

Uvod

U cilju pružanja raznovrsnih pozitivnih primera prakse uvažavanja različitosti, u ovom delu publikacije naći ćete raznovrsne prakse različitih organizacija/institucija iz oblasti omladinskog rada, socijalne zaštite i obrazovanja, prikupljene od organizacija i institucija iz Srbije, Italije i Slovenije. Podaci koji će biti prikazani prikupljeni su putem intervjua i fokus grupa sa predstavnicima organizacija/institucija. Primeri su sistematizovani prema oblasti kojoj pripadaju, ali glavna ideja je da kompletni primeri ili njihovi određeni delovi mogu poslužiti organizacijama/institucijama iz različitih oblasti. Zato slobodno pronađite inspiraciju u svim segmentima ove kolekcije, bez obzira na primarnu oblast u kojoj radite sa mladima.

Primeri iz omladinskog rada



CEPORA – Centar za pozitivan razvoj dece i omladine (Srbija)
autentična posvećenost i podrška, značaj radosti i ispunjenosti

Vizija CEPORA je da svako dete ima optimalne uslove za pozitivan razvoj – gde se nedvosmisleno ukazuje na značaj podrške svakom pojedinačnom detetu, sa svim svojim specifičnostima. **Misija** CEPORA je da, primenom savremenih znanja nauke o prevenciji unapredi emocionalni i socijalni razvoj dece i omladine, te ukazuje na fokus rada na socijalni i emocionalni razvoj, uz integraciju vrednosti vizije da se ovo nedvosmisleno odnosi na podsticanje razvoja svakog deteta i svake mlade osobe.

Naše **interne politike** obuhvataju Antikorupcijski kodeks, Politiku organizacionog upravljanja i Politiku zaštite i sigurnosti dece i omladine (verzije za saradnike i verzije za decu i mlade), kao i Procedure u slučaju kršenja politika organizacije. Pored toga, kao članica Nacionalne asocijacije praktičara/ki omladinskog rada, poštujemo Etički kodeks u omladinskom radu. Svi zaposleni i saradnici se upoznaju sa odredbama naših Politika i obavezuju se na njihovo poštovanje sve dok rade sa nama, a same politike i procedure se revidiraju na godišnjem nivou. Sve politike u sebi nedvosmisleno sadrže antidiskriminacijske odredbe i odredbe koje ukazuju na nužnost negovanja različitosti zaposlenih i korisnika. Na primer, u sklopu naše Politike organizacionog upravljanja ističe se da je jedna od njenih polaznih osnova Poštovanje ljudskih prava, gde ističemo „Verujemo da svi ljudi imaju ista prava. Društvo treba da teži da obezbedi ravnopravne mogućnosti za ostvarivanje prava bez obzira na pol, rasnu, etničku i religioznu pripadnost, socijalno poreklo i društveni status, obrazovanje, starost, fizičke i psihičke sposobnosti, seksualnu orijentaciju ili bilo koji drugu ličnu osobinu. U našem radu poštujemo prava svih i trudimo se da doprinosimo ostvarivanju ravnopravnosti u društvu.“ Dalje, u principima organizacionog upravljanja, a u uskoj vezi sa negovanjem različitosti, ističe se: Poštujemo ljude koji rade (Poštujemo prava naših saradnika i interna dokumenta, pravila i procedure formiramo tako da su u skladu sa relevantnim međunarodnim i nacionalnim dokumentima o poštovanju ljudskih prava; Tretiramo saradnike i volontere sa poštovanjem i dostojanstvom, vodimo računa o zdravlju i socijalnoj

