

Aleksandra Vidanović

Priručnik veština za sindikalne aktiviste

Sindikalna škola „U znanju je snaga“



Novi Sad, 2016.

Aleksandra Vidanović

**PRIRUČNIK VEŠTINA ZA SINDIKALNE
AKTIVISTE**

Novi Sad, 2016.

PROJEKAT: SINDIKALNA ŠKOLA - " U ZNANJU JE SNAGA! "

Aleksandra Vidanović

PRIRUČNIK VEŠTINA ZA SINDIKALNE AKTIVISTE

Izdavač:

SAVEZ SAMOSTALNIH SINDIKATA VOJVODINE

Štampa:

Štamparija "FELJTON", Novi Sad

ISBN 978-86-920579-1-5

Projekat podržan od:





SADRŽAJ:

Uvod	4
I Obuka i učenje.....	7
Stilovi učenja.....	9
Veštine edukacije – facilitacije	12
Komunikacijske i prezentacijske veštine.....	17
II Motivacija.....	21
III Informisanje	25
IV Učlanjivanje.....	33
V Zagovaranje i Umrežavanje.....	49
Zagovaranje (Advocacy).....	49
Umrežavanje	54
VI. Veštine pregovaranja	57
Faze pregovaranja	57
Pristup pregovaranju.....	61
Taktike pregovaranja	63
Literatura	70

Uvod

Glavni cilj ovog priručnika je da pruži dodatne informacije i materijale za dalji razvoj kapaciteta članova sindikata. Ciljevi projekta **Sindikalna škola: "U znanju je snaga"** u okviru koga je kreiran i ovaj priručnik su između ostalog stvaranje snažanog sindikalnog pokreta sa obrazovanim sindikalnim liderima i članstvom, koje su u stanju da kroz sindikalne aktivnosti učestvuju u stvaranju promena u društvu, koje doprinose boljim radnim pravima, nediskriminaciji i jednakosti. Takođe je i dugoročni cilj uspostavljanje dobrog sistema za stalno obrazovanje sindikata u cilju jačanja sindikalnog pokreta i ostvarivanja veće zaštite zaposlenih i boljih prava iz radnog odnosa.

Ovaj priručnik pruža informacije o temama za obuke, i predlozima za metode rada posebno usmerenih na aktivno učešće prisutnih i savremene teorije učenja odraslih (sa akcentom na praktičnu primenu stečenih saznanja). S obzirom da je čitav projekat i obuka bila strukturisana kroz niz edukativnih seminara baziranih na radionicama, i ovaj priručnik prati taj pristup. Ovaj pristup je posebno odabran zbog specifičnosti grupe polaznika, odnosno članova i lidera sindikata, kao i vrednosti i stavova koje sindikati zastupaju.

Radionica (engl. workshop) je savremeni oblik interaktivnog učenja i edukacije koji je usmeren na polaznika s ciljem razvijanja veština i/ili jačanja osetljivosti za određene probleme. Radionica je najdelotvornija metoda socijalnog i globalnog učenja i poučavanja koja se odvija unutar manje grupne interakcije. Učesnici radionice zajedno rade na razvijanju veština i stavova. Odmak od tradicionalne uloge predavača, strukturisana i ciljno orijentisana komunikacija koja podrazumeva lično i aktivno zalaganje svakog učesnika, i interaktivne metode, su osnovne karakteristike radionice. Podstiče se kooperativno i iskustveno učenje strukturisano određenim aktivnostima u svrhu intelektualnog stimulusa i delotvornog održavanja motivacije učesnika. Teme i sadržaji radionice su metodološki strukturisani i pristupačni u različitim procesima edukacije s naglaskom na aktivne načine učenja putem doživljavanja, razumevanja i uopštavanja. Ključni cilj radionice je da učesnici steknu praktične veštine koje će koristiti u radnom i životnom okruženju. U tom smislu, radionica se percipira kao oblik rada u kome procesi razmene i sticanja informacija moraju da budu uređeni i vođeni. Realizator radionice treba da mobilise niz strateških kompetencija usmerenih na koordinaciju aktivnosti u planiranju, programiranju i sprovođenju/realizaciji radionice.



Priručnik je podeljen na nekoliko tematskih celina i tema koje su pokrile obuke tokom trajanja projekta i svaka od celina sadrži osnovne teorijske okvire, kao i savete, ideje i preporuke za članove sindikata i druge korisnike ovog priručnika. Sadržaj ovog priručnika je delom autorski, a delom preuzet i adaptiran iz velikog broja različitih domaćih i stranih priručnika i internet sadržaja, i lista korišćene literature se nalazi na samom kraju.

Priručnik je publikovan iz finansijskih sredstava Međunarodnog centra Olof Palme (Olof Palme International Center), krovne organizacije švedskog radničkog pokreta koja doprinosi razvoju demokratije, ljudskih prava i mira, a koja kroz međunarodni rad i solidarnost pruža podršku radničkom pokretu širom sveta.





I OBUKA I UČENJE

*“Ja čujem i ja zaboravim,
Ja vidim i ja pamtim,
Ja radim i ja razumem.” Konfučije*

Kako bi učenje i obuka bile uspešne, potrebno je imati na umu nekoliko osnovnih preduslova koje treba zadovoljiti. Veština obuke se sastoji u tome da učenje ne predstavlja prisilno prihvatanje, već je veoma važno da su učesnici motivisani da uče. Motivacija treba da dodje ili od njih samih ili kao posledica ohrabrenja njihovog okruženja/organizacije. Ljudi su spremniji da primene ono što su naučili ako postoje drugi u njihovoj organizaciji/okruženju koji se takođe edukuju i koji su stekli nova znanja. Ovo je posebno važno u vezi sa kulturom organizacije i time da li se ohrabruje i podržava učenje. Važno je da obuka zadovolji potrebe učesnika za učenjem, između ostalog da uključuje stvari koje učesnici već znaju, poznate i bliske vrednosti, i njihove kapacitete. Učesnici trebaju da se osećaju uvaženo, i njihova mišljenja da se čuju, kao i da se radi sa postojećim veštinama ljudi i njihovim razumevanjem. Odrasli će imati povećani kapacitet za učenjem ukoliko prepoznaju da dobijaju ono što im je potrebno za njihovu uspešnost, razvoj, priznanje i bolje obavljanje posla. Bitno je da učesnici shvate kako ono što se uči ima praktičnu primenu, odnosno da se nadovezuje na njihov stvarni svet. Još jedna važna dimenzija je pitanje dubine. Koliko duboko edukator želi da istražuje određenu temu ili problem? Na edukatorima je da razmotre nivo uključenosti i učenja, kao i vrstu znanja koju žele da njihovi učesnici dostignu.

Šest nivoa znanja¹

1. **Prepoznavanje** – mogućnost prisećanja, vraćanja na ranije naučene sadržaje, znanje, svest o postojanju nečega.
2. **Razumevanje** – prevođenje iz jednog oblika u drugi.
3. **Primena** – korišćenje ili primena informacije u novim situacijama.
4. **Analiza** – ispitivanje problemske situacije i raščlanjivanje na sastavne elemente.
5. **Sinteza** – sposobnost kombinovanja podataka na novi način.
6. **Evaluacija** – prosuđivanje na osnovu jasnih kriterijuma.
(Prilagođeno iz Klat - Klatt (1999.) i Kratvol, Blum i Masija - Krathwohl, Bloom and Masia (1964.))

¹ T-Kit Osnove treninga (2002), Publikacija Saveta Evrope. Prevod i izdanje na srpskom Grupa “Hajde Da”, 2005, Beograd.

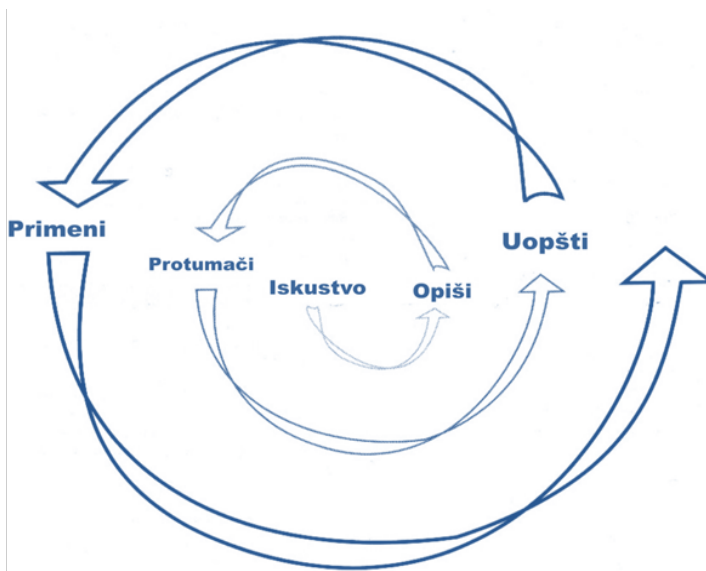
Ne postoji samo jedan ispravan način učenja, budući da je potrebno uskladiti različite mogućnosti i najpoželjnije stilove učenja. Iako je proces učenja suštinski interna stvar, on dobija dodatnu vrednost kada je eksplicitan i kada se podeli s drugima.

Efikasnost procesa učenja može da se popravi. Ljudi, bez obzira da li uče individualno ili u grupama, timski ili u organizacijama, mogu da nauče da: analiziraju kako uče, usvoje discipline i navike kojima će poboljšati način učenja, eksperimentišu i razviju nove načine učenja, uče od ljudi iz svoje okoline i prenose naučeno u nove situacije.

Ciklus učenja

Kolb i saradnici su 1974. godine definisali ciklus učenja koji se sastoji od četiri faze:

1. **Konkretno iskustvo** - ono može biti planirano ili slučajno.
2. **Refleksivno zapažanje** - uključuje aktivno razmišljanje o iskustvu i njegovom smislu.
3. **Apstraktna konceptualizacija (teoretisanje)** - uopštavanje iskustva s ciljem stvaranja različitih koncepata i ideja koje mogu biti primenjene u sličnim situacijama
4. **Aktivno eksperimentisanje** - testiranje koncepta ili ideje u novim situacijama.





To će prouzrokovati novo konkretno iskustvo i ciklus ponovo započinje. Ključ Kolbovog modela je da je to jednostavan opis pretvaranja iskustva u koncepte koji se zatim koriste kao smernica za izbor novog iskustva. Da bi efikasno učili, ljudi moraju da od posmatrača postanu učesnici, od direktno uključenih - objektivni analitičari. Ovo je važno imati na umu prilikom osmišljavanja i planiranje bilo koje obuke, kako bi ona na najefikasniji i efektivniji način omogućila učenje koje je primenljivo.

❖ STILOVI UČENJA

U praksi se najviše koriste opisi za stilove učenja koje su postavili autori Honey i Mumford (1986). Oni su, kao analitičari stilova učenja, identifikovali 4 stila (koja se u velikoj meri poklapaju i sa Kolbovim fazama učenja):

- **Aktivisti** se potpuno posvećuju novim iskustvima i uživaju u novim izazovima.
- **Misliloci** stoje i posmatraju nova iskustva iz različitih uglova. Oni prikupljaju podatke, razmišljaju o njima i onda donose zaključke.
- **Teoretičari** prilagođavaju i primenjuju svoje obzervacije u vidu logičkih teorija. Skloni su perfekcionizmu.
- **Pragmatičari** žele da eksperimentišu sa novim idejama, pristupima i konceptima i uvere se da li funkcionišu.

Važno je naglasiti da ni jedan od ova četiri stila nije isključiv. Sasvim je moguće da jedna osoba bude istovremeno mislilac/teoretičar a neko drugi aktivist/pragmatičar, ili mislilac/pragmatičar. Takođe, stil učenja je kategorija koja se menja u zavisnosti od teme, iskustva, konteksta u kojem se uči, stepena zainteresovanosti i drugih faktora.

Svaka osoba ima svoj lični stil učenja i jedna od najvažnijih veština koju edukator treba da razvije jeste usklađivanje sopstvenog pristupa sa stilovima učenja onih koji uče. Edukatori moraju da poznaju te stilove učenja i da im podrede svoje pristupe, posebno imajući u vidu da edukator uglavnom unapred ne zna koga ima u grupi učesnika i koji stilovi pretežu. Očekivanje je da će u proseku imati uvek ravnomerno zastupljene omiljene stilove učenja, tako da dizajn obuke treba da bude prilagođen podjednako svim stilovima učenja (svim učesnicima). Dakle, svaki pojedinac pronalazi svoj način učenja koji je efikasniji od nekih drugih načina. Međutim razvijajući se, možemo da otkrijemo da naginjemo učenju iz jedne od faza u



ciklusu, više nego iz neke druge faze – i to nazivamo omiljeni stil učenja (sklonost ka stilu učenja).²

Važno je naglasiti da edukator može imati više uloga u procesu obuke, i vrlo često ima više od jedne uloge, tako da mora biti spreman da “žonglira” sa ovim ulogama i facilitira proces učenja i prenošenja znanja. Neke od tih uloga su sledeće:

“Dizajner”

- Identifikovanje ciljeva i zadataka edukacije
- Obraćanje odabranoj temi različitim aktivnostima
- Odlučivanje o metodama
- Procenjivanje vremena neophodnog za svaki elemenat obuke
- Osmišljavanje alternativnog programa
- Stvaranje adekvatne okoline za učenje...

“Facilitator učenja”

- Vođenje grupnih aktivnosti
- Ponašanje u skladu sa potrebama i različitim stilovima učenja
- Odabir metoda ili stvaranje novih metoda
- Adaptiranje programa
- Prepoznavanje grupne dinamike
- Pomoć u prepoznavanju postignuća u učenju
- Davanje i primanje povratnih informacija
- Prepoznavanje emocionalnih aspekata učenja, empatija....

“Evaluator”

- Planira proces evaluacije
- Osmišljava različite korake u evaluaciji
- Odabira metode za prikupljanje podataka
- Tumačenje podataka u socijalnom kontekstu
- Izveštavanje i pravljenje izveštaja dostupnim
- Procena rezultata i ishoda.....

² Velat D., Radić Dudić R. (2008) Aktivna obuka: priručnik za trenere/ice. Grafolik, Beograd.

“Resurs”

- Ažuriranje odabranih tema
- Isporučivanje, pružanje, davanje svojih resursa, informacija, relevantnih znanja i odgovora na pitanja učesnika
- Krojenje sadržaja prema publici, okruženju i vremenu koje je predviđeno.....

“Učenik”

- Procenjuje svoje veštine, znanja i stavove i potrebe u vezi učenja
- Primenuje (svestan je) sopstvene stilove učenja i preferencije
- Struktuiru svoj proces učenja
- Aktivno traži mogućnosti za profesionalni razvoj
- Ima dobit od iskustava kao situacija za učenje (noseći se sa uspesima i porazima)....



❖ VEŠTINE EDUKACIJE – FACILITACIJE

Facilitator ili edukator je osoba koja priprema, prezentuje i koordinira aktivnost. Edukator je neko ko pomaže ljudima da otkriju koliko znanja već imaju, neko ko ih podstiče da se posvete učenju i istraživanju sopstvenih potencijala. Facilitacija podrazumeva stvaranje atmosfere u kojoj ljudi mogu da uče, da eksperimentišu, da istražuju i da se razvijaju. To je proces razmenjivanja, davanja i primanja.

Tu se ne radi nužno o jednoj osobi koja je nekakav „ekspert“ i koja drugima uvek predaje svoje znanje i veštine. Svako ima priliku da se razvija kroz razmenu iskustava, kako učesnici, tako i edukatori. Zato je je i jedna od uloga edukatora “učenik”, zato što se nešto novo nauči u svakoj obuci kroz koju prolazimo, bilo kao učesnik ili kao edukator. Različite osobe imaju različite stilove i pristupe podučavanju i vođenju obuke. Vaš pristup kao edukatora će zavisiti od vaših vrednosti, uverenja i stavova, vaše ličnosti, prethodnog iskustva u vođenju i učestvovanju na treninzima, kao i od vašeg samopouzdanja u pogledu rada sa određenom grupom i bavljenja tematikom.

Šta edukator jeste?



- Uspostavlja saradnju sa učesnicima, u kojoj je facilitator "prvi među jednakima", ali je odgovornost za učenje na celoj grupi.
 - Pomaže da se stvara i održava okruženje poverenja i otvorenosti, u kome se svi osećaju bezbedno da otvoreno govore i u kome se poštuju razlike u mišljenju.
 - Osigurava da svi budu uključeni u rad i da imaju mogućnost da učestvuju.
- Obezbeđuje strukturu za učenje, koja uključuje i određivanje rasporeda rada, otvaranje i zatvaranje sesija, i pridržavanje rasporeda rada i sl.

