rad	Tabla/flipčart marker	20

1. Rodna pitanja pod lupom (10 min.)

Objasnite: *Upoznali smo se sa metodom koja podrazumeva 1) prepoznavanje neravnopravnosti a zatim 2) ispitivanje razloga za postojanje te neravnopravnosti. Sada ćemo pogledati jednu grupu u zajednici da bismo ilustrovali kako ta metoda može da se primeni na ispitivanje situacije u kojoj se nalazi bilo koja grupa. Ispitaćemo kako neravnopravnost utiče na žene i uticaj rodne diskriminacije u našim zajednicama.*

Pitajte: *Postoje li oblasti života u zajednici u kojima se žene, više nego muškarci, suočavaju sa diskriminacijom, isključenošću ili neravnopravnošću? Prodiskutujte o ovome u parovima i izvestite celu grupu redom. Mogući odgovori:*

- Podela poslova, kako unutar domaćinstva tako i izvan njega
- Pristup ekonomskim resursima i njihova kontrola
- Otežan pristup obrazovanju
- Manje prilika za rad
- Različiti vidovi nasilja nad ženama
- Prilike za donošenje odluka i liderske uloge
- Briga o deci i odgovornost za kućne poslove

Objasnite: *Sada kada smo prepoznale neravnopravnosti sa kojima se žene suočavaju, hajde da pogledamo razloge za postojanje te neravnopravnosti i korene rodne diskriminacije. Da*

bismo to uradile, prvo moramo bliže da ispitamo pojam roda i istražimo naša uverenja o tome šta znači biti devojčica ili dečak, žena ili muškarac, u našoj zajednici i društvu.

1.1. Razlika između pola i roda (10 min.)

Pitajte: U čemu je razlika između pola i roda? Podstaknite učesnice da odgovore.

Objasnite: U ovome je razlika između pola i roda:

Pol	Rod
Određen biološki i genetski – fizičke razlike (reproduktivni organi) između muških i ženskih tela sa kojima se rađamo	Određen kulturno i ljudskim aktivnostima – stavovi, ponašanja, očekivanja i uloge koje društveni običaji i institucije dodeljuju muškarcima i ženama
Nepromenljiv – devojčica rođena ovde ista je kao devojčica rođena bilo gde i ostaje ista sa protokom vremena (osim u slučaju hirurške promene pola)	Promenljiv – kao ponašanje i igranje uloge varira, tj. razlikuje se i prostorno i vremenski

Aktivnost: Sada ćemo uraditi jednu aktivnost da bismo bolje razumeli i objasnili razliku između ova dva pojma. Na zidu su dva znaka: zeleni znak na kome piše „pol“ i žuti znak na kome piše „rod“. Svako od vas je dobio par zelenih i žutih kartona. Pročitaću različite izjave, jednu po jednu, a ako smatrate da se ona odnosi na „pol“, podignite svoj zeleni karton. Ako smatrate da se izjava odnosi na „rod“, podignite svoj žuti karton. Pročitajte svaku izjavu iz sledeće tabele ali pomešajte redosled izjava koje se odnose na pol i onih koje se tiču roda. Za izjave o rodu, postarajte se da one budu relevantne za dati kontekst, ili dodajte druge koje jesu relevantne.

Pol	Rod
Žene rađaju decu a muškarci to ne mogu.	Dečaci mogu da uspeju u školi a devojčice ne.
Žene mogu da doje decu a muškarci ne.	Dečaci mogu da se bave sportom a devojčice ne.
Žene mogu da zatrudne a muškarci ne.	Muškarci mogu da zarađuju a žene ne.
Žene imaju menstruaciju a muškarci ne.	Žene mogu da se brinu o deci a muškarci ne.
Muškarcima može da poraste brada a ženama ne može.	Muškarci mogu biti lideri zajednice a žene ne.
	Muškarci mogu da rade izvan kuće a žene ne.
	Muškarci mogu da budu glave porodica a žene ne.

Posle svake izjave prikupite povratne informacije učesnica o tome zašto je reč o polu odnosno rodu. Ako u grupi postoji bilo kakvo neslaganje oko neke izjave, što će se videti iz prisustva

zelenih i žutih kartona, zamolite učesnice da svoj izbor objasne drugoj strani. Postavite sledeće pitanje da biste postigli saglasnost oko toga da li je reč o polu ili rodu:

- *Da li je reč o biološkoj razlici između tela muškaraca i žena ili se radi o tome šta nas kultura i društvo uče da bi žene trebalo da rade?*

1.2. Rodne norme (20 min.)

Objasnite: *Sada kada znamo razliku između pola i roda, hajde da pogledamo kako to utiče na definisanje rodnih normi.*

Pitajte: *Otac je vozio sinčića u školu i došlo je do saobraćajne nesreće. Otac je poginuo a sin je povređen i hitno su ga odvezli u bolnicu. Kada su dečaka u nesvesti na nosilima dovezli u operacionu salu, lekar ga je pogledao i rekao, „O ne, to je moj sin!“ Kako je to moguće? Pozovite učesnike da daju nekoliko odgovora.*

Objasnite: *Odgovor je da je lekar dečakova majka. Možda ste automatski pomislili da taj scenario nije moguć jer pretpostavljamo da samo muškarci mogu da budu lekari, a ako je dečakov otac poginuo, kako on može da bude lekar? Nismo odmah pomislili da bi lekar mogao da bude žena. Te pretpostavke se zasnivaju na nečemu što nazivamo „rodne norme“. Prisetite se da je rod nešto što učimo, a ne nešto sa čime se rađamo; njega stvaraju i konstruišu naše društvo i kultura. Stoga, rodne norme su uloge i ponašanja koja se očekuju od nekoga na osnovu njihovog pola. Te uloge i ponašanja se dodeljuju muškarcima i ženama na osnovu onoga što su naše društvo i kultura odredili kao normalno. Zato se i nazivaju „rodne norme“.*

Aktivnost: *„Šta je moj stav“. Na suprotnim stranama sobe nalaze se dve slike. Jedna predstavlja ženu a druga muškarca. Pročitacu spisak rodnih uloga i normi. Kako čitam svaku od njih, pređite na stranu sobe na kojoj je žena odnosno muškarac prema tome kome smatrate da ta uloga ili norma pripada. Ako mislite da pripada oboma, stanite u sredinu sobe.*

Pročitajte spisak, stavku po stavku, dajući vremena učesnicama da stanu na izabrano mesto. Neka se aktivnost kreće brzo tako da učesnici odgovaraju na osnovu svog prvog instinkta, a ne nakon što duže vremena razmišljaju. Neka svaka stavka bude na posebnom komadu kartona tako da možete da ih postavite na zid jednu po jednu kako ih budete čitali, tako da na kraju svi mogu da ih vide.

Zemljoradnik/ca	Glava domaćinstva	Političar/ka
Neko mora da odgaja decu	Kuvar/ica	Radnik/ca na građevini
Šef/ica	Neko ko plače	Vozač
Neko ko čita novine	Lekar/ka	Vlasnik/ca firme
Hranitelj/ka porodice	Neko ko pere veš	Učitelj/ica
Neko ko čisti kuću	Neko ko je snažan	Neko ko donosi odluke

Neko ko je nežan	Verski vođa	Neko ko stvara mir
Neko ko može da ide kuda hoće, kada god hoće	Neko kome dobro ide u školi	

Pitajte: *O čemu ste razmišljali kada ste pokušavali da odlučite da li je reč o ženi ili muškarcu ili oboma? Zašto ste pojedine uloge asociirali sa ženama ili sa muškarcima? Pozovite učesnice da odgovore i prodiskutujte.*

Rezimirajte: *Naša kultura i društvo nas uče da imamo nepromenljive ideje o tome šta žene mogu i treba da rade i kako da se ponašaju, iako muškarci i žene imaju potencijal da rade iste stvari i budu isti. U ravnopravnom društvu, i žene mogu biti sve ove stvari.*

1.3. Uticaj rodni normi (20 min.)

Pitajte: *A sada razmislite o uticajima ovih očekivanja i rodni normi. Kako one utiču na prilike koje imaju žene, a kako utiču na prilike koje imaju muškarci? Postoje li prepreke ili ograničenja koje one izazivaju za obe grupe? Razmotrite neke ideje i odgovore u spontanim grupama. Ako učesnicama nije lako da razumeju ovo pitanje i formulišu odgovore, dajte jedan ili dva primera. Saslušajte izveštaje u celoj grupi. Mogući odgovori:*

- Devojčice se obeshrabruju da idu u školu ili moraju da je napuste da bi se udale
- Žene imaju manji pristup obuci i stručnom usavršavanju
- Žene se obeshrabruju da idu na posao ili imaju manje prilika da ostvare prihode
- Žene imaju manje kontrole nad resursima, i to naročito produktivnim resursima kao što su zemlja i imovina
- Muškarci se obeshrabruju da igraju značajniju ulogu u brizi o svojoj deci
- Muškarci se obeshrabruju da pomažu u kućnim poslovima
- Žene imaju manji pristup uslugama i socijalnim davanjima
- Muškarci se smatraju manje vrednim ako pokazuju emocije
- Žene imaju manje moći za donošenje odluka u zajednici
- Žene imaju manju kontrolu nad time za koga će se i kada udati i da li će i kada imati decu
- Žene su manje mobilne od muškaraca i imaju manje kontrole nad sopstvenim kretanjem
- Žene se primoravaju da ostanu kod kuće gde nemaju izbora osim da rade neplaćene poslove poput brige o porodici i kućnih poslova
- Žene su izolovane i brani im se da se socijalizuju, što utiče na njihovo samopouzdanje i veštine u međuljudskim odnosima
- Kada muškarci treba da budu snažni i drže stvari pod kontrolom a žene ne igraju svoje podređene uloge, to može dovesti do nasilja nad ženama
- Žene imaju manji pristup informacijama i znanju

Pitajte: *Kako ova rodna neravnopravnost utiče na razvoj vaše zajednice? Da li postoje neki štetni uticaji? Pozovite učesnice da odgovore a zatim **objasnite:***

- *Ako su žene isključene iz planiranja i donošenja odluka o razvoju svoje zajednice, gubimo njihove ideje i iskustvo, a projekti možda neće dovesti do poboljšanja njihovih života, što će izazvati dublju neravnopravnost*
- *Ako se devojčice ne podstiču da idu u školu, kasnije ne mogu da učestvuju u javnom životu ili dobiju kvalitetne poslove, pa gubimo potencijal polovine našeg stanovništva*
- *Ako žene nisu u stanju da iskoriste prilike za sticanje prihoda, gubimo polovinu naše radne snage, a to ima negativan efekat na rast naše privrede*

Rezimirajte: *Nije problem da postoje razlike između muškaraca i žena; problemi nastaju kada nas uče da bi žene trebalo da budu samo jedno ili drugo, i da je ono što muškarci rade i način na koji se ponašaju vrednije i zaslužuje veću nagradu nego kada je reč o ženama. Kada zaista ispitamo svoje socijalne rodne norme, vidimo kako one izazivaju neravnopravnost između muškaraca i žena, kako su suprotne ljudskim pravima i kako mogu da budu štetne po razvoj naše zajednice, kada su i žene žrtve. Ali kada znamo da je rod nešto što učimo a ne nešto sa čime se rađamo, da ga određuju naša kultura i društvo i da je to proizvod ljudske aktivnosti, možemo da ukinemo ili promenimo rodne norme.*