sigurnosti, ulažemo u njihov razvoj i omogućavamo da iskoriste potencijale, trudimo se da adekvatno nagradimo njihov trud); Cenimo korisnike (Interes naših korisnika nam je na prvom mestu. Uspostavljamo interne mehanizme kojima osiguravamo bezbednost korisnika i visok nivo kvaliteta direktnog rada; Prema ljudima sa kojima radimo odnosimo se profesionalno, ljubazno, pristojno i pošteno, sa poštovanjem i dostojanstvom; Imamo jasnu komunikaciju i otvoreni smo u vezi s tim šta možemo i šta ne možemo da uradimo; Uključujemo ih u odluke koje donosimo, a koji ih se tiču; Ne pravimo razliku među njima bez obzira na bez obzira na pol, rasnu, etničku i religioznu pripadnost, socijalno poreklo i društveni status, obrazovanje, starost, fizičke i psihičke sposobnosti, seksualnu orijentaciju ili bilo koju drugu ličnu osobinu; Uspostavljamo mehanizme koji omogućavaju korisnicima da izraze kritičko mišljenje o našem radu). U našoj Politici zaštite i sigurnosti dece i omladine jedna od stavki se direktno odnosi na prevenciju diskriminacije i glasi „CEPORA obećava da neće pokazati preferencije, ili diskriminisati bilo koje dete, ili grupu dece na osnovu pola, veroispovesti, etničke pripadnosti, ili bilo koje druge kategorije – svako dete ima pravo da vodi produktivan i siguran život.“ Etički kodeks u omladinskom radu propisuje da (a u vezi sa negovanjem različitosti) omladinski/e radnici/ce imaju obavezu da: 1) Tretiraju mlade ljude sa poštovanjem (poštovanje svake mlade osobe, izbegavajući bilo kakav oblik diskriminacije na osnovu njihove rase, religije, polne/rodne pripadnosti, seksualne orijentacije, nacionalne pripadnosti, uzrasta, obrazovanja, socioekonomskog statusa i dr.; jasno objašnjavanje prirode i granice poverljivosti, kao i da se informacije poverene u jednu svrhu, ne smeju koristiti u druge svrhe bez odobrenja mlade osobe – osim ukoliko je vidljiva jasna opasnost za mladu osobu, omladinskog/u radnika/cu ili nekog/u drugog/u pojedinca/ku.) Poštuju i promovišu prava mladih da donose svoje izbore i odluke (informisanje i vođenje diskusija sa mladima o različitim mogućnostima i ishodima određenih odluka i izbora pre donošenja krajnjih odluka; omogućavanje prilika za učenje, kako bi se razvili kapaciteti i samopouzdanje za aktivno učešće u procesu donošenja odluka; poštovanje izbora mladih ukazujući im na činjenicu da posledice njihovih izbora ne smeju ugroziti nijedan segment ljudskih prava).

Imamo izuzetno **fleksibilan odnos prema organizovanju radnih obaveza**, a uz poštovanje potreba zaposlenih, te zaposleni samostalno organizuju svoje rasporede u skladu sa svim svojim individualnim specifičnostima i potrebama. Imamo fleksibilno radno vreme, rad od kuće i na terenu, a sami zaposleni imaju visoku slobodu i inicijativu u komuniciranju svojih potreba. Tu smo jedni za druge i usaglašavamo naše rasporede tako da se ispoštuju i potrebe zaposlenih i poslovne obaveze.

U raspodeli poslova i pozicija uzimaju se u obzir sve specifičnosti svake pojedinačne angažovane osobe. Štaviše, same pozicije se oblikuju upravo prema specifičnostima, snagama i preferencijama samih zaposlenih, te svako u udruženju ima jedinstvenu poziciju i opis posla. Pri delegiranju zadataka uzima se u obzir opterećenost zaposlenih, ali i sve gorenavedene stavke. Dalje, postoji visoka fleksibilnost u implementiranju administrativnih aspekata programskih aktivnosti, kako bi se svakom od saradnika ostavio prostor da svoj rad organizuje u skladu sa svojim preferencijama i stilom (uz praćenje opštih smernica za podatke koji se prate u sklopu svakog programa).

Svako od zaposlenih zna ko mu je na raspolaganju za **podršku** u različitim domenama funkcionisanja, ali ključno je da sama organizacija u visokoj meri neguje **timski rad i međusobno poverenje**. Što znači da, kada neko od zaposlenih naiđe na izazov ili prepozna da je napravio neku grešku, otvoreno o tome komunicira sa ostatkom tima i zajedničkim snagama iznalazimo najbolje rešenje za adekvatnu reakciju i podršku. Svi zaposleni imaju podršku u Upravnom odboru i Izvršnom direktoru, a članovi Upravnog odbora i Izvršni direktor pružaju međusobno horizontalnu podršku. Ukoliko nam je potrebna mentorska podrška za neki segment posla za koji nemamo resurse među rukovodstvom, obraćamo se spoljnim saradnicima i nadležnim institucijama (na primer u domenu finansijskog poslovanja).