Šta edukator nije?

- "Odgovorna osoba": Cela grupa je odgovorna za proces učenja. Uloga facilitatora je da pomogne da učenje bude što efikasnije. Facilitator nije



jedini, koji ima kontrolu nad planom rada. Učesnici treba da imaju glas kod odlučivanja koje teme će se obrađivati.

- “Sudija”: U uzajamnom učenju, niko, a najmanje facilitator, ne odlučuje o tome koja su mišljenja ispravna ili više vredna.
- “Sluga”: Kada facilitator inicijalno preuzme liderstvo u koordinisanju sesija, on/a ni u kom slučaju ne može biti jedina odgovorna osoba. U okruženju istinske saradnje, niko ne treba da preuzima ulogu raščišćavanja haosa ili da svaki put sređuje administrativne poslove.

Šta edukatora čini uspešnim?

Neki kvaliteti uspešnog facilitatora, kao što su osećajnost i angažovanost, zavise od ličnih karakteristika svakog pojedinca. Međutim, iskustvo i svest mogu unaprediti veštine facilitiranja.

Neke od tih veština su:

Osetljivost prema osećajima pojedinca i grupe: Stvaranje i održavanje atmosfere poverenja i poštovanja, zahteva svest o tome kako ljudi reaguju na temu sesije i na reakcije drugih učesnika. Većina ljudi neće pokazati da se oseća nelagodno, već će se povući i neće učestvovati u diskusiji. Biti u stanju osetiti kako se ljudi osećaju i razumeti način na koji reaguju u pojedinim situacijama je kritična veština facilitacije. U svakoj grupi celina je veća nego zbir delova, a "hemija" grupe uglavnom odražava zajedničke osećaje kao što su: želja za znanjem, nemir, ljutnja, dosada, entuzijazam, sumnja ili zabava. Sposobnost zapažanja i reagovanje na dinamiku grupe je ključna veština facilitacije.

Sposobnost slušanja: Pažljivo slušanje je jedan od načina da facilitator razvije "šesto čulo" prema osećanjima pojedinaca i grupe. Ovo se podjednako odnosi na slušanje eksplicitnog značenja reči, kao i na ton i način na koji je nešto rečeno (implicitno značenje). Često facilitatori samo ponavljaju komentare, sumiraju, ili direktno reaguju / rezimiraju ono što su drugi učesnici rekli.

Takt i fleksibilnost: Ponekad, u najboljoj nameri, facilitator preuzme nezgodne korake ili kaže nezgodne stvari. Izuzetno je važno znati to uraditi na pažljiv i ljubazan način. Facilitatori moraju da planiraju, ali isto tako moraju da budu voljni da odbace prethodne planove, ako tako nalaže određena situacija. Često rad grupe usmeri sesiju u nepredviđenom pravcu



ili je potrebno više vremena da se istraži određena tema. Facilitator treba da bude u stanju da prepozna potrebe grupe, i da odredi kako će reagovati na njih. Iako je svaka sesija važna, facilitator će odlučiti da ponekad izostavi planiranu temu, zbog pravljenja ustupaka i davanja pune pažnje potrebama grupe.

Osećaj za vreme: Facilitator treba da razvije "šesto čulo" za vreme: kada treba zatvoriti diskusiju, kada prekinuti nekoga ko govori previše dugo, kada pustiti diskusiju da traje duže od planiranog vremena, i kada dozvoliti da tišina traje duže.

Smisao za humor i kreativnost: U većini slučajeva, pa i onim najozbiljnijim, facilitator/edukator se uvek može osvrnuti na životnu ironiju, našaliti se i podeliti šalu sa drugima, i na taj način proširiti iskustva svih u grupi i smanjiti potencijalne tenzije u grupi. Uvek je važno negovati kreativnost i inovativnost u pristupu radu, to dobrinosi pozitivnoj atmosferi u grupi i olakšava proces učenja.

❖ Osnovne tehnike za rad u grupi

Postoje različite tehnike za rad u grupi koje mogu olakšati facilitaciju i proces učenja. Grupni rad se odvija kada osobe rade zajedno, kada kombinuju svoje različite veštine, talente i „jake strane“ kako bi ostvarili neki zadatak. Na primer metoda „brainstorming“ ili „oluja ideja“ se koristi da se predstavi neka nova tema, podstakne kreativnost i da se za veoma kratko vreme iznedri mnoštvo ideja. Može da se koristi i za rešavanje nekog konkretnog problema ili za traženje odgovora na neko pitanje.

Diskusije u grupi su dobar način da voditelj i učesnici istraže kakvi su njihovi stavovi u vezi sa određenom temom. Važno je da učesnici, osim što poznaju činjenice, budu u mogućnosti da i sami istraže i analiziraju određenu tematiku. Vesti, plakati i studije slučaja su korisni alati za podsticanje diskusije. Možete započeti tako što ćete pitati učesnike: „Šta vi mislite o...?“

Uvek je važno imati na umu da je metoda samo alatka koja pomaže u približavanju određene teme učesnicima i edukator ne sme biti „rob“ metode, po cenu žrtvovanja sadržaja i teme. Sledi tabela sam nekim osnovnim tehnikama za facilitaciju:



Brainstorming "Oluja ideja"	uvod u novu temu, pobuđuje kreativnost, i nove ideje brzo, i uključuje veliki broj učesnika. Napisati jasno pitanje, ili temu i pitati sve učesnike da se uključe i daju svoje ideje, odgovore ili sugestije.
Pisanje na zidu	slično brainstormingu, ali učesnici sami pišu svoje ideje na malim papirima koje lepe na zid, što otvara prostor za individualno razmišljanje pre grupne diskusije.
Diskusija	dobar način i za učesnike i za facilitatora da otkriju svoje stavove i ideje o određenoj temi. Studije određenih slučajeva, poster ili neke vesti su korisne da se diskusija počne.
Buzz-grupe (Zujalice ili žamoreće grupe)	u okviru velike grupe se stvaraju parovi koji minut ili dva razgovaraju na određenu temu.
Male grupe	ovo je kontrast velike grupe. To je metod koji ohrabruje sve učesnike da se uključe u rad, pošto je uvek lakše razgovarati u manjim grupama. Malim grupama uvek treba dati jasni zadatak kako bi bile što produktivnije.
Ocenjivanje/vrednovanje e-rangiranje	Ovo je uobičajena metoda koja se koristi kada imamo više ideja na stolu, i moramo ih prioritizirati. Svaki učesnik daje svoju ocenu.
Role-play (Uloge)	ovo je kratka drama, koju izvode učesnici. Role play može poboljšati razumevanje učesnika za određenu temu, kroz iskustveno učenje.
Simulacija	može biti produžena roleplay koja uključuje sve učesnike. Simulacije uglavnom uključuju i emocionalni pristup, duže traju i faza refleksije i diskusije nakon njih je jako važna.
Filmovi, video	Mogu poslužiti kao baza za diskusiju i otvaranje neke nove teme.
Fotografije, slike, stripovi	Slika kaže hiljadu reči, kako kaže poslovice, tako da one mogu poslužiti u različite svrhe tokom radionica.
Novine, radio, internet (posedno društveni mediji Facebook, Twitter, Instagram)	Takodje mogu biti važne za otvaranje diskusije ili određene teme.
Fotografisanje, snimanje...	Može poslužiti kao odlično sredstvo za upoznavanje kao i za refleksiju nakon nekog događaja.
Prezentacije i predavanja	Teorijski uvod uz korišćenje nekih vizuelnih pomagala je nužno u nekim situacijama i može biti dobra osnova za trening i kasnije uvođenje drugih metoda.

(Prilagodjeno iz T-Kit Osnove treninga (2002), Publikacija Saveta Evrope. Prevod i izdanje na srpskom Grupa "Hajde Da", 2005, Beograd.)



❖ *Evaluacija (ocena upešnosti) obuke*

Ocena upešnosti obuke je sastavni njen deo i važan elemenat razvoja. Ona je važna kako bismo dobili informaciju o tome u kojoj meri su ispunjeni ciljevi postavljeni kada je obuka planirana. Ona omogućava da se vidi gde su potrebna poboljšanja ili promene kako bi trening bio efektivniji. Ocena uspešnosti se može smatrati sastavnim delom treninga. Postavljanje ciljeva i uspostavljanje metoda za merenje rezultata treba da budu osnovni deo planiranja obuke.

Većina edukatora koristi model koji je razvio Donald Kirkpatrick (1994). On sugeriše četiri nivoa ocene uspešnosti obuke:

- Ocena reakcija – kako učesnici reaguju na obuku. Na ovom nivou se meri trenutno zadovoljstvo učesnika.
- Ocena znanja i veštine koje su učesnici dobili ili poboljšali tokom obuke. (Kirkpatrick sugeriše test sa učesnicima pre i posle obuke).
- Ocena ponašanja – kako se naučeno primenjuje na poslu. Idealno bi, prema Kirkpatricku bilo da se ocena napravi pre obuke i nakon određenog perioda posle obuke.
- Ocena rezultata – kakav uticaj trening ima na organizaciju. Pri tome se misli na koristi od obuke u odnosu na troškove. Ovo je dosta teško utvrditi kao isključivi rezultat obuke. Zato se vrlo često citiraju Kirkpatrickove reči: "Budite zadovoljni sa onim što je očigledno, jer je dokaze obično nemoguće dobiti"

U vezi sa tim treba napomenuti da je dobro ocenu uspešnosti obaviti u toku obuke, na kraju obuke i posle izvesnog vremena (npr. 1 mesec) kad se učesnik vrati na posao i ima priliku da primenjuje ono što je naučio. Evaluacija se može raditi na svakom od nabrojanih nivoa. U Kirkpatrickovom modelu lakše je početi sa prvim nivoom i ići dalje do četvrtog, uz sve veće teškoće jasnog identifikovanja promena zasnovanih isključivo na znanjima dobijenim na treningu.

Ideje i metode za evaluaciju

Postoje brojni različiti metodi za evaluaciju obuke, neki od njih su:

- upitnik,
- telefonski intervju,



- grupne diskusije,
- navođenje učesnika da se međusobno intervjuišu,
- dodavanje “palice” kad jedan učesnik kaže nešto o tome šta su naučili i onda predaje “palicu” sledećem učesniku i tako dalje,
- zidne novine gde svaki učesnik lepi cedulju na 2 parčeta flipčart papira “ono što mi se najviše dopalo na obuci”; “obuka bi mogla da bude i bolja tako što bi ...” ,
- crteži koji prezentuju šta učesnici osećaju o kontekstu, sadržaju i procesu učenja tokom treninga,
- koristiti “trenutne situacije” kad učesnici iznose svoja osećanja kako se “trenutno sad” osećaju u vezi obuke,
- dnevници u kojima učesnici dopunjuju dnevnik učenja sa glavnim činjenicama koje su naučili i kako se one mogu primeniti u njihovom radu,...itd.

❖ **KOMUNIKACIJSKE I PREZENTACIJSKE VEŠTINE**

Komunikacija je dinamički i složen proces u kome ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumeli druge i da bi drugi razumeli njih. To je proces razmene misli, osećanja i poruka između ljudi, koji se nužno odvija kad god postoji interakcija.

Osnovni ciljevi komunikacije su da:

- Da se poruka primi i primalac shvati šta je mislio pošiljalac.
- Komunikacija je uspostavljena kada dođe do razumevanja, a nastavlja se kada primalac vrati informaciju (feedback).
- Uključuje istovremeno verbalno i neverbalno ponašanje.

Uspešnost komunikacije zavisi od odgovora na sledeća važna pitanja:

- Šta govorimo?
- Kome govorimo?
- Kako govorimo?
- Kada govorimo?

Treba imati na umu da je čak 93% komunikacije neverbalna komunikacija i samo 7% je verbalna, dakle jako je važno kako nešto govorimo, kakav nam je glas, mimika, držanje...



Osnovna pravila verbalne komunikacije obuhvataju:

- Znanje gramatike – ako prezentaciju držite na stranom jeziku, manje gramatičke greške neće uticati na uspeh prezentacije, ali nepoznavanje gramatike maternjeg jezika je veliki nedostatak.
- Jaki dijalekti i žargon su nepoželjni – ovo se percipira kao nestručnost i kao nepoštovanje publike.
- Nemojte koristiti 100 reči ako nešto možete reći u 2, što vam je jasnije ono što govorite, koristićete manje reči. Publika to isto percipira – što ste sažetiji, odajete utisak boljeg poznavanja teme i sigurnosti, što važi i za poznavanje značenja reči – ukoliko koristite stručne termine, budite sigurni da znate šta ove reči znače.
- Vodite računa o redosledu informacija (prvo dobre), ili pravite takozvani “sendvič”, dobra, loša, dobra informacija ili vest.

Glavni kanali neverbalne komunikacije su:

- gledanje, kontakt očima
- izrazi lica
- govor tela (dodir, držanje tela, gestovi rukama, klimanje glavom) lični prostor
- paralingvistička komunikacija (ton glasa, ritam, jačina)

Govor tela

- Kontakt očima kreira poverenje i percipira se kao iskrenost i samopouzdanje govornika. Ako usmerite vaše oči ka osobi kojoj govorite, možete pojačati vašu kreativnost – magnetizam očiju je toliko jak da s njim možete da probudite i zaspale pojedince u publici, odnosno učesnicima.
- Kretanje daje dinamiku prezentaciji, ali nemojte trčati, niti hodati nervozno gore dole izbegavajte ometajuće gestove kao što su: dodirivanje lica, kose, češkanje glave, popravljavanje odeće, igranje s različitim predmetima
- Važne stvari naglasite gestovima – ovo radimo i u svakodnevnom životu, gestikulacija se percipira kao energičnost i toplina, ali imajte na umu da previše gestikulacije kreira nepoverenje.
- Ne smešite se izvan konteksta i ne držite ruke prekrštene na grudima ili u džepovima. Ako želite jasno da komunicirate i da delujete sigurno i šaljete pozitivne poruke, nužno je da stojite (sedite) na način koji vas podržava.



- Telo treba da bude uspravno i uravnoteženo, ali ne ukočeno već opušteno. Vaše telo prenosi poruke bili vi toga svesni ili ne. Važno je usklađivanje vaših nesvesnih i svesnih pokreta s prezentovanjem. Nesvesni pokreti ne mogu da se kontrolišu - zamolite prijatelje da tokom nekoliko prezentacija posmatraju samo vaše pokrete i da vas upozore na neke pokrete koje niste ni primetili. Nekim ljudima će biti lakše da svesno uvežbavaju telo i time kreiraju željeno unutrašnje stanje (stav opuštenosti i osmeh zaista dovode do opuštanja i boljeg raspoloženja).

Upotreba glasa

Paralingvistička komunikacija je zajednički naziv za visinu, naglasak, vremenski raspored i pauze u govoru, emocionalni ton glasa, greške u govoru kao što je zamuckivanje, itd. Kako bi zadobili nečije poverenje jačina glasa ne treba da bude ni prejaka, ni preniska. Izbegavajte piskutav ton – dublji glas uliva više poverenja. Glas, u kom nema dovoljno daha da biste svom govoru podarili snagu, odjek ili dužinu rečenice, često ukazuje na nesigurnost govornika i slabi koncentraciju prisutnih.

Zapamtite da glas sledi oči, pa zato gledajte svoju publiku, kako biste pravilno podstakli "razmeštanje" vašeg glasa u prostoriji. Nakon dužeg govora vaš glas može postati "tanak". Zastanite na trenutak, odmorite glasne žice (popijte malo vode, diskretno se nakašljite) i nastavite s govorom.

Loša artikulacija je česta greška govornika. Postoji i problem nedovoljno glasnog govora i nerazumljivosti. Ukoliko tiho govorite, "gutate reči", gubite slova u rečima ili gurate reči jednu za drugom vaša prezentacija će biti potpuno nerazumljiva prisutnima. Osnovna greška nervoznih ili uzbuđenih govornika je prebrz govor. Ipak, spor govor je jednako ozbiljna prepreka dobroj komunikaciji pogotovo u kombinaciji s monotonim glasom. Da biste zadržali interesovanje publike najbolje je menjati ritam govora izbegavajući ekstreme (prebrzo/presporo).

Koristite pauze: Snažne pauze funkcionišu jednako dobro u pozorištu, kao i u sali za sastanke. Pauze su verbalni ekvivalent zareza, dvotačkama i tačkama. Koristite ih da odvojite različite ideje, da naglasite bitno i da dobijete (za publiku i govornika) nužno "vreme za razmišljanje". Važno je zapamtiti da se govorniku pauza čini dužom nego publici. Vešt govornik će takođe pauzu koristiti za uspostavljanje kontakta očima sa publikom ili za menjanje pozicije.