Pitajte: *Da li se mogu promeniti kultura i naše ideje o rodu? Šta se promenilo od vremena vaših baka i deka preko vremena vaših roditelja do naših dana? Koje razlike vidite? Primera radi, da li sada imamo više liderki nego ranije? Da li vidimo da žene rade stvari koje su u prošlosti radili samo muškarci? Da li vidimo da muškarci igraju aktivnije uloge u porodici i domaćinstvu? Pozovite učesnice da odgovore i prodiskutujete o sledećem.*

- *Priča o slonu: beba slon je vezana lancem od rođenja. Kako raste i postaje snažnija, ne shvata da ima snage da raskine lanac. Ako se slepo držimo istih stvari i ne preispitujemo ih, kako to utiče na razvoj zajednice?*
- *Da li sada nosite istu jaknu kao kada ste bili dete? Promene i razvoj su prirodni deo života.*

Rezimirajte: *Kada razumemo da, ne samo što su promene moguće već predstavljaju normalan razvoj u toku vremena i istorije, možemo da razumemo da se rodne norme mogu promeniti kako se menjaju i evoluiraju naša kultura i društvo. A kada prepoznamo neravnopravnosti i njihove uzroke, možemo da utvrdimo koje promene želimo da napravimo za dobrobit naše zajednice.*

Napomene za trenerice: *Razgovor o rodnoj neravnopravnosti i rodnim normama može biti težak, a učesnice mogu da imaju gard ili da opravdavaju rodnu neravnopravnost i diskriminaciju. Dozvolite im da izraze svoje stavove i objasnite: Svi mi imamo različita uverenja i iskustva sa rodom i možda se ne slažemo uvek u potpunosti jedni sa drugima. Niko ovde nije dužan da veruje ni u šta; samo imajte na umu da je ovo prilika za učenje, istraživanje i preispitivanje ideja o kojima možda ranije nismo razmišljale, tako da njih možemo da razmotrimo zajedno sa onim što već znamo. Molim vas da budete otvorenog uma i da saslušate stavove drugih, baš kao što i oni slušaju vas.*

2. Svest o ženskim pravima (15 min.)

Napomena za trenerice: *Istražite međunarodne konvencije i domaće propise kojima se uređuju prava žena u vašoj zemlji i dopunite te primere objašnjenjima.*

Objasnite: U nekim delovima sveta žene nemaju samopouzdanja, a razlog tome je to što nisu svesne svojih prava. Već smo razgovarale o osnovnim ljudskim pravima koje svako ljudsko biće ima u skladu sa međunarodnim konvencijama. Međutim, postoje i međunarodne konvencije koje se bave ukazivanjem na prava žena i njihovim unapređenjem, i to zato što je rodna neravnopravnost toliko rasprostranjena, a njeno eliminisanje izuzetno značajno pitanje za razvoj svake zemlje i celog sveta.

Konvenciju o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (CEDAW) usvojile su 1979. države članice Generalne skupštine UN i ona predstavlja osnovu za ostvarivanje ravnopravnosti između žena i muškaraca. Srbija je među državama koje su potpisale ovu konvenciju, čime se obavezala da preduzme sve neophodne mere, uključujući i donošenje zakona i izmenu društvenih i kulturnih praksi. Rodna ravnopravnost garantovana je Ustavom Republike Srbije kao i antidiskriminacionim zakonodavstvom, pre svega Zakonom o zabrani diskriminacije i Zakonom o ravnopravnosti polova. Ova dva zakona podržavaju i upotrebu rodno osetljivog jezika, tj. upotrebu imenica ženskog roda za sva zanimanja, čime se afirmiše rodna ravnopravnost u profesionalnom domenu. To je razlog što se i u ovom priručniku koristi rodno osetljiv jezik. Spomenute zakonske regulative i prakse trebalo bi da pomognu ženama da uživaju sva ljudska prava i slobode, uključujući:

- Pravo da ne budu prodate ili primorane na prostituciju
- Pravo da biraju i budu birane i učestvuju u političkom životu
- Pravo na jednake prilike u obrazovanju i zapošljavanju kao muškarci
- Pravo na rad, prilike za zapošljavanje i jednaku zaradu
- Pravo na jednake zdravstvene usluge, uključujući i usluge iz polnog i reproduktivnog zdravlja
- Pravo na jednak pristup porodičnim davanjima i finansijskim prilikama
- Pravo na jednako učešće u planovima i aktivnostima ruralnog razvoja i korist od njih
- Pravo na ravnopravnost pred zakonom, uključujući i parnične i imovinsko-pravne slučajeve
- Pravo na izbor bračnog partnera

Pitajte: Da li trenutno imate ova prava? Pozovite učesnice da odgovore i kratko prodiskutujte.

Aktivnost: Na zidu su tri kartona sa natpisima „prošlost“, „sadašnjost“ i „budućnost“. U spontanim grupama opišite kakav je bio život generacije vaših baka i majki, kakav je život vaše generacije i kakav život želite da ima generacija devojčica iz zajednice. Zatim odgovorite na sledeća pitanja:

- Šta se promenilo u životima ovih žena tokom generacija?
- Šta je izazvalo te promene?
- Šta vam daje nadu za budućnost?
- Da li mislite da imate potencijal i odgovornost da se ta razlika ostvari?

Podelite sa celom grupom osnovne zaključke svake spontane grupe.

Rezimirajte: Nijedna zemlja na svetu nije u potpunosti ostvarila rodnu ravnopravnost i ljudska i ženska prava na svim bitnim poljima i u svim aspektima života, ali situacija se kreće na bolje u skoro svim zemljama. Vaše učešće u ovoj obuci je jedan takav primer. Tempo promena se razlikuje od zemlje do zemlje, ali ono što je važno je da se one ne zaustavljaju, jer se žene svuda

bore za svoja prava. Iako možemo da pomislimo da nam kultura ne dozvoljava da ostvarimo ta prava, prisetite se da kultura nije nepromenljiva već se može promeniti tokom vremena, kao što smo razgovarali na prethodnim radionicama.

3. Prepoznavanje potreba žena u zajednici (40 min.)

Objasnite: Iako je podsticanje rodne ravnopravnosti posao svakog lidera, bilo da je reč o muškarcu ili o ženi, često se dešava da podsticanje rodne ravnopravnosti postaje briga liderki, jer muškarci lideri često to ne smatraju prioritetom i ne razumeju konkretne izazove sa kojima se žene suočavaju i njihove potrebe. Zato je bitno razmisliti o konkretnim potrebama žena i postarati se da se njihove potrebe uzmu u obzir u okviru razvoja zajednice.

Da bismo lakše prepoznali te potrebe, hajde da se opet osvrnemo na ljudska prava i konvenciju CEDAW. Veliki broj zemalja okupio se 1995. na konferenciji Ujedinjenih nacija na kojoj se razgovaralo o ljudskim pravima žena. Tada je usvojena Pekinška platforma delovanja (BPFA) kojom je objašnjeno kako se primenjuje konvencija CEDAW. Pekinška platforma sadrži 12 ključnih oblasti (postavite svaku na zid i objasnite):

Žene i siromaštvo	Sveprisutan i sve veći teret siromaštva koji nose žene zbog neravnopravnog pristupa obuci za posao, finansijskim uslugama, prilikama za zapošljavanje i socijalnim uslugama
Ljudska prava žena	Nedovoljno podsticanje i zaštita ljudskih prava žena, uključujući i nacionalne propise, javne politike i planove, kao i unutrašnje poslove (policija) i pravosuđe (sudovi)
Žene i zdravlje	Neravnopravan i neadekvatan pristup zdravstvenoj zaštiti i povezanim uslugama, uključujući pravilnu ishranu, polna i reproduktivna prava i mentalno zdravlje
Žene i mediji	Neravnopravnost u pogledu pristupa i učestvovanja u komunikacijama putem štampe, radija i televizije, kako u pogledu pristupa informacijama tako i u pogledu uticaja na medijske sadržaje i njihovo stvaranje
Nasilje nad ženama	Fizičko, seksualno i emotivno nasilje nad ženama i devojčicama zbog njihovog roda, uključujući i nasilje u porodici
Žene i životna sredina	Neravnopravnost u pogledu upravljanja, zaštite i donošenja odluka u vezi sa prirodnim resursima, iako su žene među grupama na koje najviše utiču klimatske promene
Žene na pozicijama moći i donošenja odluka	Neravnopravnost u pogledu podele moći i donošenja odluka na svim nivoima, uključujući i nedovoljnu zastupljenost pri glasanju, obavljanju izabranih funkcija, u državnoj službi i u privatnom sektoru
Obrazovanje i obuka žena	Neravnopravnost i neadekvatnost u pogledu pristupa školovanju, obrazovanju i prilikama za obuku

Žene i privreda	<i>Neravnopravnost u pogledu proizvodnih aktivnosti i pristupa resursima i sredstvima poput finansijskih tržišta i nepokretnosti; nejednako vreme provedeno u obavljanju neplaćenih kućnih poslova ili poslova nege u domaćinstvu; neravnopravnost u pogledu pristupa tržištima rada</i>
Institucionalni mehanizmi za unapređenje položaja žena	<i>Nedovoljni mehanizmi za unapređenje položaja žena, uključujući nacionalne akcione planove, rodno osetljivo budžetiranje i podatke, zakone i javne politike sa naročitim osvrtom na pitanja roda</i>
Žene i oružani sukobi	<i>Posledice oružanih sukoba na žene, uključujući seksualno nasilje, kao i neravnopravnost u pogledu njihovog učešća u pregovaranju, izgradnji mira i obnovi</i>
Devojčice	<i>Sveprisutno kršenje prava devojčica, uključujući seksualno nasilje nad decom, dečje brakove i onemogućavanje pristupa obrazovanju</i>

Aktivnost: *Podelite se na grupe i prodiskutujte o položaju žena u vašoj zajednici u svakoj od ovih ključnih oblasti. Šta treba učiniti u vašoj zajednici da se unapredi položaj žena u tim oblastima, i to naročito najosetljivijih žena u zajednici? Koje od tih oblasti su trenutno najrelevantnije i najbitnije i kojima je hitno potrebno posvetiti pažnju? Imajte na umu i pojam višestruke diskriminacije o kojem smo ranije razgovarale i kako pojedine grupe žena mogu biti osetljivije od drugih, pa im samim tim i pomoć može biti potrebna. Izvestite celu grupu o tome putem „šetnje kroz galeriju“.*

Radionica 9. Žensko preduzetništvo

Ciljevi: Do kraja ove obuke, učesnice će:

- se upoznati sa pojmom ženskog preduzetništva
- razumeti prednosti i ograničenja razvijanja sopstvenog posla
- prepoznati značaj umrežavanja za uspešno žensko preduzetništvo
- biti osnažene da veštine koje već poseduju mogu biti njihovo buduće zaposlenje

Rezime sadržaja:

Br.	Tema	Metodologija	Materijali	Trajanje (105 min.)
1	Strategije rodno osetljivog ekonomskog osnaživanja	Pitanje, objašnjenje, grupni rad		15
2	Šta je žensko preduzetništvo?	Pitanje, objašnjenje, grupni rad, grupna diskusija	Tabla/flipčart markeri papirići	15
3	Uslovi za uspešno žensko preduzetništvo	Pitanje, objašnjenje, grupni rad, grupna diskusija	Tabla/flipčart markeri	35
4	Prvi korak ka ženskom preduzeću	Pitanje, objašnjenje, grupni rad, grupna diskusija	Tabla/flipčart, marker	40

1. Strategije rodno osetljivog ekonomskog osnaživanja (15 min.)

Objasnite: Sada kada ste svesne na koji način neravnopravnost utiče na ekonomski status žena, na zaposlenost i na njihovo obrazovanje, razmislite konkretno o svojim poslovima i svopstvenim mogućnostima da radite, zarađujete, budete samostalne, pa čak i pokrenete nove poslove.