Trudimo se da redovno pratimo i slavimo uspehe svakog od zaposlenih, negujemo podržavajuću klimu, te međusobno ukazujemo na uspehe kolega. Ovo radimo putem neposredne razmene o napretku kroz naše interne kanale komunikacije, praćenje napretka zaposlenih od strane nadređenih i komunikaciju o njihovim uspesima ostatku tima na uživo i onlajn sastancima tima, kroz razmenu koja se odvija na kvartalnim okupljanjima svih zaposlenih u neformalnom okruženju (na zajedničkom doručku). Pored kvartalnih okupljanja zaposlenih na kojima sumiramo rezultate, u odnosu na specifičnost povoda organizujemo povremeno i slavlja uzrokovana specifičnim uspesima pojedinačnih zaposlenih.

Negujemo **visoko individualizovan pristup** rada sa zaposlenima i visoko vrednujemo dobrobit zaposlenih. Izuzetno nam je važno da u CEPORI svako radi ono što ga motiviše, da razvija segment rada u skladu sa svojim profesionalnim kompetencijama i aspiracijama i da je u svom poslu srećan. Nama je osnova to da u CEPORI negujemo atmosferu koja na prvo mesto stavlja zadovoljstvo i sreću zaposlenih, jer verujemo da u našoj organizaciji ljudi treba da rade ono što ih ispunjava i želimo da okupljamo ljude koji dele našu unutrašnju motivaciju za rad na ovom polju, te nam je važno da ne doživljavaju CEPORU kao mesto na kome rade za nekog drugog, već da vide CEPORU kao živi organizam koji raste upravo zahvaljujući njima. Ukoliko prepoznamo da je neko od zaposlenih preopterećen ili da je njegova dobrobit na bilo koji drugi način ugrožena trudimo se da brzo reagujemo i reorganizujemo poslove na način da se konkretnoj osobi pruži prostor za odmor, da joj/mu se pruži dodatna podrška u potrebnom segmentu, da se rastereti ili čak prebaci na neki drugi aspekt Ceporinog rada. Imamo bliske međusobne odnose, te je lična dobrobit zaposlenih i saradnika izuzetno vrednovana i bliski odnosi nam omogućavaju brzo reagovanje i uvažavanje i uticaja ličnih procesa na poslovni učinak.

Rad organizacije se u izuzetno visokoj meri oslanja na **aktivnu participaciju svih zaposlenih**, s obzirom na to da zaposleni imaju visok nivo samostalnosti u radu i da, od njihove inicijative (uz kontinuirano praćenje potreba korisnika) direktno zavisi u kom pravcu se sama organizacija razvija i koje poslovne poduhvate pokrećemo. Mi kontinuirano kreiramo nove programe upravo u skladu sa raznovrsnim interesovanjima naših zaposlenih, te tako na primer aktivno imamo sportsku sekciju u kojoj se neguje metodologija sporta za razvoj - koju vodi kolegunica koja ima visoko iskustvo u različitim sportskim disciplinama, osnovali smo čitalački klub koji vode kolegice koje uživaju u čitanju, pokrenuli smo program

omladinskih razmena na inicijativu kolegice koja uživa u putovanjima i u potpunosti prepoznaje jasnu vezu mobilnosti sa razvojem mladih. Imamo program primenjenog pozorišta zbog kolegica koje su se profilisale u ovom segmentu, a u skladu sa interesovanjima mlađih saradnica, pokrenuli smo nalog na TikToku i pokrećemo serijal podkasta. Kada se javi ideja kod nekog od zaposlenih, Upravni odbor i Izvršni direktor organizuju dostupne resurse kako bi se ideja uspešno realizovala i kako bi se obezbedilo finansiranje za nove programske aktivnosti. Svi zaposleni, ali i svi volonteri znaju da u svakom momentu mogu da iznesu svoje ideje i da će one biti podržane, sve dok su u skladu sa vizijom i misijom CEPORE. Tako smo organizovali i najraznovrsnije aktivnosti u zajednici inicirane od strane naših volontera, oni nas neretko povezuju sa donatorima iz zajednice i na njihovu inicijativu, a u skladu sa njihovim interesovanjima i veštinama organizujemo i nove projekte (poput radionica i izložbe fotografija na primer). **Raznovrsnost Ceporinih aktivnosti upravo leži u različitosti ljudi koji čine Ceporu.**