II MOTIVACIJA

Motivaciju možemo definisati kao proces pokretanja aktivnosti čoveka i njenog usmeravanja na određene objekte i koordinaciju te aktivnosti - radi postizanja željenih ciljeva.³ Motivacija je usko povezana sa radom i organizacionom efikasnošću. Motivaciju u organizaciji možemo definisati kao usmereno ponašanje članova prema organizacionim ciljevima uz istovremeno zadovoljavanje ličnih potreba i ciljeva.

Ovako definisana motivacija ima tri osnovna aspekta:

- Motivi radnika
- Ciljevi organizacije
- Individualni ciljevi

Motivacija u organizaciji je efikasna ako radnici kroz organizacione ciljeve zadovolje i svoje sopstvene potrebe i ciljeve. Motivacija kao takva izražava voljnu komponentu čovekovog ponašanja i predstavlja energiju koja nas pokreće na određene postupke i ponašanja. Pod pojmom motiva najčešće se podrazumeva unutrašnji faktor koji podstiče, usmerava i integriše čovekovo ponašanje. Motivi su unutrašnja, pokretačka snaga čoveka i kao takvi često se poistovećuju sa potrebom. Ali svaka potreba nije istovremeno i motiv.

Da bi potreba prerasla u motiv neophodno je da čovek postane svestan toga i da ona kao takva postane pokretač određenog čovekovog ponašanja. Učinak nekog pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti, već i od motivacije.

Na motivaciju deluje čitav niz faktora, ali svi oni deluju kroz pojedinca i preko njega, utičući na njegove percepcije, vrednosti i potrebe. Važan faktor u celokupnom procesu motivacije su šira okolina, društveno-ekonomski razvoj i slično.

Na individualnu motivaciju utiče mnoštvo faktora koji se mogu podeliti u četiri kategorije:

- Individualne osobine
- Karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- Karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi

³ Kulić, Ž..(2003), Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

- Šira društvena okolina

Nastanak teorije motivacije vezuje se za začetke organizovanog rada, ona nastaje sa razvojem organizacije i organizacione teorije početkom 20 veka. Teorijski interes za motivaciju prouzrokovale su neposredne, praktične potrebe za razumevanje mehanizma ljudskog ponašanja, kako bi se pronašli odgovorajući instrumenti za povećanje napora i doprinosa zaposlenih u ostvarivanju organizacionih ciljeva, ali i radi poboljšanja kvaliteta radnog života u organizaciji.

Brojne su motivacione tehnike i brojne teorije o motivaciji, ali se u osnovi dele na materijalne i nematerijalne. Materijalne kompenzacije predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, ali ne i dovoljnu budući da za većinu ljudi postaju sve važnije tzv. potrebe višeg reda, kao što su: razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, mogućnost autonomije, uvažavanje ličnosti, status i drugo.

❖ **Teorija hijerarhije potreba** - Abraham Maslow (1943)

Maslow je otkrio da ljude u organizacijama pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene. Tih pet grupa potreba su: fiziološke, potrebe sigurnosti, potrebe ljubavi, potrebe poštovanja i potrebe samorealizacije.

VRSTA POTREBA (po Maslowu)	JA NEŠTO ČINIM...
<i>Samoostvarivanje</i> <i>razvoj kapaciteta, lični i profesionalni razvoj</i>	...jer želim da koristim svoje sposobnosti
<i>Uvažavanje- Samopoštovanje</i> <i>nagrade, unapređenja</i>	...jer pred sobom i drugima želim da stojim uzdignute glave
<i>Socijalne potrebe potreba za pripadanjem</i> <i>(timu, organizaciji, ...)</i>	...jer mi trebaju: osećaj pripadnosti, kontakti, ljubav
<i>Potrebe za sigurnošću</i> <i>sigurni uslovi rada</i>	...jer želim da budem zaštićen i ne želim da osećam strah



<i>Fiziološke potrebe</i> <i>kao što je zarada, primanja</i>	...jer želim da preživim, ne želim da budem gladan, želim da održim svoje telo
--	--

- ***Fiziološke potrebe*** su prirodne potrebe koje svaki pojedinac ima kao biološko biće. Ostvarivanje ovih potreba zaposleni u preduzeću ostvaruju uz pomoć zarade koju dobijaju za svoj rad;
- ***Potrebe sigurnosti*** podrazumevaju fizičku sigurnost i sigurnost radnog mesta, ali i psihološku bezbednost od različitih vrsta stresa, frustracije, napada i sl.
- ***Potrebe ljubavi ili pripadanja*** čoveka odnose se na njegovu želju da bude prihvaćen i voljen od strane kolektiva, kao i da se oseća punopravnim članom tog kolektiva. Ta grupa potreba proističe iz njegovog karaktera kao društvenog bića.
- ***Potrebe poštovanja***. Čoveku nije dovoljno da bude samo prihvaćen i voljen od strane ljudi u svojoj okolini. On ima potrebu da bude poštovan i od strane drugih ljudi, ali i samog sebe (samopoštovanje). Ova potrebe uključuje i potrebu za statusom i moći.
- ***Potreba samorealizacije***. Kada zadovolji sve ostale vrste potreba, čovek ima potrebu da realizuje sve svoje sposobnosti i potencijale kojima raspolaže. Potreba samorealizacije odnosi se na čovekovu težnju da postigne uspeh u onome čime se bavi, da ostvari sposobnosti, talente i znanja koja nosi u sebi.

Hijerarhijska uređenost ovih potreba znači da postoji redosled njihovog zadovoljavanja. To, praktično, znači da se potrebe „višeg“ reda ne mogu zadovoljavati dok se ne zadovolje potrebe „nižeg“ reda. Potrebe koje budu zadovoljene prestaju da budu izvor motivacije i tu ulogu preuzima viši nivo. Naši postupci su određeni zadovoljenjem nekih naših potreba. SINDIKAT MOŽE DA ZADOVOLJI TE POTREBE.



SINDIKAT MORA DA PONUDI JASNE I PODSTICAJNE ODGOVORE

(Identifikovanje s organizacijom)

- ❖ *Samo zajedno možemo da se izborimo za dobre plate i uslove rada (egzistencija)!*
- ❖ *Udruženi ćemo uspešnije i sa manje straha braniti stečena prava (sigurnost)!*
- ❖ *Sindikalista nikada nije sam (pripadnost)!*
- ❖ *U sindikatu cene moje angažovanje (priznanje)!*
- ❖ *Utičem na svoju sudbinu (samoostvarenje)!*

Pod motivatorima se najčešće podrazumevaju sredstva kojima se uspostavljaju ili ubrzavaju, kočice ili aktiviraju, slabe ili pojačavaju određene aktivnosti vezane za čovekovu radnu delatnost. Uloga motivatora je da usmere radnu energiju u željenom pravcu radi postizanja određenog cilja. Motivi i motivatori se ne mogu izjednačiti, oni se međusobno razlikuju, ali su nužno povezani. Motivi su čovekove potrebe, a motivatori su sredstva za zadovoljenje određenih potreba. Tako, na primer: glad je motiv, a novac je motivator da zadovolji taj motiv.

Kako demotivisati ljude?

- Stvaranje atmosfere nabijene politikom
- Razviti nejasna očekivanja od toga šta članovi sindikata trebaju da rade
- Kreiranje brojnih pravila koja članovi moraju da poštuju
- Vođenje dugih i neefikasnih sastanaka
- Favorizacija prijatelja i dugogodišnjih članova tokom planiranja aktivnosti
- Zadržavanje informacija
- Kritika umesto davanja konstruktivne povratne informacije
- Zanemarivanje veština i interesa članova sindikata
- Detaljno kontrolisanje svega
- Otpor promenama...

Kako motivisati ljude?

- Naći šta motiviše ljude
- Razvijte ciljeve i izazove za sve članove



- Neka bude zabavno
- Nemojte da vam saradnici sagore
- Dajte dobar primer
- Uključiti članove u proces planiranja
- Informišite članstvo
- Komunicirajte
- Gradite poverenje
- Podstičite kreativnost i inovacije
- Slušajte
- Uvedite priznanja i nagrade...

III INFORMISANJE

Šta moramo da znamo?

**INFORMACIJA JE NAJMOĆNIJE ANIMATORSKO SREDSTVO,
INFORMACIJE SU OSNOVA SINDIKALNE AKCIJE.
BEZ INFORMISANJA NEMA PODRŠKE NI POVERENJA ČLANSTVA.**

Većini je informisanje članstva manje važno od drugih sindikalnih aktivnosti. Još uvek vlada shvatanje sindikata kao “davaoca usluga”, umesto shvatanja sindikata kao tima u kom su svi članovi aktivni, zbog čega ih stalno treba i informisati. Na žalost u informisanje se premalo ulaže. Poboljšanje sindikalnog informisanja i komuniciranja je dugotrajan posao. Informisanjem svojih članova mi informišemo svoj tim. Osećaj pripadnosti timu, podiže motivaciju, produktivnost, poverenje i lakše je pozvati na akciju članove tima, nego neinformisane i nemotivisane članove.

Sledeća tabela prikazuje različite aspekte organizacionog upravljanja i informisanja:

USPEŠNO	NEUSPEŠNO
Informacije	



Teđu slobodno u svim pravcima Svi znaju sve Otvorene i poštene	Uglavnom odgore prema dole Gomilaju se i zadržavaju Koriste ih radi manipulisanja, moći Nepotpuno, nejasne, zbrkane
Odnosi među ljudima	
Poverenje Poštovanje Saradnja Podrška i moć	Sumnjičenje i grupisanje Pragmatični, zasnovani na potrebama i simpatijama Takmičarski suzdržani
Konflikti	
Smatraju se prirodnom pojavom Konflikti su korisni Odnose se na pojave, a ne na ljude	Užasavaju ih se i izbegavaju ih destruktivni Umešani su motivi i ličnosti ljudi
USPEŠNO	NEUSPEŠNO
Atmosfera	
Otvorena Niko se ne oseća ugrožen Nema takmičenja Svi učestvuju	Zatvorenost u male grupe Osećaj ugroženosti i straha «mi i oni» Rezervisanost
Odluke	
Donose se konsenzusom Efikasno se koriste potencijali i resursi Potpuna predanost	Većinom glasova ili nametanjem Bitna je moć Konfuzija i neusaglašenost
Kreativnost	
Uvek otvoreno više mogućnosti Orijentacija ka najboljem rešenju	Kontrola moćnih grupa Orijentisana na proces, a ne na cilj
Podela moći	



Učestvuju svi «neka najbolji pobedi» Zavisi od doprinosa timu	Čuva se u zatvorenim grupama Politiciziranje, savezi Svako gleda lične interese Korist moćnim grupama/pojedincima
Motivacija	
Posvećenost zajednički postavljenim ciljevima Zadovoljenje odgovarajuće lične potrebe Veće šanse za postizanje zajedničkog cilja	Otaljavaju se nametnuti ciljevi Prinuda i pritisci Ignorišu se lične potrebe/ciljevi Lični doprinos se vrednuje van konteksta uspeha grupe
Pohvale i priznanja	
Zasniva se na doprinosu grupi Ceo tim učestvuje u ocenjivanju	Ne zna se na osnovu čega Zasnovano na subjektivnom, Često ocene/priznanja dolaza spolja

Interno informisanje

Kako bi se postigao cilj i ostvarila uloga sindikata značajno mesto u svemu tome ima interno informisanje i komuniciranje u sindikatu i preduzeću. Praksa pokazuje da svi oni koji zanemare dvosmernu vezu sa članstvom skupo plate - gube članstvo. Bez članova koji će podržati vaše zahteve, neće vam pomoći ni najbolje zakonodavstvo.

Članovi sindikata moraju biti stalno informisani, jer podršku možete dobiti samo od dobro obavještenih ljudi, a od poslodavaca ćete dobiti onoliko koliko u procesu ostvarivanja zahteva i aktivno učestvuje i članstvo. Zato kada pregovarate sa poslodavcem o bilo kojem problemu morate obavještavati članstvo o rezultatima pregovora, a kada završite zatražite mišljenje o onom što ste postigli u pregovorima. Samo pritiskom dobro informisanih članova i sindikalne baze može se nešto značajnije pokrenuti i podstaći.

Koje informacije nedostaju radnicima

- o svojim pravima,
- o poslovanju preduzeću,
- o tome ko i kako odlučuje,
- o stvarnoj dobiti preduzeća,



- o planovima poslodavca,
- o radu i ulozi sindikata.

Nedovoljna informisanost o ovim pitanjima kao i nedovoljno znanje često su prepreka jačem delovanju sindikata. Radnici ne smeju da zaborave: da u odbrani svojih interesa mogu mnogo više postići kroz sindikat nego pojedinačno.

Negativne posledice nedostatka informacija i interne komunikacije se mogu videti kroz:

- otudjivanje članstva od rukovodstva i predsednika sindikata,
- slabljenje organizacione i akcione snage sindikata,
- radnici ostaju van događaja u sindikatu,
- slabi ugled sindikata - gubi se poverenje u snagu i sposobnost sindikata,
- otvara se prostor za širenje dezinformacija i laži,
- članstvo se ne odaziva na sindikalne akcije,
- stvara se mogućnost delovanja protivnika sindikata itd.

I samo članstvo je odgovorno za svoju neobaveštenost, a među njima je onih koji misle da je plaćanje sindikalne članarine jedino što od njih sindikat očekuje i da im je to jedina obaveza.

U današnje vreme kada informativna delatnost u svim segmentima društva postaje dominantna, nedovoljno usmeno i pismeno komuniciranje sa članstvom je za sindikat pogubno.

Neophodno je u sindikatu učiniti sledeće:

- jačati dvosmerno informisanje i na taj način ostvarivati komunikacijsku funkciju sindikata,
- edukovati predsednike i odbore sindikalnih organizacija,
- komunikacijsku funkciju sindikata potpuno podrediti životnim interesima zaposlenih (cena rada, pravna zaštita zaposlenih, rešavanje problema plata, uslova rada, baviti se svim teškoćama koje muče radnike),
- obezbediti sredstva za komunikacijsku funkciju sindikata,
- rukovodstvo sindikata mora stalno obavешtavati članstvo šta radi, a članovi rukovodstvo o svojim problemima i zahtevima,



- vršiti ankete i pitati radnike za koje su informacije najviše zainteresovani, na koji način žele da ih dobiju i čitaju li materijale koji im se šalju.

❖ **NAČINI INFORMISANJA**

Članovima sindikata treba omogućiti da ako to žele da mogu i anonimno da komuniciraju sa predsednikom i rukovodstvom sindikata. Jedan od takvih načina je "sindikavno poštansko sanduče" koje se postavlja na pristupačna mesta u preduzeću. Članovi u njega ubacuju pismene primedbe, predloge, mišljenja i upozoravaju na neke probleme u preduzeću i sindikatu.

Rukovodstvo sindikata na ubačena anonimna pisma koja se odnose na značajna pitanja odgovara javno na oglasnoj tabli, a na pitanja potpisana pismeno na ime potpisnika.

Takodje, predsednici sindikata kao i sindikalnih podružnica imaju ulogu informatora čija je obaveza da stavove i zaključke sa odbora sindikalne organizacije preduzeća prenose članovima, a mišljenje i predloge članova sindikata prenose u podružnice i odbor sindikalne organizacije. To je dvosmerno obaveštavanje u kom predsednik sindikalne organizacije i podružnice osigurava da informacije idu iz baze do vrha sindikata i obrnuto.

Usmeno informisanje se ostvaruje putem:

- sindikalnih sastanaka u preduzećima,
- zajedničkih sastanaka sindikata i uprave preduzeća,
- razgovora sa grupom radnika i pojedincima,
- radnim dogovorima sa predsednicima sindikalnih organizacija,
- neformalnim razgovorima i dogovorima.

Prednost usmenog informisanja je što se vrlo brzo može sprovesti. Prednost pismenog informisanja je u tome što se podaci i činjenice prenose bez posrednika u izvornom obliku.

Kada se radi o usmenom informisanju putem sastanaka sindikalnih organizacija onda treba reći da se on saziva kada je to doista neophodno. Primera radi ako se naidje na velike probleme oko potpisivanja kolektivnih ugovora i slično. Sastanak ne sme biti sam sebi cilj nego mesto gde će se učesnici sastanka obavestiti o nastalim problemima, čuti njihovo mišljenje i dogovoriti o konkretnoj daljoj aktivnosti. Učesnici sastanka ne smeju da se



zamaraju dugim sastancima ili sastancima koji se održavaju samo zato da bi se pojedinci na njima isticali. Dobro pripremljen sastanak traje kratko, a uvodna reč takodje ne sme biti duga nego kratka i jasna i upućujuća.