Pitajte: *Kakve imate mogućnosti da se zaposlite? Da li ste nekada radile? Koju školu ste završile i da li ste išle na dodatne obuke ili doškoloavanje? Da li ste nekada menjale posao?*

Objasnite: Porazgovarajte o onome što ste čule. Naglasite, osvrćući se na različita iskustva, kako nikada nije kasno za promene i za dodatna usavršavanja. Porazgovarajte o tome. Pitajte ih kakve su trenutno mogućnosti zapošljavanja.

Pitajte: Porazgovarajte sa učesnicama o tome imaju li posao ili ne, kao i kakve su mogućnosti da dobiju posao. Pitajte za lična iskustva – da li se neka od njih dodatno školovala ili menjala profesiju. Neka podeli svoje iskustvo. Naglasite, osvrćući se na navedeno, kako nikada nije kasno za promene i za dodatna usavršavanja. Porazgovarajte o tome. Pitajte ih kakve su

trenutno mogućnosti zapošljavanja. Kada se tema iscrpi, upitajte ih za njihove veštine, podstaknite ih da prepoznaju u čemu su sve dobre. To mogu biti i poslovi za koje se podrazumeva da ih žene znaju – kuvanje, pravljenje kolača, čišćenje, briga o drugima. Naglasite kako su i to značajne veštine iako ih društvo uzima zdravo za gotovo. Učinite kroz razgovor da osete samopoštovanje zbog svojih veština. Podstaknite ih da razmišljaju o tome šta bi sa ovim veštinama mogle da urade van svoje kuće. Npr. da se udruže i spremaju hranu za druge, da otovore pekaru ili poslastičarnicu, da šiju i prepravljaju stvari za druge itd. Nakon ovog razgovora se podelite u grupe i napravite vežbu zastupanja prema modelu: Razvoj strategije zastupanja (6.2).

2. Šta je žensko preduzetništvo? (15 min.)

Objasnite: *Jedan od načina da žene obezbede svoju ekonomsku nezavisnost i ravnomernije učešće na tržištu rada jeste žensko preduzetništvo, odnosno da same definišu opis posla ili proizvod koji nude. Najčešća definicija ženskog preduzetništva podrazumeva da je žena osnivač ili vlasnica firme, dok je u široj definiciji, preduzetnica žena koja je spremna da preuzme odgovornost i rizik, koja želi da menja i poboljša svoj položaj kao i uslove na tržištu rada. Preduzetnica je liderka!*

Pitajte: *Koji bi bili motivi za pokretanje sopstvenog posla?* Razgovarajte u grupama ukoliko prostor i broj učesnica to omogućava. Ukoliko primetite da učesnice teško pronalaze odgovor na ovo pitanje ponudite moguće odgovore:

- *ekonomska nezavisnost*
- *način da se prevaziđe rodna diskriminacija*
- *želja da se unesu promene*
- *način da se stvori radno okruženje koje podržava žene i odgovara na njihove potrebe*
- *da se zaposli još žena*

Pitajte: *Da li imate neku veštinu ili znanje koje možete da pretvorite u zaposlenje?* Razgovarajte sve zajedno. Po potrebi dajte primer proizvoda ili veštine koja može da se plasira kao proizvod (kolači, pletivo, goblen, šivenje, čuvanje dece itd.)

2. Uslovi za uspešno žensko preduzetništvo (35 min.)

Pitajte: *Šta vidite kao prepreku za pokretanje sopstvenog posla?* Razgovarajte sve zajedno i odgovore zapišite na tablu/flipčart.

Objasnite: *Kada se ideja o pokretanju sopstvenog posla pojavi, žene se suočavaju sa brojnim preprekama. Najveći broj tih prepreka povezan je sa neravnopravnim položajem žena u društvu, kao što su nejednak pristup obrazovanju i finansijama, kao i jasno definisane rodne*

uloge u društvu i domaćinstvu (žena je majka i brine o svim potrebama dece, žena se brine o domaćinstvu i potrebama članova svog domaćinstva).

Prepreke možemo da podelimo u 3 grupe:

Finansijske prepreke	<ul style="list-style-type: none"> • <i>nejednak pristup finansijskim sredstvima</i> • <i>nedovoljno znanje o finansijskim mogućnostima i alatima</i> • <i>nejednaka raspodela početnog kapitala</i>
Individulane prepreke	<ul style="list-style-type: none"> • <i>manjak samopouzdanja</i> • <i>nejednak pristup obrazovanju i znanju</i> • <i>strah od neuspeha</i> • <i>nisko samovrednovanje znanja i veština</i>
Društvene prepreke	<ul style="list-style-type: none"> • <i>tradicionalne ženske uloge i nemogućnost rada izvan domaćinstva</i> • <i>dvostruko opterećenje: žena kao supruga i majka, i žena kao preduzetnica</i> • <i>rodna diskriminacija</i>

Objasnite: *Prepreke se razlikuju od situacije do situacije, ali svaka može biti prevaziđena upornošću, međugeneracijskim umrežavanjem i razmenom znanja i veština.*

3. Prvi korak ka ženskom preduzeću (40 min.)

Aktivnost: Zajednički definišite jedan oblik ženskog preduzetništva i popunite ovu tabelu. (Ukoliko bude vremena zajedno napravite i SWOC analizu koja je kao sredstvo data u ovom Priručniku)

Objasnite: *Za razvoj ideje moraju se definisati neophodni koraci koji mogu dovesti od zamisli do realizacije. Ova tabela predstavlja jedan način da se početna ideja raščlani kako bismo definisale šta već imamo i šta nam je još potrebno za uspešnu realizaciju. Ukoliko učesnice imaju poteškoća da odaberu primer za ovu vežbu, možete odabrati prodaju ručno rađenih torti i kolača, kao veštinu koju u najvećoj meri učesnice imaju kao deo svojih kućnih poslova.*

Objasnite: *Počinjemo prodaju ručno rađenih kolača. Da bi napravili dobar i konkurentan proizvod moramo da utvrdimo stare i savladamo neke nove veštine. Na primer, moramo da smislimo novi recept ili da naučimo da tortu ukrasimo na sebi specifičan način, takođe možemo da smislimo i novu vrstu pakovanja tako što ćemo naučiti nešto novo o održivim materijalima i životnoj sredini. Da bismo verovala u sebe i to što radimo moramo imati samopouzdanje a ono se najbolje stiće učenjem i javnom potvrdom uspeha kao što je diploma ili reakcija okoline na to što smo proizvele. Kada smo napravile proizvod, poverenje ga čini održivim, odnosno na taj način nastaje mogućnost da nam pravljenje torte zaista postane posao. Poverenje u naše kolače se stvara kroz korišćene sastojke i prepoznatljiv ukus, ili kroz*

vrednosti za koje se zalažemo kao što su na primer organski sastojci i recimo povratno pakovanje. Naravno da bi proizvod postao osnov za zaposlenje moramo imati poverenja u druge, koji imaju veštine koje nam potencijalno nedostaju. Zato je važno umrežavanje! Kako bi svaki deo posla obavljala osoba koja je u tome najbolja i kako bi se kroz recimo obuku formirali novi članovi mreže.

U tabeli su navedeni mogući odgovori:

<p>Razvijanje veština</p> <ul style="list-style-type: none"> - novi recepti - ukrašavanje torti - veštine komunikacije sa kupcima 	<p>Podizanje samopouzdanja</p> <ul style="list-style-type: none"> - obuka za poslastičare - samostalno savladavanje veštine - javno izlaganje rada
<p>Stvaranje poverenja</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvalitet sastojaka - doslednost prepoznatljiv ukus 	<p>Umrežavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> - pronalaženje prodavaca - e-komerc - pomoć oko izgleda pakovanja - marketing - zapošljavanje i obuka žena

Rezimirajte: U svakom procesu neophodno je razumeti koji su neophodni koraci za ostvarenje cilja. Važno je razdvojiti sopstvene veštine i one koje vam nedostaju, kao i racionalno definisati koje veštine možete steći same, a za koje možete potražiti pomoć drugih žena u svojoj zajednici i izvan nje.

Završne aktivnosti

1. Evaluacija

Objasnite: *Molim vas da popunite obrazac za evaluaciju (Prilog 5).*

2. Završne napomene

Pozovite organizatore, trenerice ili zvaničnike da kažu par završnih reči. Primeri izjava trenerica:

Tokom ove obuke naučile ste, unapredile i koristile brojne veštine. Takođe ste stekle brojna znanja i veštine kritičkog razmišljanja tako da o stvarima možete da razmišljate na različite načine. Naučile ste i da koristite brojne alate za analiziranje situacija, prepoznavanje problema i iznalaženje rešenja.

Bilo nam je zadovoljstvo da radimo i učimo sa vama tokom ovog programa obuke. Nadamo se da ste i vi uživale u tome i da ste stekle nova znanja i veštine koje vam mogu pomoći da budete uspešne i transformativne liderke društvenih promena u zajednici.

Iako je ova obuka završena, vi ćete i dalje graditi svoje sposobnosti kroz brojne naknadne aktivnosti koje će vam pomoći da produbite znanja koja ste ovde stekle i nastavite da radite aktivnosti koje ste ovde vežbale. Ova obuka je samo početak, pa ako ne primenjujete u praksi ono što ste naučile, vaša nova znanja i veštine će izbledeti. Tako da vas molim da budete pune pažnje i vredne, primenjujete ono što ste naučile i nastavite da učite kroz rad! Srećno!

3. Proslava

Podelite sertifikate učesnicama, fotografišite se sa grupom i završite obuku u pozitivnom raspoloženju.