U **materijalima** koje kreiramo najčešće koristimo fotografije sa naših aktivnosti (na kojima se ne vide lica učesnika, ali koje oslikavaju atmosferu ili sadržaj aktivnosti). Dakle, sami materijali direktno oslikavaju naše korisnike i nas. Onda kada preuzimamo ili kreiramo fotografije ili ilustracije za potrebe samih publikacija/brošura, trudimo se da budu u skladu sa realnošću omladinskih zajednica sa kojima radimo.

Organizaciju čine pojedinci koji su okupljeni oko ideje naučnozasnovane prakse usmerene na jačanje pozitivnog razvoja i to kroz visoko interaktivne metodologije i visoko podržavajući i negujućí odnos ka korisnicima. **Vrednosti za koje se zalažemo** (privrženost, posvećenost, sturčnost, inovativnost, efektivnost) **negujemo i u našim međusobnim odnosima.** Među zaposlenima postoji visok nivo međusobnog uvažavanja i poštovanja, uz sve individualnosti i različitosti naših zaposlenih. Zaista ih gledamo kao snage i slavimo ih. Tim otkriva o svom privatnom životu onoliko koliko želi, a informacije koje dele sa nama izuzetno uvažavamo, slavimo i podržavamo. Svako ima prostora da praktikuje svoj **životni stil** bez bojazni da će od drugih članova tima naići na osudu ili odbacivanje. Negujemo iskreno verovanje u to da svako ima pravo na svoje izbore, svoju različitost i svoju sreću. Poštujemo sve informacije koje se sa nama dele i ne delimo ih van tima mimo inicijative same osobe na koju se ta informacija odnosi.

Slavimo sve značajne događaje u životima zaposlenih. Naš tim je zajednički slavio i rođenja dece članova tima, venčanja, ali i razvod. Tu smo jedni za druge i u lepim i u teškim trenucima, pa smo podrška jedni drugima i u situacijama gubitaka. Svi ovi događaji se poštuju i zaposleni dobijaju vreme koje im je potrebno (i koje im sleduje) kako bi se posvetili svojim životnim događajima.

Trudimo se da negujemo izuzetno **otvorenu komunikaciju** među članovima tima. Poznati smo po tome da mnogo pričamo i da smo vešti u diskusijama. Težimo konstruktivnom rešenju problema i naši članovi su otvoreni da u komunikaciji sa kolegama podele svoje mišljenje, argumentuju svoj stav, ali i podele svoje izazove i traže podršku u njihovom rešavanju. Kada imamo izazov u odnosima između kolega, ne bežimo od konflikta nego se upuštamo u istraživanje konflikta i težimo međusobnom razumevanju. Pričamo mnogo i grlimo se mnogo. Za ovaj segment

ističemo da je ključno da postoji **autentična želja da se razume pozicija druge strane**, jer u suprotnom upadamo u zamku da težimo da razumemo samo da bi razrešili konkretan izazov – a to ne prevenira buduće slične situacije. Stoga, mi komuniciramo do besvesti dok ne raščivijamo šta je to gde je zapelo, zbog čega i kako možemo zajednički da prevaziđemo izazov. I u tome uvek želimo dobro jedni drugima.