U svakoj pismenoj kao i usmenoj komunikaciji treba se izražavati kratko i jasno, zanimljivo i jednostavno reći ono što je bitno. To se postiže ako u svakom tekstu koji ćete objaviti odgovorite na pitanja: KO? ŠTA? GDE? KADA? ZAŠTO? KAKO?

Letak

Letak je najpoznatije sredstvo masovne propagande, može biti vrlo efikasan kao povremeni ili stalni oblik informisanja sindikalnog članstva i šire javnosti. Sindikati koriste letak uglavnom u svrhu propagande, ali on ima i svoju informativnu vrednost. Stoga u letku treba objavljivati informacije koje zbog aktuelnosti i hitnosti ne mogu čekati dva tri dana koliko bi bilo potrebno da se sazove sindikalni sastanak. Na primer, letak se može koristiti u svrhu informisanja ako poslodavac donese odluke suprotne dogovoru sa sindikatom tada se može odmah u letku članstvo obavestiti u stavovima sindikata kao i objašnjenja u vezi s tim, jer dok dodje do sazivanja i održavanja sindikalnog sastanka poslodavac već može da bude u nedostižnoj prednosti, a sindikat će ovakvom pravovremenom informacijom putem letaka suzbiti i mogućnost negativnih glasina o sindikatu.

Oglasna tabla

Iako postoji mišljenje da su oglasne table arhaično preživelo sredstvo za obaveštavanje članova sindikata, što nije tačno. Pre bi se moglo reći da većina sindikalista koristi oglasne table na zastareli način, nego da su one staromodne. Informacije često nisu sadržajno, stilski, formom, a ni grafički prilagodjene informativnom karakteru i funkciji tog medija, već se piše sitno, nadugačko, nezanimljivo i nepregledno. Negde se na njih trpa sve i svašta, bez ikakva reda, od raznih obaveštenja poslodavca i sindikata do plakata, letaka, zapisnika i drugih spisa, pa je u tom mnoštvu izveštajnih papira teško uočiti gde su nove, a gde stare informacije. Oglasne table s takvom vizuelnom zbrkom ljudi doživljavaju kao dosadne, odbijajuće i neprivlačne. U nekim preduzećima table su prazne, zapuštene i potisnute, Nije im nadjena zamena, jer u takvim sredinama ni nema internog informisanja.

Prednosti oglasnih tabli su sledeće:

1. Praksa pokazuje da su table, ako se ispravno koriste, jedno od najdelotvornijih i najprihvatljivijih načina obaveštavanja.
2. Oglasne table najjeftinije su sredstvo za informisanje radnika, što sindikati ne bi smeli da zanemare, već naprotiv da iskoriste tu i ostale njihove prednosti u odnosu na druge medije.
3. Koristeći oglasne table sindikati mogu uveliko da poboljšaju interno informisanje i da privuku još veću pažnju člansatva, ali i drugih radnika u preduzeću.

Korišćenje interneta i društvenih mreža

Sindikati moraju da podstaknu članstvo na veće korišćenje računara, jer su ona jedna od važnih alatki u radu sindikata i internoj komunikaciji. Poslodavci uveliko u svom radu koriste internet i društvene mreže i medije radi bržeg i jeftinijeg poslovanja, boljeg funkcionisanja, čime ostvaruju startnu prednost u odnosu na sindikat. Razlozi zbog kojih se malo koriste prednosti interneta su uglavnom nedostatak finansijskih sredstava, nezainteresovanost, i strah od nove tehnologije.

Internet kao globalna komunikacijska mreža omogućava trenutno povezivanje, komunikaciju, interakciju između različitih delova sveta. Granice – fizičke, političke, kulturne, simboličke, pa i komunikacione – koje su vekovima predstavljale ključnu komponentu nacionalne države – sada, zahvaljujući savremenim tehnologijama, bivaju ozbiljno dovedene u pitanje. Danas je velikom broju ljudi život nezamisliv bez interneta. U početku, mesto gde se može pronaći mnoštvo (ne)korisnih informacija, sada je mogućnost uticaja na organizaciju života ljudi, koji su novu tehnologiju dočekali raširenih ruku.

Društvene mreže i kako ih koristiti za informisanje i privlačenje novih članova

Društvenu mrežu mogli bi, u užem smislu, definisati kao besplatan onlajn servis koji svojim korisnicima omogućava raznovrsne vidove komunikacije sa svetom i mogućnost vlastite prezentacije. U širem smislu društvena mreža jeste servis sa osnovnom namenom komunikacije među ljudima, koji svojim korisnicima nudi mogućnosti razvoja znanja, kreativnosti i slobode govora i misli. Na neograničenom, necenzurisanom i faktički ne kontrolisanom internet nebu, mogućnost slobodnog izražavanja i razmene misli i ideja sa drugim istomišljenicima, bez bojazni od represije bilo koje vrste, svrstava društvene mreže u kategoriju novih sloboda. Naravno, ovo



se ne odnosi na poruke koje u sebi sadrže elemente govora mržnje i drugih društveno, etički ili zakonski neprihvatljivih ideja, a koje je neophodno sankcionisati i van interneta.

Društveni mediji-mreže pokazali su se izuzetno korisnim pri organizovanju različitih vidova akcija, bilo da su u pitanju one humanog karaktera koje imaju za cilj obezbeđivanje pomoći nekome kome je neophodna ili one sa društvenom esencijom – podrška nekome ili nečemu, počev od zaštite prave životinja, pa do zaštite prava ljudi.

Alati društvenih medija i mreža su multifunkcionalni i mogu doprineti:

- Priključivanju novih članova
- Povećati uticaj i vidljivost sindikata u široj društvenoj zajednici
- Dobijanju povratnih informacija (feedback)
- Kreiranju sadržaja koji je važan
- Kreiranju veza između različitih partnera i mogućih donatora
- Poboljšanju komunikacije sa postojećim i novim članstvom
- Povećanju poverenja

Važno je napraviti istraživanje društvenih medija vezanih za našu industriju, odlučiti koje će platforme društvenih medija biti najkorisnije. Ovo bi trebalo da uključi zasnovanost na oprobanim društvenim medijima kao mogućnost za izdvajanje nove niše u online okruženju.

Ovde je potrebno odgovoriti na sledeća pitanja:

- Koji su to društveni mediji najpopularniji? I zašto?
- Koje sajtove društvenih medija naši članovi i potencijalni članovi posećuju? Gde imaju kreirane profile?
- Ko su kreatori najpopularnijih blogova iz naše oblasti?
- Koji su konkurenti prisutni online?
- Koja pitanja korisnici najviše postavljaju iz naše oblasti?
- Da li su korisnici društvenih medija već razgovarali o nama? U kom smislu?

Potrebno je uključiti se u konverzaciju i započeti nove konverzacije. Doprineti komunikaciji na blogovima i forumima putem komentara postova i pružanjem odgovora na pitanja. Sindikati mogu povećati uticaj razvojem sindikalnih blogova i kreiranjem grupa na društvenim mrežama



koji nam omogućavaju dodatne posete i publiku. Pri postojećoj komunikaciji ili pri kreiranju nove od posebnog značaja za korisnike je održavati transparentnost. Kao i odnosi s javnošću ili marketinška kampanja, kampanja društvenih medija zahteva održivost i kontinuitet.

Najefikasniji način pridobijanja pažnje online publike je doprinos i podsticanje online komunikacije. Potrebno je vremena da bi se kreirala velika grupa publike, kao i odgovarajući online angažman da bi nam se pratiodi vraćali i delili naš sadržaj medju sobom. Marketing društvenih medija i umrežavanje povećavaju lojalnost članova i pospešuju snagu organizacije.



IV UČLANJIVANJA NOVIH ČLANOVA

Kada definišemo cilj učlanjivanja novih članova, uvek moramo da se setimo:

- zašto je nastao sindikat,
- šta je njegov zadatak i
- koje su njegove funkcije,
- kako sindikat obavlja svoj zadatak.

Da bi sindikat mogao uspešno da obavlja svoje zadatke mora da ima:

- mnogo članova,
- mnogo kvalitetnih obrazovnih članova,
- i dobre finansije.

Ova tri faktora su vezana i ako samo jedan od njih ne funkcioniše, odnosno nije ispunjen, ni sindikat ne može dobro da funkcioniše.

Ako uspemo da pridobijemo – organizujemo veliki broj članova, imaćemo dobre finansije. Ako imamo dobre finansije imaćemo dovoljno sredstava za profesionalno funkcionisanje sindikata i za osposobljavanje naših članova i poverenika, sindikalnih predstavnika, koji će ponovo organizovati nove članove.

Sindikat postoji zato što postoje zavisno zaposleni, zato što je svaki pojedinac preslab da sam dogovori svoje uslove rada i novčana primanja. To može da radi samo sindikat.

Broj članova sindikata je presudan.

Cilj nam je da svaki član postane predstavnik i promoter sindikata.

Snaga sindikata zavisi od broja članova. Ustvari, sindikat je toliko jak koliko članova stoji iza njega i njegovih zahteva. Upravo zato želimo da se koncentrišemo na novo učlanjivanje, odnosno organizovanje novih članova.

Ovim materijalima želimo da pomognemo organizatorima – funkcionerima, ali i običnim članovima sindikata, da postanu organizatori i promoteri svoje organizacije.



Da bi organizator i član mogao da upisuje nove članove, on treba da ispuni sledeće pretpostavke:

1. **Lični razlozi:** visok stepen ličnog identifikovanja sa sindikatom
2. **Motivacija:** podsticanje koleginica i kolega za sprovođenje promotivnih aktivnosti
3. **Tehnička kompetentnost:** kroz obrazovne aktivnosti steći znanja i razviti određene veštine za pridobijanje novih članova

Koje misli određuju naše postupke?

Pre odluke o pristupanju sindikatu, sebi postavljamo pitanja:

1. Hoće li se neka situacija promeniti sama od sebe?
2. Mogu li da utičem da se ona promeni?
3. Usuđujem li se to da učinim?
4. Kakve su posledice po mene?

Da bi se pristupilo učlanjivanju, treba znati na kakve tipove članova možemo naići.

❖ **Različiti tipovi članova:**

1. Pasivan član
2. Miran član
3. Kooperativan član
4. Aktivan član
5. Vodeći član

Pasivni član:

- član zbog sigurnosti i usluga sindikata;
- sindikat doživljava kao preduzeće za pružanje usluga;
- teško ga je mobilisati;
- ima tek male potrebe za učestvovanjem.

Mirni član:

- identifikuje se u načelu s ciljevima sindikata;
- za članstvo u sindikatu odlučio se društvenopolitički svesno;
- prati aktuelna zbivanja, a da pri tom u njima ne sudeluje aktivno;
- lako se mobiliše za demonstracije, itd.
- zadovoljan je svojim mirnim članstvom i njegove želje za učestvovanjem su zadovoljene.



Kooperativni član:

- identifikuje se s ciljevima sindikata;
- angažuje se u lokalnoj sekciji ili u povereništvu sindikata;
- pomaže u organizovanju akcija;
- podržava provođenje odluka;
- u tim akcijama zadovoljava svoje želje za učestvovanjem.

Aktivni član:

- identifikuje se s ciljevima sindikata;
- prati i novije političke ciljeve u sindikatu;
- angažuje se u radnim i tematskim grupama;
- iznosi konstruktivnu kritiku unutar organizacije;
- željan je novih mogućnosti za učestvovanjem.

Vodeći član:

- identifikuje se s ciljevima sindikata;
- veoma se angažuje u različitim sindikalnim telima;
- iza sebe ima sindikalnu karijeru;
- ili se nalazi na vodećim pozicijama (odbor sindikata, pregovaračka komisija),
- realizuje želje za učestvovanjem kroz preuzimanje vodećih pozicija.

❖ PROMOCIJA SINDIKATA

Prepoznavanje i podsticanje aktivista sposobnih za organizovanje novih članova

- Samo oni koji veruju mogu uveriti druge.
- Veruje se samo angažovanim i doslednim.
- Najviše se veruje onome s kojim deliš sudbinu.

Promocija sindikata i promotivna strategija

- Promocija sindikata je uspostavljanje dugoročnog odnosa s potencijalnim članom.
- Promocija ističe sposobnost sindikata da podrži interese potencijalnog člana.
- Promocijom sindikat nudi poštenu razmenu potencijalnom članu.



Strategije oglašavanja i promocije sindikata:

- privlačenje pažnje (biti prepoznatljiv),
- prenošenje značenja (ideja),
- isticanje kvaliteta (prednosti organizacije),
- informisanje.

Primer akcije organizovanja novih članova

1. Odrediti program i vreme akcije
 - Raščlaniti pojedine aktivnosti
 - Podeliti zadatke
 - Učesnicima akcije dati po jedan primerak programa
2. Zalepiti plakate ili deliti brošure (1. dan)
3. Organizovati seminar (7. dan)
4. Poslati lična pisma (9. dan)
5. Razgovori (jedan na jedan 12-18. dan)
6. Analiza rezultata (20. dan)

Šta bi svaki član trebao da zna i da prenese kolegincima i kolegama koji nisu sindikalno organizovani?

- Sindikat radi u interesu svojih članova.
- Naši ciljevi su: jednake šanse za sve, ravnopravnost i poboljšanje uslova života i rada u socijalnoj tržišnoj ekonomiji.
- Pojmove solidarnosti i socijalne pravde doživljavamo kao ključne vrednosti i kao pretpostavku za slobodu i individualnost pojedinca u društvu.
- Demokratski smo organizovani: članovi u preduzećima biraju poverenike. Na svim nivoima članovi sindikata na izborima svake četiri godine donose odluku o tome ko će ih i gde predstavljati.
- Nezavisni smo od političkih stranaka i drugih društvenih organizacija.
- Tražimo kritične i konstruktivne odnose s poslodavcima i političkim strankama i vladom. Želimo otvoren dijalog i pošteno izjednačenje interesa.
- Sindikat je živa organizacija ljudi koji se okupljaju kako bi se aktivno borili za svoja prava i uverenja.



- Sindikat donosi poboljšanja u radnom životu i obezbeđuje prava radnika.
- Svaki član se može angažovati u sindikatu, sudelovati u ostvarivanju sindikalnih ciljeva, rešavanju konkretnih problema i traženju rešenja. Svaki član može u radnim grupama da iznosi svoja znanja, iskustva i mišljenja, može da pohađa seminare i preuzima odgovorne funkcije u sindikatu.
- Kao član sindikata svako može da utiče na svoju radnu svakodnevicu i zajednički oblikuje budućnost našeg društva.
- Kako bi u orkestru društvenih snaga mogao da svira u prvom redu, sindikat mora da bude jak. To znači da mora imati brojno članstvo, veliku finansijsku i pregovaračku snagu. Stoga su članovi sindikata, članarine i kontinuirano sindikalno obrazovanje od velikog značaja.
- Brojnost članstva podjednako je značajan za ostvarivanje prava u preduzeću, kao i za kolektivno pregovaranje ili opšti socijalni ili društvenopolitički uticaj sindikata.
- Zato je regrutovanje novih članova uvek aktuelan zadatak svakog člana sindikata.

Uveriti vlastitim angažmanom i verodostojnim ponašanjem

Uopšte nije tako teško pridobiti koleginice i kolege za članstvo u sindikatu. Pretpostavka za to nije poseban talenat, već lično uverenje da se zalažete za dobru i bitnu stvar. Ako je neko sam uveren u nešto lako će i druge uveriti.

Potrebno je naravno i poznavanje sindikata, sindikalnih zadataka, ciljeva i funkcije sindikata u preduzeću i u društvu.

Najvažnija je dobra priprema aktivnosti regrutovanja novih članova!

Ovaj priručnik upravo treba da pomogne sindikalnim predstavnicima u sistematičnoj pripremi i sprovođenju promotivnih aktivnosti, s ciljem pridobijanja novih članova.

Nemojte odustati

"Dobar si ako ustaneš jedan put više nego što padneš" izreka je iz boksa.

To isto važi i za pridobijanje novih članova. Uspeh neće uvek doći iz prvog pokušaja. Ponekad nije dovoljna dobra priprema. Ako ste sagovornika ulovili u lošem trenutku (loše volje, nema vremena), do razgovora neće ni doći.



To ne treba da vas obeshrabri. Naprosto odaberite bolji trenutak sledeći put.

Neki samo čekaju da im se obratimo

Radnici koji nisu u sindikatu nisu zbog toga automatski protiv sindikata.

Velika većina radnika smatra da je sindikat u načelu potreban i koristan. Ako ih pozovete na ispravan način, oni su spremni da postanu članovi.