PRILOZI:

Prilog 1. Potrebne kompetencije i projektna zaduženja instruktorki trenerica

Ciljevi

- Rukovodi i upravlja osmišljavanjem, planiranjem, razvojem plana i programa, realizacijom i praćenjem programa obuke na projektu
- Razvija strategije i tehničke resurse za izgradnju kapaciteta trenera na nivou zajednice
- Stara se o kvalitetu trenerica i organizaciji obuke

Ključne aktivnosti

- Osmišljava i realizuje program obuke kojim mogu da se zadovolje potrebe za izgradnjom kapaciteta u cilju obavljanja aktivnosti opisanih u projektnom operativnom priručniku
- Izrađuje kaskadni plan obuke koja će se organizovati u zajednicama kako bi se osigurao razvoj kapaciteta na svim neophodnim nivoima
- Realizuje obuku (tzv. *Training of Trainers*, ToT) za trenerice u zajednici tako da se osigura jačanje i razvoj njihovih kapaciteta iz određenih oblasti potrebnih za realizaciju programa obuke sa institucijama u zajednici
- Pruža obuku uz rad i koučing trenericama u zajednici na terenu tokom održavanja radionica u zajednici
- Pruža stručno liderstvo za prilagođavanje plana i programa i razvoja ToT i obuke na nivou zajednice, uključujući obuku za osvežavanje znanja i aktivnosti nakon završetka obuke
- Neprekidno analizira sve materijale za obuku, prikuplja povratne informacije za njihove izmene, preporučuje korekcije, meri rezultate i ishode obuke
- Radi na akreditaciji materijala za obuku/programa obuke i stara se o sertifikaciji polaznika
- Stara se o potpunosti, tačnosti i pravovremenom podnošenju svih neophodnih izveštaja o obuci

Kriterijumi za izbor i potrebne kvalifikacije

- Posedovanje relevantnih kvalifikacija iz oblasti obuke, obrazovanja odraslih, razvoja zajednice ili odgovarajuće ekvivalentne discipline
- Poželjno iskustvo sa praktičnom obukom na polju razvoja zajednice ili u drugom relevantnom sektoru
- Posedovanje stručnih znanja o temama obuke i ključnim konceptima kao što su liderstvo i leaderske veštine, uključenost i neravnopravnost
- Dokazane veštine upravljanja obimnim programima obuke i timovima za obuku
- Napredne veštine usmene i pisane komunikacije na službenom jeziku zemlje, uključujući i pisanje izveštaja
- Izuzetne veštine održavanja međuljudskih odnosa i iskustvo sa zainteresovanim stranama iz sektora države, donatora, nevladinih organizacija i zajednice
- Posvećenost unapređenju uključenosti i osnaživanju žena

Prilog 2. Početak i završetak svakog dana obuke

Na početku svakog dana obuke (osim prvog dana, za koji bi trebalo koristiti plan za Radionicu 1), trebalo bi sa učesnicama uraditi aktivnost „zagrevanja“ radi rekapitulacije prethodnog dana obuke i podizanja nivoa energije za taj dan. Na kraju svakog dana obuke trebalo bi se pozabaviti svim pitanjima sa „parkirališta“ i iz kutije za pitanja, i trebalo bi napraviti pregled onoga o čemu se razgovaralo tog dana i prikupiti povratne informacije od učesnica. U daljem tekstu navedeno je nekoliko primera aktivnosti koje mogu da se rade kako na početku tako i na završetku svakog dana obuke.

Početak dana

„Dobacivanje lopte“. Svi stanu u krug i dobacuju jedne drugima loptu, a svaka učesnica daje po jedan odgovor na svako od sledećih pitanja.

- *O kojim temama smo razgovarale juče?*
- *Šta ste naučile?*
- *Šta vam je bilo novo/važno?*
- *Šta vam je bilo teško da razumete tokom jučerašnje obuke?*
- *U čemu ste uživale?*

Odgovore mogu da daju i trenerice i učesnice. Kada trenerice odgovore, to podstiče i učesnice da podele svoja mišljenja. Pripremite glavne stavke od prethodnog dana unapred i, nakon aktivnosti zagrevanja, rezimirajte ih ako ih se učesnice već nisu dotakle.

Završetak dana

„Parkiralište“ i anonimna kutija za pitanja

- Odgovorite na pitanja koja su eventualno preostala i pojasnite sve nedoumice, pozivajući učesnice da pomognu u odgovaranju.

Primer 1: „Dobacivanje lopte“. Svi stanu u krug i dobacuju jedni drugima loptu, a svaka učesnica daje po jedan odgovor na svako od sledećih pitanja:

- *Šta ste naučile tokom današnje obuke?*
- *U čemu ste uživale tokom današnje obuke?*
- *Šta vam je bilo teško tokom današnje obuke?*

Primer 2: Spektar. Napišite sledeće izjave na flipčartu/tabli, a zatim ih pročitajte i zamolite učesnice da obeleže gde se nalaze na spektru u skladu sa svojim mišljenjem; obeležavanje je anonimno.

- *Razumela sam današnju temu (Veoma mnogo-----Nimalo)*
- *Danas sam naučila (Veoma mnogo-----Nimalo)*
- *Biću u stanju da primenim ono što sam danas naučila (Veoma mnogo-----Nimalo)*
- *Osećam se prijatno za vreme obuke (Veoma mnogo-----Nimalo)*

Zatim prodiskutujte: *Da li bi neka od vas mogla da mi da primer onoga što nije razumela ili zbog čega se ne oseća prijatno?*

1. Ciljevi

- Uspostaviti mreže uzajamne podrške u okviru kojih žene mogu neformalno ili formalno da razmenjuju iskustva i grade solidarnost sa drugim liderkama, kako unutar svojih zajednica²⁵ tako i izvan njih
- Uspostaviti neformalne ili formalne platforme za mentorstvo u kojima liderke imaju priliku da razmenjuju iskustva sa iskusnijim i etabliranim liderkama, kako unutar svojih zajednica tako i izvan njih

Koraci:

1. Platforme za umrežavanje

Ako su žene iz više zajednica pohađale istu obuku, time je već pokrenuto formiranje neformalne kolegijalne mreže koja okuplja liderke iz različitih zajednica. Trebalo bi ih podstaći da razmene kontakte i nastave da međusobno komuniciraju.

U nastavku, program razvoja koji pokreće zajednica trebalo bi da pruži prilike za neposrednu razmenu informacija između liderki iz različitih oblasti u kojima program radi. Takve skupove trebalo bi organizovati u pravilnim vremenskim intervalima kao sastanke sa jasnom strukturom i programom kojima se omogućava razmena znanja i iskustava učesnica, poput međusobnog intervjuisanja i drugih aktivnosti. Ti sastanci mogu biti i priprema za obimnije aktivnosti kao što su prepoznavanje potreba koje zajednice dele, formiranje zajedničke vizije i razmatranje konkretnih aktivnosti za rešavanje tih problema na višem nivou, uključujući i zalaganje za izmene javnih politika i povezivanje sa širim društvenim pokretima ili povezivanje sa javnim ili privatnim sektorima.²⁶ U tim slučajevima, naprednija obuka za liderstvo može se pružiti radi usvajanja veština kao što su lobiranje, vođenje kampanja, korišćenje medija i društvenih mreža, prikupljanje sredstava, zastupanje na višem nivou i kandidovanje za lokalne funkcije. Između ovih direktnih skupova trebalo bi koristiti platforme za razmenu poruka kao što su „Fejsbuk“, „Votsap“ i druge, kada god je to moguće da bi se ovi odnosi podrške održali do narednog skupa koji bi trebalo da se nadovezuje na prethodni.

2. Platforme za mentorstvo

Pored platformi za uzajamnu podršku, liderkama bi trebalo pružiti i prilike za mentorstvo. Mentorstvo je proces u kojem neko (mentor) deli savete i smernice, pruža motivaciju, emotivnu podršku i služi kao uzor nekome ko je manje iskusan (menti) kako bi mu pomogao da razvije svoje veštine i maksimalno iskoristi svoj potencijal. Reč je o aktivnosti koja može pomoći kako mentoru, tako i mentiju da koriste i razvijaju veštine međuljudskih odnosa. Važno je da mentori imaju znanja i iskustvo koji mogu pomoći mentijima i budu zainteresovani i dostupni za takvu aktivnost.

²⁵ Ovo je od naročitog značaja za liderke u okruženjima u kojima im je mobilnost ograničena i izolovanije su.

²⁶ Visoko razvijene mreže mogu čak i prerasti u formalizovana udruženja ili saveze.

Postoje brojni vidovi i modaliteti mentorskog rada, u zavisnosti od konteksta, stepena zainteresovanosti učesnika i kapaciteta programa razvoja koji pokreće zajednica. Mentorstvo može biti formalan i strukturisan proces, kada mentor i mentori rade „jedan na jedan“ tokom fiksnog vremenskog perioda. Ovaj proces takođe može biti i neformalniji i trajati duže, pri čemu se podstiče povezivanje liderki koje su već bile članice opštinskih ili odbora zajednica i sličnih udruženja i mogu da budu mentori novim članicama ovih grupa, bilo u istoj ili u različitim zajednicama. Mentorstvo može da podrazumeva i skupove na kojima predvodnice zajednice mogu da se upoznaju i povežu sa liderkama u lokalnoj samoupravi, preduzetnicama ili liderkama iz nevladinog sektora. Na duži rok, mreža mentora se može formirati i kao posebna mreža za uzajamnu podršku. U oba slučaja (između mentora i mentija i između samih mentora) trebalo bi koristiti digitalne alate za podsticanje razvoja ovih veza i njihovo održavanje, a fasilitatori u zajednici bi trebalo da prate i podržavaju ovaj proces.

Operativna pitanja

U svakom od ovih slučajeva, parametre ovih programa za umrežavanje i mentorstvo trebalo bi jasno definisati, uključujući sve njihove opšte i posebne ciljeve, aktivnosti koje će se realizovati (uključujući orijentaciju učesnica), potrebna sredstva i obaveze učesnica u pogledu vremena. Učesnice bi trebalo i da popune obrasce za evaluaciju ili da budu anketirane u cilju prikupljanja povratnih informacija o ovim aktivnostima kako bi se ocenio njihov uticaj i utvrdilo kako mogu da budu unapređene.

Prilog 4. Obuka za osvežavanje znanja

Ciljevi:

- Namenjena da osveži znanja učesnica u obuci za liderstvo u pogledu koncepata i veština sa kojima su se upoznale tokom inicijalne obuke nakon što su ih primenile i stekle praktična znanja
- Ponovno analizirati akcione planove za društvene promene i oceniti napredak i moguće načine za nastavak realizacije
- Ponovno oceniti sopstvene kapacitete koristeći alat za ocenu kapaciteta

Vremenski okvir

Obuku za osvežavanje znanja trebalo bi organizovati nakon završetka svakog kruga realizacije potprojekata, odnosno, ako nema potprojekata, u redovnim vremenskim razmacima koji odgovaraju ispunjenju značajnijih delimičnih ciljeva grupnih aktivnosti.

Koraci:

Sledeći koraci predstavljaju samo grubu skicu. Trenerice bi trebalo da izrade detaljniji vodič sa aktivnostima i metodologijama kada projekti budu bliže definisani.