Zaposleni u organizaciji imaju visok nivo samostalnosti u radu, ali izuzetno visoko vrednujemo i negujemo **klimu saradnje i zajedničkog rada**. Tu smo jedni za druge i ključne aktivnosti i programe razvijamo zajednički. Na primer, treninge i obuke će nam u najvećem broju slučaja držati po dva trenera koji tada zajednički pripremaju, razvijaju i implemmentiraju materijale. Takođe, kada je u pitanju autorstvo na publikacijama, nikada nam ne učestvuje samo jedna osoba, već minimum dve. Pored toga, ostali članovi tima su tu da čekiraju finalne proizvode, daju komentare, upute dileme – služimo jedni drugima i kao test grupe za šta god da radimo. Kada radimo na razvoju veština zaposlenih, povezujemo one sa razvijenijim veštinama i više iskustva sa kolegama koje se osnažuju u tom domenu. Na primer, trenutno pripremamo novi kurikulum za jedan naš poznat program („Škola ličnog razvoja“) i na njemu rade naši najiskusniji treneri. Međutim, uključili smo mlađe kolege u praćenje procesa izrade kurikuluma, uz uključivanje njihovih ideja, kako bi se neposredno upoznali sa time kako od postojećeg znanja kreiramo nove materijale. Te kolege će biti uključene na izvođenju treninga, pa će dobiti samostalne zadatke i u narednom ciklusu treninga će preuzeti vođenje, uz podršku iskusnijih kolega. Kada diskutujemo o idejama, praktikujemo metodu brejnstorminga, te se nijedna ideja ne odbacuje unapred kao loša i sve su dobrodošle, a zajednički onda o njima promišljamo i biramo najbolje rešenje za datu situaciju. Ukoliko je jedna osoba zadužena za određen zadatak, ona će uvek imati na raspolaganju druge članove tima za proveru, konsultaciju, razmenu. Članovi tima jasno poznaju veštine i kompetencije drugih, te će se otvoreno i slobodno obratiti za pomoć. Takođe, sami zaposleni su uvek slobodni da iniciraju izmene u odnosu na planirane aktivnosti, a u skladu sa idejama koje dobiju samostalno ili koje poteknu od korisnika. Slobodni su u promišljanju i iznošenju ideja, a drugi članovi tima su tu da ih čuju i da im pomognu da se te ideje realizuju.

Negujemo **međusobnu podršku**. Kako u našoj organizaciji svako radi svoj posao, odnosno nismo svi na jednom mestu i fizički smo retko kad na okupu, delimo sve informacije u zajedničkoj viber grupi i javljamo jedni drugima kako šta saznamo. Hvalimo jedne druge, a hvalimo i sami sebe, odnosno slobodni smo da podelimo svoje uspehe koje tada druge kolege izuzetno podrže. Slavimo sva sitna i krupna postignuća ne samo zarad priznanja postignuća konkretnom zaposlenom i uspešno obavljenom poslu, već zbog toga što uspeh kolega nama zaista donosi veliku sreću i zadovoljstvo – jer je nama cilj da su ljudi u Cepori srećni i da Cepora druge čini srećnima. Na ovaj način delimo i utiske naših korisnika, kolega, partnera, donatora, kako bi se **međusobno negovali i hranili jedni druge pozitivnim promenama koje se dešavaju u nama i oko nas**.

Imamo izuzetno **bliske prijateljske odnose**. Izlazimo zajedno, slavimo rođendane i sve bitne događaje, praznike, šalimo se, znamo šta se kome u životu dešava, kuvamo jedni drugima, idemo na zajednička putovanja. Pratimo zajednička

interesovanja, te neće svi članovi tima ići na sva neformalna druženja. Stoga ne postoje podgrupe zaposlenih, već se spajamo van posla po preferencijama i ne postoji zajedljivost i zavist u ovom smislu među kolegama. Svi su uvek dobrodošli, a negujemo to da se međusobno podstičemo na nova iskustva i širimo svoje vidike tako što ćemo se priključiti nekoj od ekipa koja radi nešto što je van naše zone komfora – rado probavamo nove stvari jedni sa drugima. Sa druge strane, izuzetno poštujemo **slobodu ličnog izbora**, tako da ne postoji nikakav pritisak na članove tima da u bilo kojoj neformalnoj aktivnosti učestvuju.

Dopunjujemo jedni druge. Kada pravimo timove za određene zadatke, gledamo da ukombinujemo članove tima koji će najbolje odgovoriti na zadatak, a čije kompetencije i senzibiliteti se dopunjuju i uklapaju. Znamo se dobro i super znamo za koji zadatak je koja kombinacija zaposlenih pun pogodak. Onda kada imamo novi zadatak, timove pravimo prema interesovanjima samih članova, ali i uvažavajući sve druge faktore (poput opterećenosti). Ukoliko zajednički procenimo da je određena osoba ključna za taj zadatak, a paralelno je opterećena drugim poslovima, pravićemo reorganizaciju u timovima kako bi se zaposleni usmerio tamo gde je prioritetno potreban ili tamo gde prioritetno želi da bude – da mu/joj je to važno iz najraznovrsnijih razloga.