Istraživanja pokazuju da 90% svih radnika daje potvrđan odgovor na pitanje o neophodnosti postojanja sindikata.

Neki se ne usuđuju da pristupe sindikatu samoinicijativno. Treba ih malo pokrenuti, razgovarati s njima, prijateljski ih pozvati da se uključe u sindikat, da učestvuju u sindikalnom radu, reći im da su potrebni sindikatu.

Ciljne grupe

Svi koji rade su potencijalni članovi sindikata.

Žene moraju biti uverene u to da u sindikatu mogu isticati i zastupati svoje specifične interese.

Mladi ljudi danas imaju mnoge probleme u čijem rešavanju i sindikat može da bude od koristi. Dobrim argumentima ih najbolje možemo privući odmah čim se zaposle u preduzeće. Ako se neko učlani dok je mlad, uglavnom će se trajno vezati uz sindikat.

❖ DOSTUPNOST INFORMACIJA O SINDIKATU

Prospekti

Neophodno je da postoji ceo niz materijala za članstvo koji su zanimljivi i za radnike koji nisu članovi i mogu ih privući u sindikat, brošura u kojoj se sindikat predstavlja, informativni letci o organizaciji i radu sindikata i o socijalnim pitanjima.

Birani materijal može predstavljati dobar povod za lični razgovor.



Plakati

Sindikata može da izraditi plakate o mnogim temama i oni se mogu postaviti u preduzećima tokom promotivnih aktivnosti usmerenih na pridobijanje novih članova.

Pismo

Pismo ličnog karaktera može se poslati na privatnu adresu osobe koju želimo da privučemo u sindikat.

Ako lični razgovor održimo nekoliko dana kasnije, to će biti korisna podrška promotivnim aktivnostima usmerenim na regrutovanje novih članova.

Lični razgovori

Ako je neko sam uveren u nešto, lako će i druge uveriti.

Angažovanim je članovima sindikata uglavnom lako da ukažu kolegamicama i kolegama na rezultate sindikalnog rada i govore o učestvovanju u sindikatu. Tu nije potrebno biti veliki govornik, već samo poznavati svoje kolegice i kolege. Mnogi od nas sigurno poznaju nekog ko još nije član sindikata.

❖ PROMOTIVNI RAZGOVOR S CILJEM REGRUTOVANJA NOVOG ČLANA

Slušati je podjednako važno kao i govoriti

Svako voli da bude ozbiljno shvaćen. Saslušajte svaki argument svojih kolega. Ako vam je neki argument neprihvatljiv, nemojte reagovati burno. Podstaknite svog sagovornika da što opširnije objasni svoj stav i pitajte ako vam nešto nije jasno. Svaki stav i svako mišljenje treba uvažiti.

Svaka stvar ima više strana

Ako iz razgovora nastane diskusija, mislite na to da mnogi ljudi nisu naučili da posmatraju jednu stvar s više različitih strana. A to je bitno, jer ako neko ne može da razmišlja i raspravlja o alternativama, biće sklon pojednostavljivanju svog načina razmišljanja i pomatraće stvari crno ili belo. Ako ukažemo na alternativna rešenja, sagovornik će postati otvoreniji i spremniji da sasluša naše argumente.

Istražiti interese

Preispitajte stavove svog sagovornika obzirom na korist koja se iz toga može izvesti i za koga. Neka pitanje o potencijalnoj koristi bude jedno od bitnih pitanja u razgovoru.



Nove informacije bude zanimanje

Predrasude prema sindikatu uglavnom nastaju zbog nedostatka informacija ili zbog pogrešnih informacija. To se može ispraviti tako što ćemo sagovorniku preneti svoja znanja.

Podstaknite interesovanje svog sagovornika pomoću novih informacija o sindikatu, o rezultatima sindikalnog rada, značaju sindikata za društvo i prednostima koje imaju članovi sindikata.

Ponekad je dovoljan mali podsticaj

...jer sagovornik zapravo samo čeka rečenicu - "Pa pridruži nam se!". Potrebu za solidarnošću i razumevanjem ima svaki čovek.

Ne može svako sa svakim

Simpatije su bitne za uspešan i uverljiv razgovor. Nastupite prijateljski i pažljivo slušajte sagovornika.

Susret na istom nivou

Ako neko želi da pridobije novog člana za sindikat za razgovor treba da izabere radnika sličnih kvalifikacija iz njegovog odeljenja.

Snimanje stanja

Sistematski regrutovati nove članove može samo onaj ko tačno zna

- ko radi u kojem preduzeću / odeljenju,
- ko je član sindikata,
- a ko nije.

Kako biste to ustanovili, potrebno je snimiti stanje (uz pomoć priloženih tablica).

Kako biste utvrdili težišta u aktivnostima regrutovanja novih članova, posebno kada je reč o grupama, treba da imate predstavu o strukturi radnika.

❖ ORGANIZACIONE PRIPREME

Podela područja rada

Kada je utvrđeno koliko će koleginica i kolega aktivno učestvovati u regrutovanju novih članova i s koliko neorganizovanih radnika trebate razgovarati i gde oni rade, potrebno je podeliti zadatke i područja rada.



Sada ćete takođe utvrditi

- može li se planirana aktivnost regrutovanja novih članova sprovesti istovremeno u celom preduzeću,
- moraju li se neka odeljenja preduzeća obrađivati pre, a druga kasnije,
- hoćete li neka odeljenja ili grupe radnika za sada sasvim izostaviti iz akcije regrutovanja.

Težišta

Zajednički definišite na koja područja ili odeljenja želite da stavite težište. Pri tom treba uzeti u obzir sledeći aspekt:

- “Velike bele mrlje” odnosno praznine na karti koja prikazuje sindikalnu organizovanost imaju doduše najveći potencijal.
- Za uspešno regrutovanje je, međutim, pretpostavka i postojanje dovoljnog broja aktivista.

Podela odgovornosti

- Ko je organizacijski odgovoran za akciju?
- Ko je veza s predsedništvom sindikata?
(u preduzećima će taj zadatak uglavnom preuzeti vođe sindikalnog odbora)

Izrada plana regrutovanja

Plan regrutovanja izradiće oni koji su odgovorni za sprovođenje akcije. Sva razmišljanja treba zapisati.

Na primer:

- utvrđivanje cilja regrutovanja (povećanje stepena sindikalne organizovanosti na ...%);
- pribavljanje adresa i podataka o radnicima koji nisu u sindikatu;
- izrada plana za preduzeće/ulice;
- izrada vremenskih rasporeda;
- analiza situacije u preduzeću;
- popis problema radnika u preduzeću/mestu;
- definisanje težišta (npr. grupe radnika, odeljenja);
- popis važnih argumenata (npr. kolektivno pregovaranje);
- utvrđivanje promotivnih sredstava (plakati, prospekti, pisma);
- popis aktivista zaduženih za regrutovanje novih članova;
- obuka aktivista;



- utvrđivanje odgovornosti za akciju (npr. glavni poverenici);
- kontrola akcije.

Izrada kartoteke

Za svakog neorganizovanog radnika kojeg želimo da privučemo u sindikalno članstvo izradićemo jednu karticu. Kartice će koristiti aktivisti zaduženi za regrutovanje novih članova. Na taj način će imati pregled svog područja rada, u tezama mogu zapisati termin razgovora i rezultate, a tako će imati kontrolu nad akcijom regrutovanja.

❖ AKCIJA REGRUTOVANJA NOVIH ČLANOVA

Izrada vremenskog rasporeda i plana zadataka za akciju

Za akciju treba izraditi vremenski raspored u kojem će se utvrditi

- pojedine aktivnosti
- podela zadataka
- nadležnosti.

Sve kolegice i kolege koji učestvuju u akciji dobiće jedan primerak.

Za početak sindikat treba predstaviti transparentno. Kako će se to i pomoću kojih promotivnih materijala obaviti zavisi od mogućnosti koje su nam na raspolaganju.

Mogućnosti:

- atraktivni plakati
- podela izabranih promotivnih prospekata sindikata.

Seminar preko vikenda za region, za izabrana lica i aktiviste.

Lično pismo

Ako imate adrese, potencijalnim članovima možete poštom ili direktno u sandučić uputiti dopis gradskog / opštinskog / regionalnog ili odbora preduzeća.

U dopisu ćete ukazati na rezultate rada i uspehe sindikata i najaviti razgovor o eventualnom sindikalnom članstvu.

Poslaćemo onoliko dopisa, koliko razgovora možemo da obavimo tokom narednih dana.

Svrha dopisa je da olakša početak razgovora.



Razgovor

1. runda

Sindikalni aktivista će potencijalnom članu dati aktuelne informacije o sindikatu, pozvaće se na poslani dopis ili naći neko drugo polazište za razgovor, npr. aktuelna dešavanja u preduzeću koja su relevantna za sindikat, u (regionalnoj) politici ili pak iz područja slobodnog vremena, sporta, hobija.

Neće svaki sagovornik odmah izjaviti: "Da, spreman sam da se učlanim u sindikat."

Ali cilj je već napola ostvaren ako se upustio u razgovor. Neki radnici će tokom razgovora izneti svoje sumnje i predrasude u odnosu na članstvo u sindikatu.

Aktivista će pažljivo da sasluša sagovornika, ozbiljno će shvatiti njegova stavove, a potom će staloženo da iznese svoje argumente i činjenice.

Savet: prvo proverite ko je od kolega na poslu najviše spreman da se učlani u sindikat i njemu se prvom obratite. U ovom priručniku su niže navedeni i argumenti koji vam mogu poslužiti kao pomoć. Pažljivo ih pročitajte.

Zabeležite rezultate razgovora - Nakon razgovora aktivista će na kartici navesti koje argumente je sagovornik prihvatio, a koje odbio.

Razmena iskustava - Nakon što svi aktivisti završe prvu rundu razgovora, sastaće se i razmeniti iskustva.

Razgovaraće o sledećim pitanjima:

- Kakve su opšte reakcije?
- Koje poteškoće su se pojavile?
- Koliko je novih članova regrutovano?

Koji su argumenti bili uverljivi?

- Na koje ste protivargumente nailazili?
- Koji promotivni i informativni materijal treba koristiti u budućnosti?
- Mogu li se planovi zadržati ili treba uvesti promene?
- Da li bi bilo korisno da se izmeni raspodela zadataka na nekim mestima?
- U kojem odelenju preduzeća aktivistima treba posebna podrška?



Ciljana primena promotivnih materijala

U ovom trenutku je korisno ciljano podeliti odabrane informativne prospekte iz sindikalne ponude, na primer određenim grupama zanimanja ili odelenjima.

Eventualno se mogu izraditi i podeliti letci ili plakati o aktuelnim temama preduzeća ili šire.

Razgovor

2. runda

Na osnovu iskustava iz prve runde razgovora, aktivisti će po drugi puta kontaktirati one koji se do sada nisu odlučili za članstvo u sindikatu.

Pre toga treba proveriti da li bi neki drugi aktivista imao više šansi za uspeh.

I rezultat drugog razgovora treba evidentirati na kartici.

Kontrola uspešnosti

Aktivisti treba da analiziraju sve aktivnosti. Na taj način se mogu tačno meriti uspesi i neuspesi, ukloniti greške i razviti strategije za sledeću akciju proširenja članstva.

- Koliko je novih članova regrutovano?
- Koliko se izmenio stepen organizovanosti?
- Gde u preduzeću postoje težišta, a gde nedostatci?
- Po kojim temama postoji nedostatak informacija kod potencijalnih članova?
- Na koji način se može poboljšati prenošenje informacija?

Saznanja iz akcije regrutovanja novih članova evidentiraće se u zaključnom protokolu.

Sadržaj promotivnih aktivnosti usmerenih na pridobijanje novih članova

Sindikalne informacije i promocija mogu sadržati i kritiku nekih mera u preduzeću koje stavljaju radnike u nepovoljniji položaj. Možete, na primer, ukazati na to da mere racionalizacije koje poslodavac želi da uvede, imaju negativne posledice po radnike i da je stoga neophodna sindikalna zaštita.



Kod promotivnih aktivnosti ne smete, međutim, da prekršite prava trećih lica, odredbe kaznenog zakona i drugih propisa (npr. zabrana uvrede).

Sredstva za sindikalnu promociju u preduzeću su sledeća:

- lični razgovori
- podela letaka
- obaveštenja na oglasnoj tabli (ako još nema oglasnih tabli, poslodavac mora da ih staviti na raspolaganje u dovoljnom broju).

Ko sme da sprovodi promotivne aktivnosti za pridobijanje novih članova?

Članovi sindikata, poverenici i profesionalni predstavnici sindikata.

Sindikalni zadatak unaprjeđivanja uslova rada i ekonomskih uslova za radnike, ispunjava se samo delovanjem u preduzeću. Tu radnici moraju da se informišu, savetuju i zastupaju.

Svaki radnik sme da iznositi svoje sindikalne stavove i na taj način promoviše sindikat na svom radnom mestu.

Treba imati uvek na umu da su promotivne aktivnosti sindikalnih predstavnika za pridobijanje novih članova, zaštićene nacionalnim i međunarodnim sporazumima.

Radnici mogu pokrenuti sudski postupak zbog povrede sindikalnih prava. Sindikat preuzima pravnu zaštitu.

❖ ARGUMENTI

Predrasuda

„Ne treba mi zaštita sindikata, o sebi najbolje brinem sam!“

Odgovor:

Kao pojedinac, radnik je u današnjem ekonomskom svetu bespomoćan. To se odnosi i na preduzetnike. I oni se udružuju u udruženja poslodavaca. Ali i radnici se mogu pridružiti snažnoj zajednici koja će ih štititi. Kao članovi sindikata radnici predstavljaju partnera kojeg poslodavac mora shvatiti ozbiljno.



Predrasuda

„Dobijam sve isto kao i članovi sindikata. Zašto bih se onda učlanjivao?“

Odgovor:

Poslodavci i radnicima koji nisu članovi sindikata isplaćuju platu prema kolektivnom ugovoru, kako nikome ne bi dali razlog da se učlani u sindikat, ali samo dotle dok ih sindikat svojom brojnošću može navesti da pregovaraju. Ako bi svi radnici pratili tvoju “logiku”, sindikat bi brzo ostao bez članstva i mogućnosti da se putem pregovara bori i za tvoja prava. Razmisli da li je sindikat dovoljno jak da se bez tvoje pomoći izbori i za tvoja prava?

Predrasuda

“Sindikati danas više nisu neophodni. Današnji poslodavci više ne izrabljuju radnike.”

Odgovor:

Profit u privređivanju je presudan faktor. Tu se već više od 100 godina ništa nije promenilo. Mada je ekonomska beda radnika u prošlosti bila veća, još uvek treba puno uraditi. Danas se radi o drugim pitanjima, npr. o sprečavanju smanjenja socijalnih prava, zaštiti od racionalizacije, o pitanjima zaštite rada i okoline. Problemi ne nestaju, samo se menjaju. Jedno ostaje isto: “Trebaju nam jaki sindikati!”

Predrasuda

“Naprosto ne volim udruživanja. Ionako ništa od toga.”

Odgovor:

Kao da se svet rada može uporediti s nekim udruženjem. U radnom svetu se radi o dohotku, osiguranju starih i stvaranju novih radnih mesta, znači o egzistencijalnim pitanjima.

Nijedan poslodavac neće dobrovoljno dati veću platu. Tokom kolektivnog pregovaranja to najjasnije dolazi do izražaja. Mora se oštro pregovarati. A to može samo neko ko je jak.

U žiži razmišljanja u međuvremenu su ne samo pitanja plata, nego i pitanja koja se odnose na preoblikovanje radnog mesta i tretman radnika kao čoveka, a ne samo kao radne snage.

Sindikat nije samo organizacija koja se brine o platama. Pitanja tržište rada i pitanja okruženja takođe su u prvom planu. Zdravstvena zaštita i pitanja socijalnog osiguranja shvataju se podjednako ozbiljno kao i pravna pitanja pomoću kojih pomažemo pojedincu da se izbori za svoja prava.

Predrasuda

“Mnogi radnici misle da je njihovo radno mesto apsolutno sigurno i da im se ništa ne može dogoditi.”

Odgovor:

Čak ni privredni rast danas više nije garancija za sigurno radno mesto u budućnosti. Zatvaranja fabrika ili delimična zatvaranja pogona iz ekonomskih razloga, a zbog čega mnogi radnici ostaju bez svojih radnih mesta, deo su ekonomskog života i u vreme ekonomskog rasta. Zato treba zajednički da radimo na predlozima i idejama o tome kako stvoriti nova radna mesta koja će biti sigurna u budućnosti.

Predrasuda

“Članstvo u sindikatu nije korisno za moju karijeru.”