1. Podsetnik o konceptima i veštinama liderstva

- Da li su se naši koncepti liderstva promenili? Kako? (Podsećanje na ključne koncepte liderstva)
- Kako smo primenile ili koristile liderske veštine koje smo stekle tokom obuke? (Identifikovanje, razmišljanje i razmena iskustava za svaku od veština)
- Koja su naša ključna dostignuća i da li smo uspele da ostvarimo doprinos pozitivnim društvenim promenama? Na šta smo ponosne? Koji su činioци doprineli našem uspehu? (Razmišljanje o uspesima i njihovo dokumentovanje i slavljenje)
- Gde su se javili izazovi i mesta na kojima nismo bile uspešne? Zašto je do toga došlo i kako to možemo da rešimo? (Razmišljanje o problemima i njihovo dokumentovanje i rešavanje)
- Šta smo naučile? (Identifikovanje i razmišljanje)

2. Analiziranje našeg plana društvenih promena

- Šta je postignuto, a šta tek treba da se uradi?
- Koje korekcije želimo da izvršimo?

3. Analiziranje procene naših kapaciteta

- Kako nam ide?
- U kojim oblastima smo ostvarile najveći razvoj?
- U kojim oblastima nam je potrebno više znanja ili veština?
- Kako nam ide timski rad?

4. Posete radi razmene iskustava

Trebalo bi podsticati posete između zajednica radi razmene iskustava, i, gde god da je to moguće, takve posete bi trebalo da se organizuju redovno i neprekidno.

Prilog 5. Evaluacija nakon obuke

Evaluacija obuke omogućava odgovornost i doprinosi tome da se sredstvima uloženim u obuku ostvare planirani rezultati. Ona takođe doprinosi neprekidnom unapređenju programa obuke i njene realizacije.






Ciljevi evaluacije obuke su:

- 1) Utvrditi u kojoj meri učesnice smatraju da je obuka bila zanimljiva, dobro organizovana i relevantna
- 2) Prepoznati oblasti u kojima je moguće unaprediti program obuke i njenu realizaciju
- 3) Utvrditi ostvareni stepen učenja (napretka u pogledu znanja i veština učesnica i ostvarenja ciljeva učenja)
- 4) Utvrditi stepen primene naučenog
- 5) Utvrditi uticaj ostvaren primenom naučenog

Primer obrasca za evaluaciju datog u daljem tekstu može da doprinese ostvarenju ciljeva 1) i 2) i trebalo bi ga podeliti na kraju svih održanih radionica. Ovde je reč samo o primerima, a trenerice bi trebalo da odaberu pitanja koja najviše odgovaraju i koriguju ih prema potrebi. Što se tiče nepismenih učesnica, trenerica bi trebalo da objasni skalu koja se koristi za ocenjivanje, zatim pročita pitanja jedno po jedno i da vremena učesnicama da daju svoju ocenu za svako pitanje pre nego što pređe na sledeće. Na otvorena pitanja može se odgovoriti u diskusionim grupama. Dodatnu evaluaciju bi trebalo izvršiti nakon završetka aktivnosti koje se odvijaju posle obuke kako bi se evaluirale i njihova uspešnost i relevantnost.

Temeljniju evaluaciju trebalo bi sprovesti za ciljeve od 3) do 5). Ti ciljevi evaluacije su veoma značajni i mogu da odrede bitne rezultate i uticaje obuke. Ako učesnice nisu u stanju da primene ono što su naučile, uticaj obuke biće krajnje ograničen. Iako se cilj 3) često može postići poređenjem rezultata testa održanog pre početka obuke i testa održanog nakon njenog završetka, taj metod možda neće biti prikladan ako su učesnice nepismene.

Molimo vas da odgovorite na pitanja iz sledećeg anonimnog upitnika. Označite kućicu koja pokazuje koliko se slažete ili ne slažete sa svakom izjavom.

Primer izjave					
LIDERSTVO I DRUŠTVENE PROMENE					
Teme o kojima je bilo reči su bile zanimljive i relevantne za moju ulogu liderke zajednice.					
Razumem razliku između pola i roda.					
Ova obuka mi je pomogla da razmislim o svojim idejama o uključenosti i ravnopravnosti.					

Nakon ove obuke moje ideje o uključenosti i neravnopravnosti su se promenile.					
Lider/ka zajednice je odgovoran/a za zaštitu i podsticanje ljudskih prava svih građana.					
Nakon ove obuke osećam se spremnije da budem inkluzivnija liderka zajednice i korišću stečena znanja da predvodim društvene promene.					
Bolje razumem značaj osnaživanja žena za razvoj zajednice.					
Nakon ove obuke osećam se motivisanije da radim na rodnoj ravnopravnosti i društvenim promenama u svojoj zajednici.					
LIDERSKE VEŠTINE I KOMPETENCIJE					
Unapredila sam svoju sposobnost da uspešno komuniciram sa drugima.					
Razumem kako da formulišem strategiju zastupanja.					
Znam kako da podstaknem dijaloge i tako doprinesem rešavanju sukoba u svojoj zajednici.					
Osećam se spremnije da sarađujem sa drugim članovima zajednice u istom timu.					
Nakon ove obuke razumem kako da odgovorim na izazove sa kojima se suočavam kao liderka.					
Bolje razumem potrebe žena u zajednici i kako zadovoljiti te potrebe.					
ORGANIZACIJA OBUKE					
Trenerice su kreirale okruženje u kome sam se osećala prijatno i ohrabrine su me da podelim svoje ideje i iskustva i razgovaram o njima.					
Vežbe i aktivnosti korišćene tokom ove obuke bile su zabavne i podstakle su me da učestvujem i učim.					
Trenerice su dobro razumele koncepte i bile su u stanju da jasno objasne stvari.					
Bilo mi je lako da razumem i pratim obuku.					

Trenerice su dobro organizovale i vodile obuku.					
Hrana i mesto obuke su bili zadovoljavajući.					
Trajanje obuke je bilo odgovarajuće.					

Molimo vas da odgovorite i na sledeća otvorena pitanja:

- *Navedite tri radionice koje su vam bile najvažnije ili najkorisnije i objasnite zašto.*

- *Koje pouke ili ideje sa radionica ćete koristiti u svom radu kao liderka odnosno predvodnica zajednice?*

- *Koji aspekti obuke su vam se najviše dopali?*

- *Koji aspekti obuke su vam se najmanje dopali?*

- *Koje su bile najveće prednosti ove obuke?*

- *Koje su bile najveće slabosti ove obuke?*

- *Koje izmene biste predložili da se ova obuka unapredi i poboljša?*

- *Iz kojih drugih veština smatrate da je liderkama zajednice potrebna obuka?*

- *Kakva naknadna podrška vam je potrebna da biste primenile i sprovele u delo ono što ste naučile tokom ove obuke?*

Prilog 6. Alat za izradu pokazatelja za praćenje i evaluaciju

Ovaj alat je zamišljen kao dopuna Priručniku za obuku za transformativno liderstvo na projektima razvoja koje pokreće zajednica. U njemu se navode primeri pokazatelja za praćenje izlaza i ishoda povezanih sa obukom. Klijenti i programski timovi mogu da razmotre korišćenje tih pokazatelja u programskoj dokumentaciji ili strategijama praćenja i evaluacije, a oni bi trebalo da budu prilagođeni kontekstu programa.²⁷ Ovaj alat je prilagođen pitanjima osnaživanja žena ali može se prilagoditi i aktivnostima za druge marginalizovane grupe na koje se usredsređuje obuka. Možete se obratiti Timu za praćenje i evaluaciju globalne grupe za projekte koje pokreće zajednica ([CDD GSG](#)) ako vam je potrebna pomoć pri definisanju strategije praćenja i evaluacije za ovu obuku. Primer teorije promena, dodatni pokazatelji i istraživačka pitanja mogu se dobiti na zahtev od [Tima za praćenje i evaluaciju CDD GSG](#).

Pokazatelji navedeni u daljem tekstu razvrstani su u sedam kategorija: 1) praćenje realizacije; 2) „meke veštine“/liderske kompetencije; 3) agensnost; 4) promena ponašanja radi inkluzivnijeg liderstva; 5) stavovi/norme; 6) pristup uslugama; i 7) ekonomski ishodi. Ove kategorije obuhvataju očekivane ishode obuke.

Očekuje se da će mnogi prepoznati ishodi uticati kako na učesnice u obuci (liderke zajednice) tako i na članove zajednica i pripadnike drugih marginalizovanih grupa koji nisu učestvovali u obuci. Odabrane pokazatelje trebalo bi prilagoditi najverovatnijim korisnicima projekta. Obuku mogu da prate aktivnosti za žene ili projekti usmereni na ekonomsko osnaživanje ili društvenu dobrobit žena. Pokazatelji ishoda višeg nivoa (pristup uslugama i ekonomsko osnaživanje) mogu se koristiti za merenje uticaja ovih ili srodnih aktivnosti finansiranih putem grantova zajednicama.

Za svaku procenu ili evaluaciju trebalo bi razmotriti sledeće najbolje prakse za merenje osnaživanja žena:

- Budući da je osnaživanje kako proces tako i ishod, treba koristiti merila za kratkoročne, delimične i konačne ishode (J-PAL 2020), pri čemu mora da bude jasno na koje ishode programi razvoja koje pokreće zajednica mogu da utiču (WB 2017)
- Evaluacije primenom mešovitih metoda dosledno su se pokazale kao najbolja praksa za ocenu efekata intervencije i razloga iz kojih do njih dolazi (Taylor and Perezneito 2014, BMGF 2020, WB 2011a)
- Treba razdvojiti podatke i strukturisati pokazatelje tako da se utvrdi odnos između roda i starosti, klasne, nacionalne i verske pripadnosti i seksualne orijentacije i uticaj tog odnosa na ishode (BMGF 2020)

²⁷ Spisak odabranih pokazatelja zasniva se na temeljnoj analizi postojećih pristupa merenju srodnih koncepata.