Naši zaposleni se kontinuirano **profesionalno unapređuju** i to u tri pravca. Jedan jeste onaj koji mi prepoznamo da je potreban, a u skladu sa njihovom pozicijom i potrebama programa/ poslova na kojima su angažovani. Drugi pravac vezuje se za individualna interesovanja zaposlenih i, posledično, potencijalne buduće razvoje naših aktivnosti i programa. Treći pravac podrazumeva praćenje trendova i novih saznanja u svim oblastima od značaja za rad naše organizacije – što u stručnom domenu, to i u organizacionom. Kako negujemo naučnozasnovanu praksu, tako volimo da budemo u toku i sa naukom i sa praksom u različitim segmentima funkcionisanja naše organizacije. Kada naiđe poziv za neku obuku, procenjujemo da li je ona od koristi za nekog od članova tima i prioritizujemo ko će ići ukoliko su mesta ograničena.

Svi zaposleni su detaljno **upoznati sa svim internim politikama i procedurama**, a jednom godišnje održavamo brifing zaposlenih (nakon revidiranja politika), kako bi osigurali da su politike živi akti u ponašanju naših zaposlenih.

Transparentno komuniciramo o politikama i njihovom sadržaju i, najčešće preventivno, rešavamo sve dileme koje se jave, a koje su u riziku da se sukobe sa samim politikama. Od velikog značaja nam je to što imamo imenovanog referenta za zaštitu sigurnosti, te svi znaju ko je kontakt tačka ukoliko se neke dileme jave. Procedura za reagovanje u slučaju kršenja Politika je jasna, a radi osiguranja fer primene prema svim zaposlenima, predviđa se aktiviranje **eksternih tela** za podršku u reagovanju u slučaju da postoji sumnja da je neko od rukovodioca upleten u kršenje politika, te interno reagovanje neće dovesti do objektivne istrage.

U CEPORI smo svi **izuzetno različiti**, sa mnoštvo specifičnosti i sve ih vidimo kao snage. U odnosu na naše različitosti organizujemo poslove, spajamo timove, dopunjujemo se i radujemo se mnogo većem spektru stvari nego što bi bio slučaj da imamo jednoličan tim. **Slavimo autentičnost** svakog od nas i težimo tome da svako bude slobodan u ispoljavanju sebe i svoje individualnosti.

Kako se među temama koje obrađujemo sa mladima neretko nalaze predrasude i stereotipi, a kako mi izuzetno verujemo u to da treba da praktikujemo ono što učimo druge, težimo da **kontinuirano osveščujemo svoje stereotipe**, da ih preispitujemo, da damo sebi priliku da razbijamo predrasude sa kojima se susretnemo. Dobar alat za ovo jeste da, kad god uhvatimo sebe da za neku grupu ljudi (po čemu god oni bili slični) istaknemo da mislimo da SVI oni se ponašaju/misle ili nešto drugo na isti način, da je u pitanju stereotipizacija. Trudimo se da ne pretpostavljamo nego da, otvorenom komunikacijom, sa autentičnom zainteresovanošću, direktno pitamo/saznamo to što nam je u fokusu u kontaktu sa konkretnim kolegom.

Kroz naše svakodnevne aktivnosti sa mladima i drugim stručnjacima vežbamo **sagledavanje sveta iz tuđe perspektive**. Stoga, isti princip primenjujemo i u promatranju perspektive naših kolega. Kada smo suočeni sa dilemama, trudimo se da ih sagledamo iz pozicije osobe o kojoj se radi, bez obzira kojih je kulturoloških obeležja.