Odgovor:

Članstvo u sindikatu daje sigurnost na radnom mestu, a ta sigurnost rezultira samopouzdanjem. Samopouzdanje koristi našoj karijeri. Ako radnik nema zaštitu i mora da čuti, postaje nesiguran. Nesigurnost nas čini slabim. Dakle, isplati se učestvovati u sindikatu, jer sigurnost nas jača.

Predrasuda

“Što će mi članstvo u sindikatu? Pa kod nas se nikad nije štrajkovalo.”

Odgovor:

Ovde se na radi samo o štrajku. Radi se o sposobnosti za štrajk i spremnosti za štrajk. Članovi sindikata dobiće podršku u slučaju štrajka. Ako ste pratili kretanja zarada tokom zadnjih nekoliko godina, znate da se može dogoditi da brzo treba organizovati štrajk. Štrajk može postati stvarnost brže nego što je to nekome drago.



Predrasuda

„Tolika članarina? Meni je to previše. A uostalom i zašto – jedne novine mesečno? Meni to ne vredi toliko.“

Odgovor:

Članovi dobijaju ne samo pravnu zaštitu u vezi pitanja iz područja rada i socijalnih prava. Oni dobijaju i informacije iz radnog života, a kroz članstvo u sindikatu i kompletnu savetodavnu mrežu sindikalno organizovanih radnika i poverenika. Razlog više da učestvujete sa svojom članarinom. Jer bez članarine ne bi bilo ni sindikata – a bez sindikata ne bi bilo povećanja plata. Zaključak je da bi se ušteda na članarini vrlo brzo pretvorila u gubitak.

Predrasuda

“Ne treba mi članstvo u sindikatu. Moj suprug je član sindikata.”

Odgovor:

Sindikalna zaštita se ne može preneti. Društvena emancipacija žena sve više dovodi do ekonomske samostalnosti. Kako bismo potkrepili svoj zahtev – ista plata za isti rad, mi podržavamo žene u njihovoj opravdanoj borbi za ekonomskom ravnopravnošću. Ali samo kao članovi sindikata i žene uživaju potpunu zaštitu u pravnim pitanjima i mogu koristiti pomoć u slučaju problema na radu.

Predrasuda

“Sindikati su suviše politizovani i u tome ne želim da učestvujem.”

Odgovor:

Nepolitizovani sindikati uopšte ne mogu ništa da postignu. Ceo je život je POLITIKA. Sindikat je nezavisan od političkih stranaka. A politika sindikata je da zastupa interese svojih članova. Zakone o radu donose političari. Odredbe kolektivnih ugovora su rezultat pregovora između udruženja poslodavaca i sindikata. Sindikat želi u budućnosti da učestvuje i u socijalnopolitičkim pitanjima u zemlji.

Imamo svoje stavove i želimo da ih zastupamo. Kako se političke odluke ne bi donosile mimo radnika, bolje je učestvovati. Jer, što više učestvujemo, to više i bolje sami možemo da kreiramo radničku politiku.

V ZAGOVARANJE I UMREŽAVANJE

ZAGOVARANJE

Zagovaranje ima za cilj da proizvede jasan napredak u životima ljudi, da izmeni odnos između institucija i ljudi na koje utiču odluke institucija, odnosno da izmeni i same institucije, kao i da ljudima koji zastupaju socijalnu pravdu omogući pristup i glas u procesu odlučivanja u relevantnim organizacijama.

(David Cohen, Institut za zastupanje)

Srodni koncepti: *odnosi sa javnošću, mobilizacija društva, skretanje pažnje (informacijama, edukacijom, komunikacijom).*

Postoje različite definicije zagovaranja:

- ✓ proces koji obuhvata seriju akcija koji vrše organizovani građani u cilju transformacije odnosa snaga što je korisno za populaciju koja je uključena u ovaj proces
- ✓ skretanje pažnje zajednice na važne probleme i usmeravanje osoba koje odlučuju prema rešenju; rad sa ljudima i organizacijama kako bismo izazvali promenu
- ✓ podrška nekom uzroku ili problemu; zastupamo uzrok/problem zato što želimo da ih podržimo, želimo da utičemo na druge da ih podrže i želimo da pokušamo da utičemo ili promenimo zakonske odredbe koje regulišu uzroke/probleme
- ✓ skup različitih strategija koje treba da utiču na proces odlučivanja na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, a koje treba da imaju identifikovano:
 - ko odlučuje (određeni ministri, sudije, upravni direktori, savetodavni odbor...)
 - šta se odlučuje (zakoni, nacionalni prioriteti, usluge, programi, institucije, budžeti, itd.)
 - kako se odlučuje (proces donošenja odluke, koliko su informacije dostupne građanima)

Edukovano zagovaranje zahteva jasno razumevanje i analizu konkretnog problema, kao i razumljiv predlog rešenja. Okvir za razvoj strategije zagovaranja treba da sadrži procene realnosti, vrednosti i akcija koje treba preduzeti. Naponi i aktivnosti bazirane su na realnoj slici sadašnjice (*kako je*) i predstavljaju napore da se utiče na donošenje i primenu zakona i javnih politika kako bismo ostvarili viziju (*kako treba da bude*).

Modeli zagovaranje

Predstavljanje interesa	Reaktivno	Proaktivno
Skriveno (indirektno)	Korporativan pristup (menjati iznutra)	Pristup ka rešavanju problema
Otvoreno (direktno)	Odbrambeni pristup	Kreativan pristup

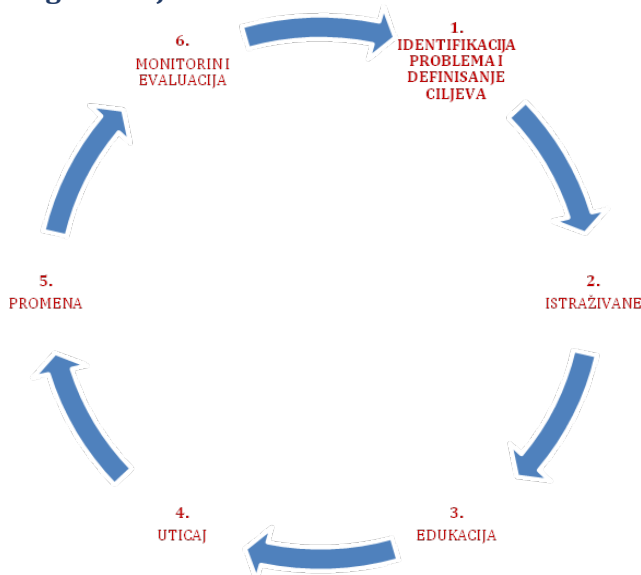
Ciljevi zagovaranja treba da obuhvate sledeće elemente:

1. identifikovanu osobu/e koja odlučuje ili koja je politički akter, a koja ima moć da ostvaruje ciljeve zagovaranja
2. identifikovanu specifičnu akciju ili odgovor koji je neophodan preduzeti da bi ostvarili cilj
3. ugovoren vremenski raspored i stepen željene promene

Istraživanje

Prikupiti informacije i podatke koje će podržati vaš slučaj činjenicama i dokazima i učiniti ga uverljivim. Postoji *primarno* (podaci i informacije iz vašeg iskustva) i *sekundarno pretraživanje* (podaci i informacije iz drugih izvora). Rezultati ovih istraživanja trebalo bi da budu predlozi, studije, činjenično stanje, itd.

Mehanizam zagovaranja





Strategija zagovaranja

Elementi strategije mogu biti:

- Razlog: ubeđivanje kako je vaš predlog najbolji
- Pregovaranja: obećanje da ćete nešto dati ili uraditi zauzvat
- Blakonaklonost: biti ljubazan prema ljudima
- Koalicija: zajednički podržati druge
- Samopouzdanje: biti siguran u sebe
- Autoritet: omogućava davanje naredbi

Postoje četiri glavne strategije zagovaranja:

- Ponuditi saradnju
- Lobirati
- Vršiti pritisak «od gore»
- Javni pritisak

Analiza ciljne publike

Mini upitnik koji sledi može vam pomoći u boljoj analizi ciljne publike za zagovaranja i definisanju vaše strategije zagovaranja i generalnom pristupu i formiranju adekvatne poruke i strateške komunikacije.

Ciljna publika _____

Predmet zagovaranja _____

Procenite ciljnu publiku:
(1=malo do 5=mnogo)

Koliko poznaju vašu mrežu/organizaciju?	1	2	3	4	5
Koliko znaju o predmetu zagovaranja?	1	2	3	4	5
Koliko su saglasni sa vašom pozicijom u odnosu na predmet?	1	2	3	4	5
Koliko su ranije podržavali ovaj predmet?	1	2	3	4	5



Identifikujte šta su kod vaše ciljne publike:

Potencijalni interesi/koristi koja može imati u vezi sa predmetom zagovaranja	Uticajne grupe/pojedinci (indirektna publika koja može uticati na vašu ciljnu publiku)

Strateška komunikacija u zagovaranju

To je planirana komunikacija koja treba da ostvari jedan od sledećih ciljeva komunikacije:

informisati » » motivisati » » ubediti » » pokrenuti na akciju

Veliki broj aktivnosti u slučaju akcija zagovaranja primarno se fokusira na prvi nivo ovog modela (informisati). kao što model gore ilustruje, postoje i viši ciljevi u strateškoj komunikaciji koji mogu imati veći uticaj. Ako želimo da ostvarimo efektivnu stratešku komunikaciju moramo se potruditi da motivišemo publiku da oseti nešto u vezi sa predmetom. Na trećem nivou poruka zagovaranja bila bi da se pronađe način da ubedimo publiku da prihvati željenu poziciju u vezi sa predmetom. Konačno, poruka bi trebala da pokrene publiku na akciju.

Iako svaki nivo u modelu strateške komunikacije treba postići, uspešna kampanja zagovaranja je ona koja dostigne najviši nivo. Ključna stvar u strateškoj komunikaciji jeste dobro razumeti svoju publiku i sagledati predmet iz njihove perspektive (znači staviti se na njihovo mesto i pogoditi kakvu bi korist, a kakvu štetu oni imali ako bi podržali predmet.



Elementi poruke

1. **sadržaj** (centralna ideja vaše poruke, ono što želite da saopštite i ono što se nadate da će vaša publika saznati iz vaše poruke)
2. **jezik** (reči koje koristite da biste sačinili vašu poruku: jasne, nedvosmislene, prilagođene ciljnoj publici)
3. **kurir/izvor** (osoba koja će dostaviti poruku; treba da bude dovoljno uverljiva, a to može biti i predstavnik društvene grupe koje se tiče željena promena)
4. **format** (komunikacijski kanal koji koristimo da bismo saopštili poruku: potpisivanje peticije, društvene mreže, sastanak, oglašavanje na TV ili radiju)
5. **vreme i mesto** (kada i gde će se saopštiti poruka, da li su u toku neka druga politička dešavanja koja mogu pomoći i zaseniti vašu poruku)

Jednominutna poruka sadrži **izjavu, dokaz i primer**:

- **Izjavu** čini nekoliko efektnih rečenica kako bi se uputila centralna ideja poruke.
- **Dokaz** podržava izjavu činjenicama (možda koristiti podatke koji se odnose na ciljnu publiku).
- **Primer** oživljava priču (anegdota koja se bazira na sopstvenom iskustvu personalizuje činjenice i brojke).



UMREŽAVANJE⁴

Mreža je svaki dogovor i/ili struktura koja povezuje grupe ljudi ili organizacije u dogovoru da zajedno rade i/ili dele resurse. Treba praviti razliku između često mešanih pojmova – mreže i umrežavanja. Dok mreže podrazumevaju postojanje odgovarajuće strukture, umrežavanje predstavlja svako aktivno učešće u aktivnostima zajedno sa drugim akterima. Iz tih razloga, pridruživanje mreži nije nužno isto što i umrežavanje. Organizacije se udružuju u mreže radi lakšeg ostvarivanja ciljeva.

Ciljevi zbog kojih se organizacije umrežavaju mogu biti vezani za ostvarivanje misija organizacija, programskih i projektnih ciljeva, ali isto tako i za različite aspekte organizacionog razvoja (npr. kroz redovnu razmenu informacija o prilikama za finansiranje ili o obukama koje su dostupne).

Mreže mogu biti organizovane kao izuzetno formalne strukture, ali mogu biti formirane i funkcionalne kroz neformalne odnose i dogovore između organizacija.

Mreže obično imaju 3 osnovne karakteristike:

- 1.** Njihovo delovanje je teritorijalno određeno i motivisano odgovarajućom teritorijalnom ili programskom pokrivenošću. Primeri su česti i kod međunarodnih mreža koje imaju svoje članice na nivou država na celovitoj teritoriji (npr. mreže koje pokrivaju zemlje Balkana). Sa druge strane, mreže mogu biti sačinjene i od članica koje pokrivaju različite aspekte zajedničke teme ili oblasti delovanja.
- 2.** Mreže imaju načine da organizuju/koordinišu rad članica u okviru mreže i da se kao mreže obraćaju svom okruženju. Mreže organizuju zajednički rad članica kroz zajedničko odlučivanje i koordinisanje aktivnosti članica u okviru mreže. Kapacitet da članice mreže zajedno i koordinisano deluju u svom okruženju, i komuniciraju sa okruženjem, su dva ključna kriterijuma za procenu kvaliteta jedne mreže. U suprotnom, mreže se mogu smatrati neaktivnim mrežama, tj. da “postoje samo na papiru”, što je česta kritika velikog broja mreža.
- 3.** Mreže imaju konstantnu komunikaciju i razmenu informacija i podataka između članica mreže. Reč je svakako o dvosmernoj komunikaciji unutar mreže, čiji intenzitet omogućuje pravoremeno i adekvatno delovanje mreže u svom okruženju.

⁴ Izvor: <http://wikiciv.org.rs/index.php/Umrežavanje>



Mreže se mogu kategorizovati po različitim kriterijumima:

- ✓ Podela prema oblastima aktivnosti i ciljevima udruživanja
- ✓ Podela prema sektoru iz kojih dolaze članice
- ✓ Podela prema karakteristikama mrežnih aktivnosti

Svrhe umrežavanja su kompleksne, ali se može reći da imaju svoju osnovu u:

- ✓ Mogućnosti da udruženi sindikati lakše ostvare ambiciozne ciljeve i rezultate nego što je to slučaj u pojedinačnom delovanju i/ili
- ✓ Stvaranju operativne strukture koja je u stanju da konstantno obavlja svoju delatnost, pružajući bolji kvalitet usluge, omogućavajući veći domet realizovanih aktivnosti, bolji vidljivost snažniji pritisak na donosiocje odluka... i/ili
- ✓ Pokrivanju veće teritorije u odnosu na pojedinačne članice (nacionalne, regionalne, međunarodne mreže).

Prednosti umrežavanja su sledeće:

- ✓ Uticaj na razvoj kapaciteta organizacije za prikupljanje sredstava
- ✓ Ojačani organizacioni kredibilitet prilikom traženja sredstava
- ✓ Smanjenje troškova
- ✓ Sticanje veština i znanja
- ✓ Unapređenje tehničkih kapaciteta organizacije
- ✓ Unapređenje sektorskih javnih politika
- ✓ Stvaranje i širenje dobrih praksi...

Postoje važna pitanja na koja vaša sindikalna organizacija mora da odgovori pre ulaska u bilo koju mrežu:

- Da li naša organizacija deli iste ciljeve, vrednosti i interesovanja sa mrežom i njenim članicama?
- Da li mreža ima resurse koji nama nedostaju i koji su nam potrebni za ostvarenje misije i vizije?
- Da li naša organizacija ima resurse da aktivno učestvuje u radu mreže i doprinosi ciljevima i ostvarenjima mreže?
- Koji su rizici za našu organizaciju da pristupi mreži?
- Koje su druge prednosti ulaska naše organizacije u mrežu?

Prepreke u izgradnji mreža i partnerstava se pojavljuju u dve forme: prepreke koje se pojavljuju unutar same mreže ili su direktno vezane za mrežu, i prepreke koje nisu direktno vezane za mrežu ali ostvaruju značajan uticaj na rad mreže.