Odabrani pokazatelji prema ishodu

1. Praćenje realizacije: Ishodi vezani za kvalitet realizacije (sticanje znanja, da li je obuka zadovoljila potrebe); neočekivani ishodi; i potencijal za unapređenje/skalabilnost.		
	Pokazatelj	Izvor
1.1.	Broj lidera zajednice sa dokazano stečenim znanjima o predmetu	Originalni
1.2.	Broj lidera zajednice koji izražavaju sigurnost u pogledu primene znanja o sadržaju obuhvaćenim obukom	Originalni
1.3.	Procenat lidera zajednice koji iskazuju zadovoljstvo obukom	WB 2018
1.4.	Procenat lidera zajednice koji navode da je obuka ispunila njihova očekivanja o učenju	Originalni
1.5.	Procenat liderki zajednice koje navode povećanje obima zaduženja u domaćinstvu, poslova nege ili kućnih poslova (ovaj pokazatelj se koristi za merenje neočekivanih ishoda)	JPAL 2018

2. „Meke veštine“/ liderske kompetencije: Ishodi vezani za sticanje znanja kod učesnika u obuci i korišćenje mekih veština. Prilagoditi temama obuhvaćenim modulom obuke.		
	Pokazatelj	Izvor
2.1.	Lideri zajednice primenjuju znanja stečena obukom (videti primere na str. 25)	Oxfam
2.2.	Lideri zajednice su svesniji društvenih i ekonomskih prava	Originalni
2.3.	Lideri zajednice poseduju unapređena znanja o prednostima rodne ravnopravnosti i negativnim efektima rodne diskriminacije	UN 2018, Originalni

3. Agensnost: Ishodi vezani za definiciju „agensnosti“ (Donald et al 2017) kod koje se koriste tri kategorije merila: 1) percepcija kontrole nad sopstvenim životom (<i>samoefikasnost, lokus kontrole</i>); 2) sposobnost postavljanja ciljeva u skladu sa sopstvenim vrednostima (<i>autonomija</i>); i 3) sposobnost delanja radi ostvarenja tih ciljeva (<i>donošenje odluka</i>). Uključuje očekivane ishode obuke, između ostalog povećanje kvaliteta i stepena učešća u forumima u zajednici i samopouzdanja. <i>Videti predložene alate za merenje u odeljku sa dodatnim resursima u daljem tekstu. Pokazatelji se mogu prilagoditi i drugim marginalizovanim grupama ako se obuka organizuje za njih.</i>		
	Pokazatelj	Izvor
<i>Članovi odbora</i>		
3.1.	Liderke zajednice navode unapređenu samoefikasnost	ECWG 2020
3.2.	Liderke zajednice navode unapređenu autonomiju	Originalni
3.3.	Procenat lidera zajednice (muškaraca/žena) koji se osećaju sigurno u svoju sposobnost da učestvuju u donošenju odluka na lokalnom nivou i utiču na njih	WB 2017
3.4.	Liderke zajednice navode unapređeno samopouzdanje	J-PAL 2018
<i>Pripadnici zajednice</i>		
3.5.	Procenat žena i pripadnika drugih osetljivih grupa (mladi, IRL, povratnici itd) koji prisustvuju sastancima lokalnog odbora za razvoj i aktivno učestvuju u njihovom radu	Originalni

3.6.	Procenat muškaraca/žena koji smatraju da njihovi stavovi utiču na projekte odabrane na nivou sela	WB 2011a
3.7.	Žene su uključene u svaki nivo realizacije i upravljanja programima	WB 2017
3.8.	Postojanje percepcije o inkluzivnosti i odzivu donošenja odluka u zajednici (<i>mera percipirane agensnosti</i>)	SEEP 2019

4. Inkluzivno liderstvo, promena ponašanja: Ishodi vezani za promene ponašanja lidera i liderki zajednice koje im omogućavaju da budu inkluzivniji lideri. *Pokazatelji se mogu prilagoditi i drugim marginalizovanim grupama ako se obuka organizuje za njih.*

	Pokazatelj	Izvor
4.1.	Procenat lidera zajednice koji zagovaraju ljudska prava i društvene reforme u svojim zajednicama	Originalni
4.2.	Odbori sprovode promene javnih politika/prakse kojima se unapređuju uključenost i participacija marginalizovanih grupa	Originalni
4.3.	Broj i vrsta preduzetih inicijativa za unapređenje ljudskih prava i dobrobiti zajednice	Originalni
4.4.	Aktivnosti iz akcionog plana za društvene promene u zajednici se sprovode	Originalni
4.5.	Zahtevi žena i osetljivih grupa su uneti, u istoj meri kao i zahtevi muškaraca, u planove lokalnog razvoja i institucionalne instrumente i konvencije	WB 2017
4.6.	Procenat projekata koje predlože žene koji se finansiraju; finansirani projekti odgovaraju na potrebe žena na način definisan u lokalnom kontekstu	WB 2017

5. Stavovi/norme: Ishodi vezani za stavove, percepcije i norme a) lidera zajednice; i b) članova zajednice u celini koji se odnose na uloge žena u javnom i privatnom prostoru. *Pokazatelji se mogu prilagoditi i drugim marginalizovanim grupama ako se obuka organizuje za njih.*

	Pokazatelj	Izvor
5.1.	Promene stavova muškaraca i žena u pogledu uloga žena u društvenim, političkim i ekonomskim aktivnostima (<i>primenljivo na a) lidere zajednice i b) pripadnike zajednice</i>)	WB 2011a
5.2.	Žene navode da se osećaju poštovano i cenjeno u svojim zajednicama (<i>primenljivo na a) lidere zajednice i b) pripadnike zajednice</i>)	SEEP 2019
5.3.	Procenat žena koje navode da nemaju moć da donose odluke o (a) izboru stvari koje će kupiti na pijaci; (b) kupovini imovine; (c) broju dece; (d) obrazovanju dece; i (e) planiranju porodice (<i>primenljivo na a) lidere zajednice</i>)	WB 2011a
5.4.	Procenat žena u javnim institucijama donošenja odluka koje ne učestvuju u projektu kao posledica njihovog iskustva sa projektom (<i>primenljivo na a) lidere zajednice</i>)	WB 2011b

6. Pristup uslugama: Ishodi vezani za moguće promene u pristupu žena uslugama/resursima. *Pokazatelji se mogu prilagoditi i drugim marginalizovanim grupama ako se obuka organizuje za njih.*

	Pokazatelj	Izvor
6.1.	Ukupan broj i procenat korisnica koje su ostvarile (bolji) pristup (a) zdravstvenim uslugama, (b) obrazovanju, (c) čistoj vodi i (d) sanitarnim objektima	WB 2011b
6.2.	Procenat žena koje koriste novi resurs ili uslugu	WB 2011a
6.3.	Prosečno vreme koje dnevno uštedi svaka žena koja koristi novi resurs ili uslugu	WB 2011a

7. Ekonomski ishodi: Ekonomski rezultati (prihodi, imovina, ušteđevina, krediti) na nivou pojedinca i domaćinstva. *Pokazatelje treba prilagoditi ekonomskim projektima koji se eventualno sprovode u okviru aktivnosti osnaživanja žena, a mogu se prilagoditi i drugim marginalizovanim grupama ako se obuka organizuje za njih.*

	Pokazatelj	Izvor
7.1.	Broj korisnika projekata čija je egzistencija unapređena uz podršku projekta	WB 2018
7.2.	Procenat žena koje navode povećanje ličnih prihoda i rashoda usled sprovođenja projekta	WB 2017
7.3.	Žene navode da imaju veću moć donošenja odluka o potrošnji domaćinstva	CGD 2020
7.4.	Percepcija sopstvene efikasnosti u donošenju odluka o finansijama	CGD 2020

Dodatni resursi

Merenje autonomije, samopoštovanja i samoefikasnosti

- [Rozenbergova \(Rosenberg\) skala samopoštovanja](#)
- [Nova skala opšte samoefikasnosti](#)
- [Indeks relativne autonomije \(RAI\)](#)

Merenje normi

- J-PAL (2018b, 2018c) sadrži [primere anketnih pitanja](#) (str. 37) i pristup „[vinjete](#)“ (str. 7)
- Skalom [Gender-Equitable Men \(GEM\)](#) mere se stavovi muškaraca prema rodno ravnopravnim normama (str. 14)

Drugi alati i primeri upitnika

- U [Measuring Women's Agency](#) (Donald et al 2017) opisuju se različita merila agencnosti žena, uključujući RAI, Upitnik za definisanje ciljeva Loka i Latama (Locke and Latham), Roterovu (Rotter) Skalu internog i eksternog lokusa kontrole, Bandurinu (Bandura) skalu samoefikasnosti i Novu skalu opšte samoefikasnosti
- J-PAL (2018b, 2018c) sadrži [primere anketnih pitanja](#) o ekonomskim, društvenim, političkim/građanskim i psihološkim pokazateljima i primere [neanketnih instrumenata](#) za merenje osnaženosti žena

Opšta literatura

- Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). 2012. *Policy Briefcase, Raising Female Leaders*.
- Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). 2020. *Enhancing Women's Agency: Cross-Cutting Lessons from Experimental and Quasi-Experimental Studies in Low- and Middle-Income Countries*. Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). *Policy Briefcase No. 1: Ain't No Stopping us Now – Women as Policy Makers*.
- Adam, Sarah G.; Oshima, Kaori. 2014. *Engaging Youth through Community-Driven Development Operations: Experiences, Findings, and Opportunities*. Social Development Department, World Bank Group.
- Audette, Nicole; Horowitz, Jeremy; and Michelitch, Kristin. 2021. *Personal Narratives Reduce Negative Attitudes towards Refugees and Immigrant Outgroups: Evidence from Kenya*.
- Ban, Radu and Rao, Vijayendra. 2008. *Tokenism or Agency? The Impact of Women's Reservations on Village Democracies in South India*. *Economic Development and Culture Change*, Vol. 56, No. 3, 501-530.
- Banda, Dr. Joyce. 2017. *Advancing Women Leaders in Africa: A Policy Toolkit*. Wilson Center.
- Barrios, Lina M.; Prowse, Alicia; Vargas, Valeria Ruiz. 2020. *Sustainable Development and Women's Leadership: A Participatory Exploration of Capabilities in Colombian Caribbean Fisher Communities*. *Journal of Cleaner Production* 264 121277.
- Bathanti, Jacob; Choi, Kyoungun. 2020. *Catalyzing Women's Leadership and Participation in Rural Development: The Case of Saemaul Women's Associations in the Republic of Korea, 1970-1979*. Global Delivery Initiative.
- Batliwala, Srilatha. 2010. *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*. *Creating Resources for Empowerment in Action (CREA)*.
- Batliwala, Srilatha; Rao, Aruna. 2002. *Conversations with Women on Leadership and Social Transformation*. Beaman, Lori; Chattopadhyay, Raghavendra; Duflo, Esther; Pande, Rohini and Topalova, Petia. 2009. *Powerful Women: Does Exposure Reduce Bias?* *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 124, Issue 4, 1497– 1540.
- Beaman, Lori; Duflo, Esther; Pande, Rohini; Topalova, Petia. 2010. *Political Reservation and Substantive Representation: Evidence from Indian Village Councils*. *India Policy Forum*, 2010-2011, 159-201.
- Beaman, Lori; Duflo, Esther; Pande, Rohini; Topalova, Petia. 2012. *Female Leadership Raises Aspirations and Educational Attainment for Girls: A Policy Experiment in India*. *Science* 335 (6068), 582-586.
- Beath, Andrew; Christia, Fotini; Enikolopov, Ruben. 2013. *Empowering Women through Development Aid: Evidence from a Field Experiment in Afghanistan*. *American Political Science Review*, Vol. 107, No. 3.
- Beath, Andrew; Christia, Fotini; Enikolopov, Ruben. 2013. *Randomized Impact Evaluation of Afghanistan's National Solidarity Programme, Final Report*.
- Bill and Melinda Gates Foundation). 2020. *What Gets Measured Matters: A Methods Note for Measuring Women and Girls' Empowerment*. Seattle: Bill and Melinda Gates Foundation.
- Bill and Melinda Gates Foundation. *A Conceptual Model of Women and Girls' Empowerment*.
- Boesen, Inger W. 2005. *Towards Increasing Women's Participation in the National Solidarity Programme*.
- British Council. 2017. *Empowering Women and Girls Through Leadership and Participation*.
- Browne, Evie. 2014. *Gender in Community-Driven Development*. GSDRC Helpdesk Research Report 1079. GSDRC, University of Birmingham.