Nama je ključna odrednica kolektiva to da smo **okupljeni oko ideje u koju stvarno svi verujemo**, te nas naš rad izuzetno ispunjava i čini srećnim. Stoga, svi članovi kolektiva su tu jer veruju u to da svaka osoba treba da može da nađe svoje mesto i da se oseća dobro u svojoj koži. Postoje naravno raznovrsne individualne razlike među našim članovima i u tom smislu postoje različiti senzibiliteti i ljudi koji više ili manje provode vremena zajedno (i radno i van radnog mesta), ali zaista negujemo otvoren i nepristrasan pristup svim zaposlenima i u poslovnoj komunikaciji smo izuzetno neposredni, srdačni, ali i profesionalni. Trudimo se da budemo negujući jedni prema drugima, te da se podržimo na tom ličnom i kolegijalnom planu i onda kada se možda manje privatno „volimo“.

Kada se susretnemo sa karakteristikom, uverenjem, vrednošću nekog od kolega koje nam nije blisko, **kreiramo prilike da nam ta osoba pokaže svoj svet** i približi ono što nam je nepoznato, što nemamo u iskustvu i našem vrednosnom sistemu. Trudimo se da budemo otvorenog uma i da uvažavamo sve karakteristike, običaje i ponašanja koja proističu iz kulturalnih obeležja naših kolega, bez obzira da li se ona poklapaju ili ne sa našima. Verujemo da u ovom svetu ne samo da ima mesta za sve, već da upravo svemu i svakome može da se nađe mesto na kom je slobodan i prihvaćen. Mi prihvatamo i ono što nam je strano, kreiramo prilike da „upoznamo“ i nastavljamo da slavimo, bez obzira na to da li smo se poistovetili sa tim saznanjima ili ne – slavimo vrednosti/običaje naših kolega.

Verujemo da **svaka osoba treba da živi svoj autentičan život, ispunjen mnoštvom svojih individualnosti**. Težimo da u Cepori svako bude ono što jeste. Ne želimo da bilo ko oseća da mora da se menja zarad kolektiva niti da će biti osuđivan ili odbačen zbog neke svoje karakteristike. Mi verujemo da svaka osoba ima pravo na pozitivan razvoj, a to uverenje onda prenosimo i na naše odnose sa kolegama.

Tu smo jedni za druge, podržavamo se i pratimo procese koji se dešavaju među zaposlenima. Onda kada primetimo da postoji bilo kakvo namerno ili nenamerno **diskriminatorno ponašanje**, odmah reagujemo, osiguravajući da to ponašanje prestane, da se osoba koja je ispoljavala diskriminatorno ponašanje sa

time suoči i podrži da prevaziđe takav pristup, kao i da se poslovi organizuju ili reorganizuju na način koji će onemogućiti ponavljanje incidenta. Transparentna i otvorena komunikacija kao i visoko poverenje među članovima tima omogućava pravovremeno reagovanje u ovom smislu. Pri onboarding-u i svim timskim sastancima otvoreno komuniciramo o transparentnom odnosu ka konfliktima unutar tima, te time osnažujemo i mlađe kolege da iskomuniciraju teškoće sa kojima se suoče u radu.

Članovi našeg tima imaju **visoko razvijene veštine komunikacije**, te efikasno međusobno komuniciraju uvažavajući jedni druge. Ovo ume nekad da bude izazov u smislu da postoji individualna varijabilnost u stilu komunikacije, a kako negujemo podržavajuću, otvorenu i neposrednu komunikaciju, kada neko nov dođe sa strahom, treba mu malo vremena da se opusti pored nas i dopusti sebi da bude otvoren i neposredan, uz uvažavanje asertivnih principa, odnosno negovanja otvorene komunikacije uz puno uvažavanje osećanja i misli sagovornika. Ovo nam omogućava i da, između ostalog, konflikti ne tinjaju među zaposlenima, jer se lakše jave i lakše reše. Ovde ne govorimo o velikim konfliktima, već o svim mogućim – koji tada, upravo zbog naše otvorene komunikacije, postaju prostor jačanja međusobnog razumevanja kolektiva.

Kako se kontinuirano bavimo raznovrsnim temama koje su u vezi sa različitostu, treniramo se da **prepoznamo svoje okidače**, svoje pretpostavke, svoje nesigurnosti i da dozvolimo sebi da kontinuirano, u kontaktu sa različitostu, **preispitujemo svoj pogled na svet**. Vešti smo u prilagođavanju komunikacije, te umemo da kontrolišemo svoje ponašanje da ostane u potpunosti podržavajuće i onda kada prepoznamo da nam se javljaju određene predrasude. Dozvoljavamo sebi da, svojom akcijom, ne delamo u odnosu na pretpostavke već naprotiv, da damo sebi priliku kroz akciju da preispitamo svoje stanovište.