Gotovo sve prepreke se mogu svrstati u jednu od tri grupe:

1. Konfuzni ili konfliktni prioriteti

- Preteran fokus na finansije u odnosu na delovanje, aktivnosti i ostvarenja mreže
- Različiti prioriteti koje imaju članice i akteri u okruženju
- Skrivena (i konfliktna) agende članica
- Odsustvo jednakog razumevanja misije mreže
- Nedovoljna tolerancija i razumevanje potreba članica iz različitih sektora

2. Ograničenja na nivou ljudskih resursa

- Kompetitivnost između jakih ličnosti i lidera članica mreže
- Zavisnost podele obaveza u odnosu na to „ko koga zna i ko je sa kim dobar“
- Nedostatak odgovarajućeg liderstva
- Nedostatak podrške od strane „šampiona“ procesa u oblastima kojima se bavi mreža
- Nepostojanje adekvatnih veština u okviru osoblja članica
- Nedostatak poverenja u kapacitete članica, osoblja, partnera i posrednika

3. Napetost u vezi mrežnih procesa

- Teškoće u poštovanju hijerarhijskih odnosa
- Predugi procesi dogovaranja
- Gubitak fokusa
- Neispunjavanje obaveza na nivou pojedinačnih članica
- Uopšteno nizak nivo posvećenosti članica

Praksa pokazuje da umrežene organizacije retko imaju problema sa odnosom prema ciljevima mreže, misiji, viziji, već da se prepreke prilično svode na probleme u svakodnevnom radu. Kako bi mreža dobro funkcionisala, potrebno je ohrabrivati dijalog o ovim temama u okviru mreže, a nikako ih izbegavati. Članice su željne prilike da iskažu svoje mišljenje o ovim temama, ali i da ponude rešenja kako prevazići mnoge od ovih prepreka.



VI VEŠTINE PREGOVARANJA

Pregovaranje je komunikacija koja ima za cilj da se postigne dogovor u situaciji kada dve strane imaju neke zajedničke i neke suprotne interese. Kolektivno pregovaranje je specifičan trajan i odnos između poslodavca i sindikata tokom koga se pismeni sporazum koji reguliše zarade, radno vreme i druge uslove zaposlenja, kao i uslove pod kojima zaposleni rade, ugovara, primenjuje i nameće.

❖ FAZE PREGOVARANJA

Generalno je prihvaćeno mišljenje da postoji **pet faza pregovaranja**:

- 1. Međusobno upoznavanje,**
- 2. Postavljanje scene,**
- 3. Otpočinjanje pregovaranja,**
- 4. Trenutak krize i**
- 5. Dogovor.**

One možda nisu jasno podeljene i u raznim trenucima svaka od zasebnih faza može opet nastupiti, u zavisnosti od kontinuiteta samog pregovaranja i osoba koje su uključene. Dok su faze do izvesne mere proizvoljne, velika je verovatnoća da će biti prisutne u bilo kom pregovaranju, i prepoznavanje faza bi trebalo da pomogne u suprotstavljanju raznim taktikama na koje će se nailaziti. Jedan od razloga za razmatranje faza ili stadijuma u okviru pregovaranja je taj da pravljenje ponuda ili suprotstavljanje ponudama tokom faze koja ne pogodi pitanjima koja su zapravo predmet razmatranja, može dovesti do rasprave ili neslaganja u trenutku kada se pristupa konačnom rešenju. Pregovarači treba da budu oprezni da ne daju bilo kakav odgovor na predlog suprotne strane, osim ako je taj odgovor dat na formalan i jasan način da bi se određeno pitanje odbacilo.

Prva faza : **Međusobno upoznavanje**

Iako je važno da se fokusira na konkretna pitanja u bilo kom pregovaranju, važno je da se shvati da ta pitanja postavljaju i forsiraju ljudi koji imaju različite lične potrebe, onako kako to diktira ljudska priroda. U tom smislu je važno razmisliti o ljudima sa druge strane kao i o članovima vlastitog pregovaračkog tima. Poznavanje nekih od ličnih karakteristika suprotne strane će pomoći da se odvoji suština problema od emotivnosti problema, potpuno zasnovanoj na branjenju pozicije koju oni zastupaju.



Uspostavljanje kanala za komunikaciju samo sa govornikom nije dovoljno, jer će mnoge od pratećih pozicija biti takođe važne za ostale iz pregovaračkog tima, a moguće je da su ih ti pojedinci razvili. Možda ćete ustanoviti da su pojedinci iz pregovaračkog tima dali obećanja u vezi određenih pitanja koja će, ako se ne ispune, otežati dogovor, a bavljenje tim pitanjima može biti neophodno da bi se prevazišli problemi. Ovde ne govorimo o davanju ustupaka, već o stavljanju većeg akcenta na to zašto se za neku određenu stvar ne mogu davati ustupci.

Druga faza: Izjava o ciljevima (Postavljanje scene)

Ova faza pregovaranja će često biti uspešna za pojedinačne zahteve i protiv (kontra)-zahteve. Ona takođe redovno daje ton cenkanja koji će karakterisati pregovaranje, tj. da li će biti obeleženo suprotstavljanjem ili saradnjom. U okviru ove faze pregovaranja fokusira se na ukupnu sliku, i treba joj pristupati sa jasnim ciljem da se postavi odgovarajući okvir za određne zahteve koji će se razmatrati. Treba shvatiti da se u pregovaračkoj areni ne mogu igrati tradicionalne uloge i uspostavljati hijerarhijski odnosi, jer strane u pregovoru preuzimaju drugačije uloge u pregovaranju i nema tipične hijerarhijske nadređeni/podređeni uloge. Zaposleni koji postavljaju zahteve u odnosu na poslodavce će biti u drugačijoj ulozi i oni će tražiti jednakost u smislu svojih pregovaračkih prava. Imajući ovo na umu, faza postavljanja scene je upravo ta koja definiše ukupan kredibilitet u smislu podrške predloženim rezultatima, uz paralelno priznavanje pregovaračkih prava druge strane (drugih strana). Cilj je da se izgradi poverenje i saradnja koji neće biti okrnjeni postojećim radnim odnosima koji postoje van pregovaračke arene. U ovom stadijumu se treba pozabaviti proceduralnim pitanjima kao što su rokovi i dinamika, ovlašćenje za pregovaranje, itd.

Treća faza: Otpočinjanje pregovaranja

Ne postoje propisane smernice za otpočinjanje pregovaranja na koje utiče toliko mnogo promenljivih, počev od ličnosti ljudi koji su uključeni, pa sve do pitanja da li su problemi koji se razmatraju jednostavni ili kompleksni. Procedura pregovaranja obično počinje tako što jedna strana predstavi svoje zahteve ili poziciju. Istorijski gledano, zaposleni su uvek bili prvi jer su redovno oni inicijatori pregovaranja, a sindikati su tradicionalno oni koji traže da se promeni status kvo, želeći poboljšanje u postojećim uslovima zaposlenja. Nema pravila koje kaže da zaposleni govore prvi. Sve više i više, poslodavci iniciraju pregovare i to im može da obezbedi psihološku prednost.



Dok pregovaranje napreduje, pitanja koja su izgledala zasebna mogu lepo da se međusobno povežu, da njihovo rešenje bude u kontingentu sa rešenjem nekog drugog pitanja. Nasuprot tome, mogu postojati pokušaji da se razdvoje naizgled povezana pitanja. U nekim pregovaranjima sva pitanja su povezana. Nijedno pitanje se ne smatra rešenim dok nisu sva pitanja rešena. Od vitalne je važnosti da se razume ova dinamika jer će direktno uticati na način na koji dajete odgovor. Ako niste pažljivi u ovoj oblasti zateći ćete sebe kako nudite rešenje problema za koje mislite da su međusobno povezani, a koje druga smatra posmatra zasebno – umesto da imate rešenje, oni i dalje guraju neki zahtev koji, kada ga posmatrate zasebno, možda niste u situaciji da odbijete. Vešt pregovarač će pažljivo proučiti ovaj zahtev pre nego što pregovaranje počne da bi utvrdio gde su prednosti ili zamke u razdvajanju ili spajanju zahteva. Na primer, ako su dva zahteva povezana, a ustupak se pruža po jednom od povezanih elemenata, često je teško efektno izolovati ili odbiti drugi zahtev jer ste se prećutno složili. Ako su zahtevi međusobno povezani ne biste smeli da dajete ustupak bez upozorenja o tome. Kada se pregovara o međusobno povezanim zahtevima ili celokupnom paketu, mora se razviti obrazloženje koje će dati kredibilitet povezivanju zahteva.

Kada se radi o konkretnom bavljenju problemima tokom pregovaranja variraju mišljenja o tome da li je najbolje početi manjim ili većim problemima; svaki izbor ima svoje prednosti i nedostatke. Jedno mišljenje je da bi pregovaranje trebalo početi manjim pitanjem koje ima potencijala da mu se lako nađe rešenje, jer će ovo pomoći da se kreira povoljna klima za dodatne dogovore – ali šta ako se sva laka pitanja reše, a glavno pitanje ostane još uvek nerešeno? Da li vam je ostalo bilo šta sa čim biste pregovarali? Drugo mišljenje je da je najbolje početi najvažnijim pitanjem jer ako ono nije rešeno na zadovoljavajući način sva ostala pitanja su nevažna i pravi napredak nije moguć ni u kom slučaju. Ovaj pristup može često da zavisi od tipa pregovaranja koji se želi, neprijateljsko nasuprot prijateljskom. On će takođe zavistiti od toga da li se radi o pristupu usmerenom ka potrebama ili listi želja kada su u pitanju predlozi o kojima se pregovara kao i od taktike ponašanja svake od strana. Bez obzira na primenjen pristup, puna pažnja se mora posvetiti tome da su sva pitanja izneta dok pregovaranje teče. Od vitalnog je značaja da su svi zahtevi koji se postavljaju ili se daju ustupci po njima u potpunosti pojašnjeni da bi se obezbedilo da ih obe strane razumeju. Takva pojašnjenja stavki za potencijalni dogovor moraju biti više nego jednostavna “stvar principa” i moraju se svesti na pisane definicije. Nerealna vremenska ograničenja ne bi trebala da budu prepreka za jasno utvrđivanje specifičnih efekata ustupaka.

Četvrta faza: **Trenutak krize**

Čim se pitanja pitanja definišu, često dolazi do neslaganja i konflikta. Ovo je posledica pregovaranja – nije uvek moguć prijateljski dogovor – i ovo se mora očekivati i smatrati prirodnim. Dobri pregovarači nikada ne pokušavaju da izbegnu ovu fazu jer shvataju da ovaj period uzimanja i davanja dolazi kada se prave uspešni dogovori. Ako se strane pravilno postave, ovo neslaganje i konflikt mogu na kraju da ujedine strane u pregovorima. U suprotnom, ovo može da potencira i produbi razlike, da dovede do toga da se svaka strana ukopa u svoje pozicija i da tako oteža dolaženje do rešenja. Ovo može biti stresno vreme koje ne bi trebalo da bude test moći, već prilika da se otkrije šta je ljudima potrebno. U ovoj fazi pregovaranja, pregovarači bi trebali da pokušaju da obezbede da razgovori ne dođu u ćorsokak. Treba ispitati svaku mogućnost za nastavak dijaloga o stavovima gde postoje razlike, uz prihvatanje mogućnosti da će postojati situacije u kojoj je dalje, ako bilo kakvo, popuštanje jednostavno nemoguće.

Peta faza: **Dogovor**

Do dogovora se može doći brzo. Olakšanje koje prati postizanje dogovora ne sme preovladati potrebu da se obezbedi da su obe strane jasno razumele uslove dogovora i da su oni notirani. **NIKADA ne završavajte pregovaranja a da svi nisu jasno razumeli sve.** Vremenom može doći do konfuzije koja se može izbeći ukoliko se u ovom trenutku uloži takav napor. Ovde dobri pregovarači prave još jedan osvrt na postignute i dogovorene rezultate pregovaranja, konsolidujući rezultate različitih pitanja koja su rešena tokom pregovaranja. U jednom procesu pregovaranja koji je dobro dokumentovan i vođen, trebalo bi da se tokom pregovaranja razvije precizan tekst bilo kakvog novog ugovora. Ako predloženo rešenje karakteriše ponovno razmatranje nekih odredbi u smislu izmena originalnih pozicija, onda dogovor nije postignut. Proverite da li su sva pitanja razrešena, bilo dogovorom bilo da se od njih odustalo. Preuzmite odgovornost za sastavljanje nacрта dogovora.

Idealno, ono što vam treba od pregovaranja je:

- ***razuman dogovor koji je stoga i primenljiv***
- ***dogovor koji je efikasan u primeni***
- ***dogovor koji čuva odnose između strana: po mogućstvu bi trebao da ih približava međusobno, radije nego da ih udaljava jedne od drugih***



❖ PRISTUP PREGOVARANJU

Način na koji ćete pristupiti i upravljati pregovaranjem, često određuje šta ćete postići pregovaranjem.

Međutim, postoje dva glavna uobičajena tipa “pristupa” pregovaranju pozicioni pregovarač i interesni pregovarač:

Pozicioni pregovarač:

Ovaj tip je sklon tome da se fokusira na artikulisanje određenih zahteva, radije braneći svoju poziciju nego pokušavajući da razume skrivene brige druge strane. Oni mere uspeh na osnovu onih zahteva na koje su njihovi protivnici pristali, uspeh je sve. Pregovori obično protiču u atmosferi agresije gde pregovarač vidi drugu stranu kao protivnika, neprijatelja koji mora biti poražen. Nijedna strana u takvoj sredini se ne trudi niti želi da usreći drugu stranu, i češće je slučaj da niko na kraju ne ostvari ono što je zaista želeo da postigne. Pošto se davanje ustupaka smatra slabošću, pregovori obično traju dugo uz sporo donošenje odluka, jer obe strane stalno brane svoje pozicije. Ovaj proces povećava mogućnost da se do rešenja i ne dođe. Ovakvi pristupi se više ne smatraju relevantnim, ili za one koji daju željene rezultate uspešnog pregovaranja. Sve više i više se ide ka interesnim pregovaračima.

Interesni pregovarač:

Interesni pregovarač je svestan činjenice da je druga strana ljudsko biće koje ima, često čvrsta, verovanja i stanovišta, i iako se interesni pregovarač možda sa njima ne slaže, on priznaje da on/ona ima pravo na njih. Ovo priznavanje pomaže interesnom pregovaraču u tome da otkrije šta je njegova/njena “prava”, nasuprot izrečenoj, želji – oni gledaju dalje od reči kada se radi o problemu o kojem se diskutuje. Ovakav pristup takođe pomaže da se stvori atmosfera poverenja i poštovanja, gde “osoba” nije predmet napada: pregovaranje se radije koncentriše na “probleme”. Odnos je nešto što će se nastaviti nakon što je pregovaranje zaključeno. Da bi bio koristan, taj odnos mora da izađe iz pregovaranja ako ne ojačan, a onda barem neokrnjen. Zaključenje pregovora tako da svaka strana oseća da je nešto postigla, stvara sredinu sa boljim poslovnim odnosima, nego ono posle kojeg neka od strana oseća da je nešto izgubila – ta strana može kasnije pokušati da vrati milo za drago, što ne mora nužno da se desi tokom narednog pregovaranja, već direktno kroz ponašanje u procesu rada.

Da bi se to postiglo “interesni” pregovarač će pokušati da oseti kako druga osoba razmišlja. Ovo se ponekad postiže sagledavanjem problema sa tačke gledišta druge strane: staviti sebe u poziciju druge osobe. Ovo nije lako jer nikada dvoje ljudi nisu isti. Ali ovo umeće ne mora da bude totalna transformacija, to je više mogućnost da se razume drugo stanovište.

Takvo razumevanje vam omogućava da nađete rešenja za vaš problem koja će zadovoljiti i potrebe druge strane. Čak je važnije što vas to može naterati da ponovo procenjujete valjanost svoje vlastite pozicije.

Zato interesni pregovarači:

- ***Izbegavaju da pripišu krivicu drugoj strani.*** Problem, jednom identifikovan, pripada obema stranama. Oni su ti koji rešavaju problem.
- ***Uključuju drugu stranu u proces rešavanja i time ih čine delom rešenja.*** Kada dođe do toga, obe strane su zadovoljne rezultatom, ali što je još važnije, one će se truditi da pregovaranje bude uspešno i takođe će biti spremniji da zajedno rade na problemima u budućnosti.
- ***Ne reaguju preterano na emociju.*** Slušanje, ne regovanje. Shvataju da emotivni izliv može zapravo da raščisti vazduh, kao oluja, i/ili donese osobi reputaciju “tvrđog” pregovarača, a da mu omogući da kasnije dođe do dogovora, tj. oni su meki prema ljudima ali tvrdi prema problemu. Oni ostaju objektivni, držeći se principa, ne pritiska.
- ***Slušaju.*** Slušanje je ključni deo uloge uspešnog interesnog pregovarača. Ali da bi slušanje bilo efektivno ono mora da bude aktivno. Efektivnim slušanjem ćete naučiti:

Pažljivo pratite šta se govori – tražeći pojašnjenje da bi se izbegle bilo kakve nejasnoće ili sumnje kroz parafraziranje ili ponovno konstatovanje (takvi komentari pokazuju da ste zapravo slušali). Počnite sa kompleksnim pitanjima (ne traže odgovor sa “DA” ili “NE”) a onda istražujte sa dodatnim pitanjima. Nastavite da postavljate pitanja sve dok ne dobijete informaciju koju tražite. Interesni pregovarači govore i bave se problemima u obliku i na način koji druga strana može da razume. Budite jasni i precizni, koristite reči koje najjasnije prenose ono što želite da kažete. Izbegnite nepotrebne tehničke termine. Ne pokušavajte da budete u superiornoj poziciji kroz bombastičan jezik. Ako to pokušate, druga strana će prestati da sluša. Onoga trenutka kada se to desi, izgubili ste mogućnost da utičete na njihovo mišljenje ili da ga promenite.