- Brue, Krystal L.; Brue, Shawn A. 2016. *Experiences and Outcomes of a Women's Leadership Development Program: A Phenomenological Investigation*. Journal of Leadership Education, Vol. 15, Issue 3.
- Buvinic, Mayra, Megan O'Donnell, James C. Knowles, and Shelby Bourgault. 2020. *Measuring Women's Economic Empowerment: A Compendium of Selected Tools*. Washington, DC: Center for Global Development.
- Campos, Francisco; Frese, Michael; Goldstein, Markus; Iacovone, Leonardo; Johnson, Hillary; McKenzie, David; Mesmann, Mona. 2017. *Teaching Personal Initiative Beat Traditional Training in Boosting Small Business in West Africa*.
- Campos, Francisco; Frese, Michael; Goldstein, Markus; Iacovone, Leonardo; Johnson, Hillary; McKensize, David; Mensmann, Mona. *Personal Initiative Training Leads to Remarkable Growth of Women-Owned Small Businesses in Togo*. Gender Innovation Lab. Policy Brief Issue 22.
- CARE. *Promoting Women's Economic Empowerment with Ethnic Groups in the Mekong: Evaluation Highlights*.
- Chakrabarti, Soma; Gerli, Beatrice. 2014. *Rural Women's Leadership Program, Madagascar, Nepal, the Philippines, and Senegal: Good Practices and Lessons Learned (2010-2013)*. International Fund for Agricultural Development (IFAD).
- Chang, Wei; Diaz-Martin, Lucia; Gopalan, Akshara; Guarnieri, Eleonora; Jayachandran, Seema; Walsh, Claire. 2020. *Working Paper, What Works to Enhance Women's Agency: Cross-Cutting Lessons from Experimental and Quasi-Experimental Studies*. Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL).
- Chattopadhyay, Raghavendra and Duflo, Esther. 2001. *Women's Leadership and Policy Decisions: Evidence from a Nationwide Randomized Experiment in India*. Boston University, Department of Economics, The Institute for Economic Development Working Papers Series dp-114.
- Chattopadhyay, Raghavendra and Duflo, Esther. 2004. *Women as Policy Makers: Evidence from a Randomized Policy Experiment in India*. *Econometrica* 72(5): 1409–43.)
- Cheema, Ali; Khan, Sarah; Khan-Mohmand, Shandana and Liaqat, Asad. 2019. *Canvassing the Gatekeepers: A Field Experiment to Increase Women's Electoral Turnout in Pakistan*.
- Cvetičanin Knežević, H. i J. Lalatović. 2019. *Priručnik za upotrebu rodno osetljivog jezika*. Beograd: Centar za ženske studije.
- de Hoop, Thomas, Amber Peterman, and Leigh Anderson. 2020. *Guide for Measuring Women's Empowerment and Economic Outcomes in Impact Evaluations of Women's Groups*. Washington, DC: Evidence Consortium on Women's Groups.
- Deininger, Klaus; Nagarajan, Hari K. and Singh, Sudhir K. 2019. *Women's Political Leadership and Economic Empowerment: Evidence from Public Works in India*. *Journal of Comparative Economics*, 48, 277-291.
- Di Meco, Lucina. *Women's Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*. Wilson Center.
- Donald, Altheia, Gayatri Koolwal, Jeannie Annan, Kathryn Falb, Markus Goldstein. 2017. *Measuring Women's Agency*. Policy Research Working Paper 8148. World Bank, Washington, DC.
- Dublou, Dina; Wesely, Marissa. 2015. *Empowering Women at the Grassroots*. Stanford Social Innovation Review.
- Echaves, Chona R. *Does Women's Participation in the National Solidary Programme (NSP) Make a Difference in their Lives? The Case of Parwan Province*. Presentation. Afghanistan Research and Evaluation Unit.
- Elena Bonometti, Tostan International. 2021. *Women Leading Communities Through the COVID Crisis* speaking event. World Bank Social Sustainability and Inclusion Speaker Series – Pathways to an Inclusive Recovery.
- Farre, Lidia. 2013. *The Role of Men in the Economic and Social Development of Women: Implications for Gender*

- Equality*. The World Bank Research Observer, Vol. 28, No. 1, Special Issue on Gender Equality and Development, 22-51.
- Feruglio, Francesca; Lestari, Niken; Bell, Emma; Brock, Karen. 2017. *Building Safe Spaces to Support Young Women's Participation in Local Governance in Indonesia, Making all Voices Count Practice Paper*. Brighton: Institute of Development Studies.
- Fonchingong, Charles C. 2006. *Expanding Horizons: Women's Voices in Community-Driven Development in the Cameroon Grasslands*. *GeoJournal* 65: 137-139.
- Fordham, Maureen; Gupta, Suranjana; Akerkar, Supriya; Scharf, Manuela. 2011. *Leading Resilient Development: Grassroots Women's Priorities, Practices, and Innovations*. Groots International.
- Garba, P. Kassey. 1999. *An Endogenous Empowerment Strategy: A Case Study of Nigerian Women*. *Development in Practice*, 9:1-2, 130-141.
- Garg, Dr. Aarti; Sharma, Dr. Anshika. 2020. *Gambits for Capacity Building of Women Representatives in Panchayati Raj Institutions*. *American Journal of Multidisciplinary Research & Development (AJMRD)*, Vol 2, Issue 3.
- Gender Equality Network, Yangon. 2013. *Taking the Lead: An Assessment of Women's Leadership Training Needs and Training Initiatives in Myanmar*.
- Gender in Community Driven Development Project: Implications for PNPM Strategy, Working Paper on the Findings of Joint Donor and Government Mission*.
- Gender Innovation Lab. 2020. *GIL Top Policy Lessons on Empowering Women Entrepreneurs*.
- Glennerseter, Rachel; Walsh, Claire; Diaz-Martin, Lucia. 2018. *A Practical Guide to Measuring Women's and Girls' Empowerment in Impact Evaluations*. Abdoul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL).
- Golla, Anne Marie, Anju Malhotra, Priya Nanda, and Rekha Mehra. 2011. *Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment: Definition, Framework, and Indicators*. Washington, DC: International Center for Research on Women.
- Goyal, Tanushree. 2019. *How Women Mobilise Women into Politics: A Natural Experiment in India*.
- Gupta, Suranjana; Leung, Irene S. *Turning Good Practice into Institutional Mechanisms: Investing in Grassroots Women's Leadership to Scale up Local Implementation of the Hyogo Framework for Action: An In-Depth Study for the HFA Mid-Term Review*. Huairou Commission and Groots International.
- Hammerich, Else. 2001. *Meeting Conflict Mindfully*.
- Hoare, Joanna; Gell, Fiona. 2009. *Women's Leadership and Participation: Case Studies on Learning for Action*. Oxfam GB.
- Huairou Commission. 2018. *Promoting Grassroots Women-Led Resilient Community Development in Post 2015 Policy Implementation, Sida Year 2 Report, Achievements in 2017*.
- Independent Evaluation Group. *Women's Empowerment in Rural Community-Driven Development Projects*. World Bank Group.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2014. *Case Study – Chiefs and Traditional Leaders, Zambia. Gender, Targeting, and Social Inclusion*.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2014. *Case study – Gender Action Learning System in Ghana, Nigeria, Rwanda, Sierra Leone, and Uganda. Gender, Targeting, and Social Inclusion*.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2015. *Promoting the Leadership of Women in Producers' Organizations: Lessons from the Experiences of FAO and IFAD*.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2017. *What Works for Gender Equality and Women's Empowerment – A Review of Practices and Results Evaluation Synthesis*.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD). *Rural Women's Leadership Programme in Grass-roots Organizations; a Case Study in Nepal*.
- Jose, R.; Bhan, N.; Raj, A. 2017. *EMERGE Measurement Guidelines Report 2: How to Create Scientifically Valid Social and Behavioral Measures on Gender Equality and Empowerment*.

- Center on Gender Equity and Health (GEH), University of California, San Diego School of Medicine.
- Kabeer, Naila. 1999. *Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment*. Development and Change Vol. 30, 435-464. Institute of Social Studies.
- Kenway, Jessica; Lokot, Michelle; Bradley, Chris. 2014. *Women's Leadership: Evidence Review*. Office of Development Effectiveness, Department of Foreign Affairs and Trade, Australian Government.
- Klugman, Jeni; Hanmer, Lucia; Twigg, Sarah; Hasan, Tazeen; McCleary-Sills, Jennifer; Santamaria, Julieth. 2014. *Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity*. World Bank.
- Liu, Helen. 2019. *Village Organizational Capacity Assessment Toolkit for Community-Driven Development (CDD) Projects*. Community-Driven Development (CDD) Community of Practice Secretariat, World Bank.
- Lombardini, Simone, Kimberly Bowman, and Rosa Garwood. 2017. *A 'How To' Guide to Measuring Women's Empowerment: Sharing Experiences from Oxfam's Impact Evaluations*. London: Oxfam.
- Maber, Elizabeth. 2014. *(In)Equality and Action: The Role of Women's Training Initiatives in Promoting Women's Leadership Opportunities in Myanmar*. Gender & Development, 22:1, 141-156.
- MDF-JRF Knowledge Notes, Lessons Learned from Post-Disaster Reconstruction in Indonesia. 2012. *More than Mainstreaming: Promoting Gender Equality and Women's Empowerment through Post-Disaster Reconstruction*. MDF-JRF Secretariat. Knowledge Note 4.
- Medica Mondiale. 2013. *Training Manual for Women's Empowerment (Basic Level)*. MENA Common Ground Institute (CGI); Search for Common Ground. *Community Dialogue Design Manual*.
- Migunani. 2017. *Women's Collective Action for Empowerment in Indonesia: A Study of Collective Action Initiated by Partners of the MAMPU Program*. Yogyakarta: Migunani and MAMPU.
- Milazzo, Annamaria; Goldstein, Markus. 2017. *Governance and Women's Economic and Political Participation: Power Inequalities, Formal Constraints and Norms*. World Development Report 2017 Background Paper, Governance and the Law.
- Moayed, Tara. 2019. *Recognizing Communities' Local Level Responses to the Pathfinders' Grand Challenge, Conference Discussion Paper*. World Bank Group.
- Myint, Nikolas; Pattison, Corey. 2018. *Operationalizing the Pathways for Peace Study in Community-Driven Development Operations: Guidance Note*. World Bank Group.
- New Field Foundation. 2014. *Changes in rural Women's Leadership: The Effects of Funding Women's Community Organizations in Senegal*.
- Noble, E.; Ascencio, L.; Wilondja, T.; Mateba, A.; Angelucci, M.; Heath, R. 2020. *The Impact of Women for Women International's Economic and Social Empowerment Program in the Democratic Republic of Congo*. Women for Women International.
- Noble, E.; Corboz, J.; Gibbs, A.; Mann, C.; Mecagni, A.; Jewkes, R. 2019. *Impact Evaluation of Women for Women International's Economic and Social Empowerment Programme in Afghanistan: An Evidence Brief*.
- Oak Foundation; International Center for Research on Women; Dalberg Global Development Advisors; WITTER Ventures. *The Business Case for Women's Economic Empowerment: An Integrated Approach*.
- Oxfam Novib. 2011. *Women Leading Change: Experiences Promoting Women's Empowerment, Leadership, and Gender Justice: Case Studies of Five Asian Organizations*.
- Oxfam. 2014. *Transformative Leadership for Women's Rights: An Oxfam Guide. Understanding How Leadership Can Create Sustainable Change that Promotes Women's Rights and Gender Equality*.