Interesni pregovarači nisu zainteresovani za ishod pobjeda/poraz. Oni žele ishod pobjeda/pobjeda, tj. dogovor koji reflektuje interes obeju strana.



Ovo se postiže tako što su spremni da ne procenjuju ono što ljudi žele samo na osnovu onoga što su rekli. Oni traže prave interese koji leže iza zahteva. Oni postavljaju pitanje “zašto?”. Oni gledaju i iza izjave i retorike u pravo pitanje – šta druga strana zapravo misli – šta zapravo hoće da postigne. Interesni pregovarači ne ignorišu interese drugih i ne tretiraju ih kao beznačajne. Identifikovanje tih interesa često predstavlja ključ za rešenje problema. Interesni pregovarači znaju šta žele da postignu, ali su fleksibilni po pitanju kako će da do toga dođu.

Kreirajte opcije: ne oslanjajte se samo na jedno rešenje koje je postignuto.

Interesni pregovarač postavlja fundamentalno pitanje:

“Kako da idem dalje u pregovorima kada sam dozvolio drugoj strani da takođe zadovolji svoje potrebe?”

Odgovor leži u činjenici da različiti ljudi imaju različite potrebe koje se mogu zadovoljiti, a da se ne umanjuje ono što jedna ili druga strana postigne. Koliko ljudi ima upravo iste potrebe kao i vi?

❖ TAKTIKE PREGOVARANJA

U upotrebi raznih taktika pregovarač treba uvek da ima na umu probleme za koje vaši ciljevi i namere zahtevaju da budu rešeni. **Taktike su samo alati za postizanje rezultata i nisu cilj same po sebi.** Neke od poznatih taktika su sledeće:

Šira slika

Njena je svrha da u mislima suprotne strane kreira neizbežan osećaj u kom pravcu će ići mogući ishod pregovaranja. Ovakva taktika uvek ima za cilj da ispumpa očekivanja, i poslodavci je često koriste. Kada je moguće, slične poruke treba pridodati i onima koje već kolaju po preduzeću, i one treba da obezbede i tačke fokusa o kojima treba ponovo razgovarati prilikom diskusije o pojedinačnim predlozima.

Vremenska ograničenja

Ovo uključuje utvrđivanje kritičnih momenata u izboru trenutka za pregovaranje, ne samo po vaše potrebe, već naročito po potrebe druge strane. Istraživanje i prikupljanje informacija u okviru preduzeća



pristupom “od glave do pete” može ukazati na problem izbora trenutka putem kojeg se može izvršiti pritisak za postizanje dogovora. Izbor trenutka bi mogao da se podudara sa kritičnim trenucima u proizvodnji ili u sezoni, kada su zaposleni više u mogućnosti da vrše pritisak na menadžment, kao primer tih “kritičnih trenutaka”.

Upotreba tišine

Postoji prirodna tendencija tokom bilo kog sastanka da se pojavi vakum tišine koji druga strana treba da ispuni. Upotreba ove taktike ponekad rezultira u tome da druga strana pruži informaciju na jedan nepripremljen način što može otkriti i neku tajnu. Taktički, vaš tim mora biti oprezan da ne ispunjava tu prazninu, niti rečima niti govorom tela.

U paketu

Ovo predstavlja zauzimanje pozicije u kojoj su svi elementi predloženog dogovora međusobno povezani. Pristup je često povezan za “širom slikom”. Međutim, apsolutna primena ove taktike često ostavlja ograničene mogućnosti za progresivno postizanje dogovora zasnovano na ustupcima i protiv- ustupcima. Takođe, ako se izabere pristup “u paketu” a onda se zahtevi ostavljaju u stranu ili im se daje ustupak jednom po jednom, polazni paket nema kredibilitet da uključuje veliki broj pitanja koja treba razmatrati. Pozicije povlačenja po pojedinim tačkama je takođe teško održavati u pristupu “u paketu”, jer je onda potreban ponovni rad po drugim pitanjima, pošto poslodavac uvek teži da ukupan trošak ostane isti.

Reafirmisanje postignutog

Kada se pregovori zaglibe, često je korisno da se sumira dotadašnji napredak. Ovo pomera fokus sa pitanja koja nisu rešena na ukupne rezultate i koristi koji su već dogovoreni a koji neće nestati ako ne dođe do konačnog dogovora. To je podsećanje na pozitivne aspekte prethodnog dogovora, umesto da se stoji kod trenutnih razlika između strana i tako se ukupnim pregovorima daje perspektiva.

Odgadanja

Odgadanja su veoma važan aspekt pregovaranja. Ona utiču na izbor trenutka ukupnih pregovaranja, omogućavaju debatu i prikupljanje dodatnih informacija, omogućavaju da se emocije ohlade i, u zavisnosti od njihovog trajanja, da se informacije saopšte onima koji su van procesa

pregovaranja. Pravilno dogovorena odgađanja takođe predviđaju nastavak pregovora i mogu dati izlaz iz ćorsokaka kada se ponovo razmatraju neka pitanja i stavovi posle pauze. Međutim, prilikom razmatranja odgađanja je važno da ona strana koja traži odgađanje shvati da će u nastavku pregovaranja druga strana očekivati izmenjenu poziciju. Ako se ne radi o takvom slučaju, onda ona strana koja traži odlaganje treba da jasno stavi do znanja da se njena pozicija neće menjati i da razlozi za traženje odlaganja nisu dalji razvoj sopstvene pozicije i mišljenja.

Izbegavanje odgovora

Iako ne postoji obaveza po bilo koju stranu u pregovoru da pruži odgovor na sve zahteve koji su podneti, jednostavno ignorisanje zahteva može dovesti do zabune. Ako jedna strana ne odgovori na zahtev, to može biti signal drugoj strani da je zahtev prihvaćen. Ignorisanje zahteva ga neće ukloniti, ma koliko to pregovarači koji koriste ovu taktiku to želeli. O svakom pojedinačnom zahtevu se mora razgovarati, a odgovor na njega se mora pripremiti i dati, makar to bilo i "ne". Takođe, morate paziti da se svi zahtevi koje vi postavite slično tretiraju.

Davanje protiv-predloga

Kada podneti zahtevi nisu prihvatljivi, ali se zasnivaju na oblasti kojoj treba posebna pažnja i razmatranje, pripremite formalne protiv-predloge. Oni treba da budu u obliku rečenica pogodnih za ubacivanje u eventualni ugovor. Mogu se podneti pre nego što pregovori formalno počnu ili se mogu razviti tokom trajanja pregovora. Kada se podnose pre početka pregovora oni treba da se odnose samo na određene zahteve u onim oblastima u kojima ste spremni da pregovarate.

Deset kritičnih grešaka u pregovaranju

- 1. Neadekvatna priprema:** Priprema vam daje dobru sliku o opcijama i omogućava vam planiranu fleksibilnosti u trenucima krize.
- 2. Ignorisanje principa pobeda/pobeda:** Svakoј strani je potrebno da zaključi pregovore uz osećanje da je nešto postignuto, osvojeno
- 3. Upotreba zastrašivanja:** Istraživanja pokazuju da što je oštrij taktika, oštrij je otpor. Ubeđivanjem, a ne dominacijom, dolazi se do efektivnijih rezultata. Pokažite poštovanje, neka vide da ste razumni.
- 4. Nestrpljivost:** Dajte vremena idejama i rezultatima da deluju. Ne požurujte stvari, strpljivost se isplati. Budite smireni.
- 5. Gubljenje nerava:** Jake negativne emocije su prepreka u kreiranju rešenja. Ne izazivajte neprijateljstvo kod druge strane tako što ćete je prečesto terati da se brani.
- 6. Suviše pričanja a premalo slušanja:** “Ako volite da slušate, steći ćete znanje, a ako načulite uši postaćete mudar”.
- 7. Svada umesto uticaja:** Svoju poziciju možete najbolje objasniti putem edukacije, ne tvrdoglavošću.
- 8. Ignorisanje konflikta:** Konflikt je suština pregovaranja. Naučite kako da ga prihvatite i razrešite, ne kako da ga izbegnete.
- 9. Ego:** Zapamtite da pregovarači nikada ne pobeđuju – oni samo pomažu organizaciji da pobeđi.
- 10. Ignorisanje mandata:** Pregovarači nastupaju kao agenti i moraju uvek da se pridružavaju instrukcija koje su im dali oni koje konačni dogovor obavezuje.





❖ ***Psihologija pregovaranja***

Najkritičniji period u prvom susretu između dvoje ljudi je prvih pet minuta, takozvani "halo" efekat. Utisci koji se formiraju tokom tog vremena će imati tendenciju da traju i da ih kasnije ponašanje potvrdi, što će voditi do toga da se ono ne interpretira objektivno već u svetlu ovih prvih utisaka. Skloni smo tome da se sećamo situacija kada je naš prvi utisak bio pogrešan i da smo kasnije morali da ga menjamo, jer tako ih je malo ispravnih! Rano uvođenje kooperativnog ponašanja ima tendenciju da promoviše razvoj poverenja i odnosa saradnje; rano uvedeno ponašanje nadmetanja ima tendenciju da donese uzajamnu sumnju i konkurenciju. Saradnja rađa saradnju; ne-saradnja rađa ne-saradnju. Dosledne promene sa niskog na visoki stadijum saradnje daju bolju saradnju, nego prelaz sa visokog na niski stadijum, ili obrazac visoke saradnje koji je nepromenljiv.

- ✓ Pregovarači postižu bolje rezultate kada počnu sa ekstremnim i po mogućstvu neočekivanim pozicijama, nego kad krenu sa umerenim pozicijama.
- ✓ Davanje uvodne ponude na nivou očekivanog dogovora daje neželjene rezultate.
- ✓ Vešti pregovarači daju manje ustupke kako se rok približava; nevešti i neiskusni pregovarači su podložni iznenadnom i spektakularnom kolapsu dok pritisak raste.
- ✓ Najefektnija strategija je izgleda ona kada se postavljaju ekstremni uvodni zahtevi zajedno sa postepenim davanjem ustupaka; davanje velikih ustupaka na početku, a potom zadržavanje čvrstog stava, je manje efektno.
- ✓ Ljudi koji prave male ustupke tokom pregovaranja postižu povoljnije rezultate.
- ✓ Ekstremno brzi dogovori imaju za rezultat ekstremne rezultate.
- ✓ Za ekstremno brze dogovore bolje je koristiti vešte i iskusne pregovarače.
- ✓ I iskusni i neiskusni pregovarači imaju tendenciju da slabo procenjuju potrebe protivnika.
- ✓ Pregovarači sa ekstremno velikim očekivanjima su skloni uspehu.
- ✓ Osobe sa ekstremno velikim očekivanjima koje takođe imaju moć ostvaruju fenomenalan uspeh ako ne dospeju u ćorsokak.



- ✓ Uspešni i neuspešni pregovarači su podjednako zadovoljni konačnim dogovorom.
- ✓ Pregovarači koji veruju drugoj strani se ponašaju kooperativnije nego oni koji manje veruju.
- ✓ Pregovarači koji su etički veoma fleksibilni, ponašaju se kooperativnije nego oni koji imaju krute etičke stavove.
- ✓ Davanjem pozitivnih ustupaka, pregovarači prikazuju da protivnika prihvataju kao jakog, tvrdog i vrednog pažnje i na taj način povećavaju verovatnoću dobijanja pozitivnih ustupaka zauzvat.
- ✓ Formalnost je pozitivan pratilac dogovora kada se radi o važnijim slučajevima.
- ✓ Prisustvo nezavisne (i cenjene) treće strane povećava verovatnoću dolaska do dogovora.
- ✓ Što je veći ugled i poverenje u treću stranu, to je veća verovatnoća da će njegove/njene intervencije biti efektne.
- ✓ Usvajanje predloga medijatora smanjuje osećaj da je davanje ustupka pokazivanje slabosti.
- ✓ Prosto prisustvo javnosti (uključujući njihovo prisustvo u mislima) motiviše pregovarače da traže pozitivne i izbegavaju negativne procene.
- ✓ Razne vrste publike, naročito oni koji zavise od pregovora, podižu pritisak u smislu lojalnosti, predanosti i zastupanja njihovih željenih pozicija.
- ✓ Pritisak vremenskog ograničenja povećava verovatnoću dolaska do sporazuma i ima tendenciju da se manifestuje u smanjivanju obima pregovaračkih očekivanja, zahteva i blefiranja koja se pojavljuju.
- ✓ Mala je mogućnost da pretnje i obećanja povećaju verovatnoću da ustupci budu odmah dati.
- ✓ Upotreba obećanja obično povećava mogućnost da pregovarači postignu obostrano povoljan
- ✓ dogovor, dok upotreba pretnji obično smanjuje ovu verovatnoću.
- ✓ Pregovaranje na terenu jednog od pregovarača obično daje "prednost domaćeg terena".



- ✓ Ljudi koji rade u konkurentskoj situaciji obično vole da sede jedni preko puta drugih. Ali, kooperativno ponašanje je prisutnije u drugim konfiguracijama.
- ✓ Portparoli će efektivnije komunicirati ako sede jedan nasuprot drugog.
- ✓ Članovi suprotnih timova koji su se upoznali pre formalnog pregovaranja, gde se govorilo o konkretnim pitanjima ali nisu zauzimani stavovi, potom su rešili veći broj pitanja i na brži način, nego timovi koji su proveli isto vreme u pregovaranju ali su ljudi bili posvećeni zauzetim pozicijama po svakom od uključenih pitanja.

*
* *



Literatura

Gordon G. (2002), *Advocacy Toolkit: Practical action in advocacy*. Tearfund, Teddington, UK.

ETUI: *Trainers' Guide Design and Implement Effective Learning and Training Events* (2013). European Trade Union Institute publication.

Kulić, Ž. (2003), *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

T-Kit *Osnove treninga* (2002), Publikacija Saveta Evrope. Prevod i izdanje na srpskom Grupa "Hajde Da", 2005, Beograd.

Velat D., Radić Dudić R. (2008), *Aktivna obuka: priručnik za trenere/ice*. Grafolik, Beograd.

Šarenac, D. (2006), *Pregovaranje i pregovaračke vještine: priručnik*. Studio Mouse, Podgorica.

Web stranice:

http://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/RAZVOJ_KOMUNIKACIJSKIH_VJE STINA_-_PRIRUCNIK_TEORIJSKI_MODUL.pdf

<http://promeng.eu/downloads/training-materials/ebooks/soft-skills/effective-communication-skills.pdf>

<http://www.vetserbia.edu.rs/Prirucnici/3.%20Interpersonal%20and%20Communication%20Skills.pdf>

<http://www.poslovneinformacije.rs/documents/Baza%20znanja/Poslovna%20komunikacija/KomunikologijaiPoslovnaKomunikacija.pdf>

http://wikiciv.org.rs/index.php/Main_Page

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

331.105.44(035)

ВИДАНОВИЋ, Александра

Priručnik veština za sindikalne aktiviste / Aleksandra Vidanović. -
Novi Sad : Savez samostalnih sindikata Vojvodine, 2016 (Novi Sad :
Feljton). - 71 str. : ilustr. ; 24 cm

Tiraž 500. - Bibliografija.

ISBN 978-86-920579-1-5

а) Синдикати - Активизам - Приручници
COBISS.SR-ID [310115847](#)



**SAVEZ SAMOSTALNIH
SINDIKATA
VOJVODINE**

21000 Novi Sad
Bulevar Mihajla Pupina 24
Tel: 021/557-911
Faks: 021/457-472
www.sssv.rs
office@sssv.rs

**SAVEZ SAMOSTALNIH
SINDIKATA GRADA
NOVOG SADA I OPŠTINA**

21000 Novi Sad
Bulevar Mihajla Pupina 24
Tel: 021/55-77-77
Faks: 021/456-301
www.ssssns.com
info@sssns.com

ISBN 978-86-920579-1-5



9 788692 057915