- Pajvančić, Marijana. 2008. *Pravni okvir za ravnopravnost polova*. Novi Sad: Zavod za ravnopravnost polova.
- Pajvančić, Marijana. 2021. *Ravnopravnost u ustavnom razvoju Srbije*. Beograd: Friedrich Ebert Stiftung.
- Program Pengembangan Kecamatan. 2003. *Enhancing Women's Participation: Learning from Field Experience*. World Bank, Jakarta.
- Rickard, Katherine. 2019. *Women's Empowerment and Savings Groups: Monitoring and Results Measurement Toolkit*. Arlington: The SEEP Network.
- Santhakumar, V; Ramanath, L. *Educating Leaders for Social Development: Lessons from SEWA*. Azim Premji University.
- Search for Common Ground Pakistan. 2013. *Mediation & Dialogue Guidebook*.
- Sida. 2014. *A Human Rights Based Approach to Democratic Governance*.
- Steffen, Erin M. 2014. *Women's Empowerment and Community-Driven Development: Evidence from the Solomon Islands*. Master's Theses, 90. University of San Francisco.
- Sustainable Development Network. 2012. *Steps to Strides: The Sustainable Development Network's Companion to the World Development Report 2012*. World Bank Group.
- Šijački, Zorana ed. 2007. *Izveštavanje po Konvenciji o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama*. Novi Sad: Pokrajinski zavod za ravnopravnost polova.
- Taneja, S. 2015. *Women Empowerment for Inclusive Businesses: Learnings from Ecosystem Projects and Partnerships*. Danone Ecosystem Fund.
- Taylor, Georgia and Paola Pereznioto. 2014. *Review of Evaluation Approaches and Methods Used by Interventions on Women and Girls' Economic Empowerment*. London: Overseas Development Institute.
- UN Women. 2014. *Beijing Declaration and Platform for Action*.
- UN Women. 2014. *World Survey on the Role of Women in Development 2014: Gender Equality and Sustainable Development*.
- UN Women. 2018. *A Short Guide Towards Measuring Capacities and Transformation Towards Gender Equality*. New York: UN Women.
- UN Women. *Women and Sustainable Development Goals*.
- UN Women; UNFPA. 2020. *Deepening Stabilization in Libya: Overcoming Challenges to Young Women's Participation in Peace Building*.
- UN. 1948. *Universal Declaration of Human Rights*.
- UNDP. 2014. *UNDP Gender Equality Strategy 2014-2017*.
- UNDP. *From Reservation to Participation: Capacity Building of Elected Women Representatives and Functionaries of Panchayati Raj Institutions*.
- Women for Women International. *Economic Empowerment for Women Affected by Conflict*.
- World Bank Group. 2011. *Gender & Climate Change: 3 Things You Should Know*.
- World Bank Group. *Gender Strategy 2016-2023: Gender Equality, Poverty Reduction, and Inclusive Growth*.
- World Bank, the Global Women's Institute, and IDB. 2015. *Violence Against Women & Girls (VAWG) Resource Guide, Health Sector Brief*.
- World Bank. 2011. *Gender Dimensions of Community-Driven Development Operations: A Toolkit for Practitioners*. East Asia and Pacific Region, Social Development Report No. 66033. World Bank, Washington, DC.
- World Bank. 2011. *Measuring the Impact of Community-Driven Development Projects on Gender: A Toolkit for the Poverty Reduction Fund, Lao PDR*.
- World Bank. 2011. *Measuring the Impact of Community-Driven Development Projects on Gender: A Toolkit for the Poverty Reduction Fund, Lao PDR*. East Asia and Pacific Region, Social Development Report No. 66035. World Bank, Washington, DC.

- World Bank. 2011. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*.
- World Bank. 2012. *Kalahi-CIDSS Gender Assessment: National Community-Driven Development Program Preparation*.
- World Bank. 2018. *Nigeria for Women Project, Project Appraisal Document*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. 2020. *Good Practice Note, Environmental & Social Framework for IPF Operations, Addressing Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment (SEA/SH) in Investment Project Financing Involving Major Civil Works*.
- World Bank. 2021. *Gender Data Portal*. Washington, DC: World Bank.
- Xioaxian, Gao. 2010. *From the Heyang Model to the Shaanxi Model: Action Research on Women's Participation in Village Governance*. The China Quarterly.

Priručnici za obuku

Projekti Svetske banke

- Basic Gender and Life Skills Modules*. Nigeria for Women project.
- Department of Rural Development, Ministry of Agriculture, Livestock, and Irrigation, Myanmar. 2016. *Community Management Team Training, Trainer's Guide*. National Community Driven Development Project (NCDDP).
- Global Brigades and Organizacion de Mujeres Indigenas Unidas por la Biodiversidad de Panama-OMIUBP. 2019. *Module guide for workshops and workshop reports*. Proyecto de Empoderamiento Economico de la Mujer Indigena en 6 Comunidades.
- Honiara City Council, Ministry of Infrastructure Development, Guadalcanal, Malaita, and Western Provincial Governments, Solomon Islands. *Trainer's Guide for Infrastructure and Service Delivery Training (ISDT)*. Community Access and Urban Services Enhancement (CAUSE) Project.
- Life Skills Training*. GEWEL Zambia.
- Ministry of Rural Rehabilitation and Development. 2017. *Facilitating Hand-On Training Workshops for the Citizens' Charter NPP: A Trainers' Training Guide*. Capacity Development Department, Citizens' Charter Afghanistan Program.
- National Energy Company, Vietnam. 2017. *Training for Trainers and HR Capacity Building* power point presentations. EVN Women in Leadership Programme. From the World Bank EAP Gender and Energy funded by ESMAP.
- Women Organizing for Change in Agriculture & NRM (WOCAN). 2018. *Reframing Leadership for Gender Equality: Training of Trainers Course*. Ho Chi Minh Political Academy. From the Vietnam Women's Economic Empowerment Project, under the second Australia World Bank Partnership Program (ABP2).

Ostalo

- Abdul Nazir Sab State Institute of Rural Development. 2012. *Promoting Women's Political Leadership and Gender Responsive Governance, Report on Training of Trainers of Dharwar District*.
- Afkhami, Mahnaz; Eisenberg, Ann. 2010. *Leading to Action: A Political Participation Handbook for Women*. Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP).
- Afkhami, Mahnaz; Eisenberg, Ann; Vaziri, Haleh. 2001. *Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women*. Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP).
- Anandi; UN Women. 2015. *Women Farmers: Rights and Identity – Participatory Training Tools on Gender and Livelihoods*.
- ARD, Inc.; Center for Justice and Peacebuilding; United States Agency for International Development. 2008. *Training of Trainers Manual, Conflict Transformation and Peacebuilding in Rwanda*.

- Asian Development Bank. 2018. *KALAHI-CIDSS National Community-Driven Development Program: Training Management Guidebook*.
- Asociacion de Organismos No Gubernamentales (ASONOG). *Modules for Developing Women's Leadership TOT Program*. <https://genderinagriculture.org/tools/>. Gender in Agriculture from Policy to Practice project.
- Avocats San Frontieres; Justice Centres Uganda; Legal Aid Service Providers Network of Uganda; USAID-SAFE. 2018. *Community-Based Mediation, Training Instructor's Guide*.
- Batliwala, Srilatha; Friedman, Michel. 2014. *Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organizations and Movements*. Creating Resources for Empowerment in Action (CREA).
- Breaking the Cycle. 2018. *An Action Guide on the Prevention of Gender-Based Violence Among Youth*.
- British Council Uganda; Action for Development. 2014. *Training Manual for Women Councilors on Leadership Development*.
- Center for Applied Policy Research; John D. Gerhart Center for Philanthropy and Civic Engagement; Arab Institute for Human Rights; Union des Tunisiens Independants pour la Liberte. 2014. *Community Leadership and Conflict Management: A Training Manual for Transformation Countries*. Leading Change Across the Mediterranean project.
- CORO for Literacy, Mumbai; Horizons/Population Council, New Delhi; Instituto Promundo, Rio de Janeiro. 2008. *Sakhi Saheli - Promoting Gender Equity and Empowering Young Women, A Training Manual*.
- Institute of Development Studies. 2012. *Mobilising Men in Practice: Challenging Sexual and Gender-Based Violence in Institutional Settings - Tools, Stories, and Lessons*.
- International Labor Office. 2005. *Leadership Training Manual for Women Leaders of Cooperatives*.
- Jain, S.P; Polman, Wim. 2004. *A Handbook for Trainers on Participatory Local Development, the Panchayati Raj Model in India*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Live & Learn Environmental Education. 2012. *Educate. Advocate. Connect. Training for Community Human Rights Defenders*.
- Management Sciences for Health. 2008. *Guide for Training Community Leaders to Improve Leadership and Management Practices*.
- Mayoux, Dr. Linda. 2020. *Gender Action Learning System (GALS) Implementation Toolkit*. International Fund for Agricultural Development (IFAD).
- Medica Mondiale Liberia. 2013. *Training Manual for Women's Empowerment (Basic Level)*.
- Ministry of Mahalla and Family Support (MSMF). 2021. *Legislation of Uzbekistan on Gender Equality and Gender Issues*. Enhancing Economic Opportunities for Rural Women in Uzbekistan project.
- Ministry of Rural Development, Government of India. *NRLM Hand Book on Community Capacity Building*. National Democratic Institute. 2013. *Increasing Women's Political Participation Through Effective Training Programs: A Guide to Best Practices and Lessons Learned*.
- Oxfam International. 2017. *Training Manual: Gender Leadership in Humanitarian Action*.
- Peace Corps. *Life Skills and Leadership Manual*.
- Raising Voices. *SASA! Preventing Violence Against Women and HIV, Activist Kit, Start Training Module*.
- Republic of Kenya, Ministry of East African Community, Labour and Social Protection, State Department for Social Protection, Department of Social Development. 2017. *Training Manual on Community Development*.
- State Institute for Rural Development, Panchayati Raj Department, Government of Odisha. *Enhancing Leadership Qualities Among Elected Women Representatives, A Training Manual*.
- Technical Chamber of Cyprus; Union of the Chambers of Cyprus. *Participatory Development Training Manual*. The Future Together Project.
- The Asia Foundation. 2018. *Gender and Identity Transformative Training: A Training Manual for Facilitators as Part of a People-to-People Approach*.

The Gender, Research and Documentation Centre and the Political Science Departments of the University of Sierra Leone; 50/50 Group of Sierra Leone. 2013. *Breaking Barriers: Empowering Young Women to Participate in Democratic Politics, Manual for Facilitators*.

UNHCR. *Leadership Training for Young Refugee Women*.

Williams, Suzanne. 1994. *The Oxfam Gender Training Manual*. Oxfam UK and Ireland.

Women's Coalition of Zimbabwe. 2018. *Strengthening Women's Leadership in Training Manual*.

World YWCA. 2006. *Empowering Young Women to Lead Change: A Training Manual*.