Pratimo savremena naučna saznanja (kao ona data u sklopu naše Kolekcije znanja), prenosimo znanja na naše saradnike kroz interne **obuke**, idemo na obuke koje procenimo da će nam pomoći da pojačamo naše kompetencije i verujemo u celoživotno učenje, te verujemo da je uvek potrebno da pratimo trendove, da učimo nešto novo, da preispitujemo svet i da sagledavamo stvari iz pozicije i naših kolega iz različitih kultura. U ovome nam takođe pomaže učešće u međunarodnim projektima, gde smo u kontinuiranom kontaktu sa zaposlenima iz različitih zemalja i sa različitim kulturološkim pozadinama.



CENTAR ZA OMLADINSKI RAD – CZOR (Srbija)

raznovrsno radno okruženje, plan razvoja individualnih kompetencija, multikulturalna praksa

Centar za omladinski rad (CZOR), kao organizacija koja postoji preko 20 godina, ponosi se svojom praksom uvažavanja različitosti na svim nivoima. U smislu rada naše organizacije, **zaposleni i volonteri/ke organizacije imaju različite nacionalne, verske i rodne identitete, kao i seksualnu orijentaciju.**

Naša **politika** za zaposlene, na prvom mestu prepoznaje ravnopravne mogućnosti zapošljavanja: „CZOR zapošljava prema pravednim i transparentnim principima selekcije kandidata i poslodavac je koji svima pruža ravnopravne mogućnosti. CZOR se obavezuje da neće diskriminisati nijednog podnosioca prijave za konkurs ili radnog/u kolegu/inicu zbog porekla, veroispovesti, pola, roda, bračnog i ekonomskog statusa, seksualne orijentacije, dobi, rase, boje ili fizičkog invaliditeta i/ili stanja. Ova politika se sprovodi u svim praksama radnog odnosa i postupaka koji uključuju zaposlene, a uključuju: reklamiranje; selekciju kandidata; premeštanje na poziciju nižeg ranga; prekide rada; visinu plate; i sve druge oblike nadoknada“. Ova politika predviđa i procedure u slučaju uznemiravanja zaposlenih po bilo kom osnovu, a posebno naglašava da „... nijednoj zaposlenoj osobi nije dozvoljeno da ni pod kojim okolnostima koristi uvredljive izraze protiv bilo koje zemlje ili naroda. Bilo koji uvredljiv izraz protiv bilo koje zemlje ili naroda može da dovede do momentalnog prekida radnog odnosa“.

Svi zaposleni i volonteri **podršku imaju i kroz supervizijski proces**, u kome se na individualnom nivou procenjuju njihovi kapaciteti, izazovi sa kojima se suočavaju u svom radu (ili, ponekad, i u privatnom životu, u zavisnosti od želje zaposlenih da o ovome razgovaraju) i pruža im se podrška da se dodatno unapređuju ili prevaziđu izazove na koje nailaze u svom radu (a koji mogu biti povezani i sa njihovim ličnim karakteristikama ili životima). Na kraju svake godine sprovodi se i **individualna evaluacija** tokom koje se pravi osvrt na najveće uspehe u radu, naučene lekcije i prostor za dalji razvoj. Tokom supervizije sa zaposlenima se razgovara i o **odnosu** unutar tima, saradnji, potencijalnim konfliktima i načinima za njihovo rešavanje, a sa omladinskim radnicima i radnicama se posebno radi osvrt na **predrasude i stereotipe** koje možda imaju prema nekim grupama mladih (ili mladima pojedinačno), kako bi se ova pitanja osvestila, adresirala i kreirale strategije za prevazilaženje istih, te se na taj način u isto vreme osiguravao kvalitet rada, najbolji interes mladih ali i dalji lični i profesionalni razvoj omladinskih radnika/ca. U superviziji omladinskih radnika/ca, jednom godišnje kreira se **plan razvoja kompetencija**, koji počiva na samoproceni njihovih kompetencija prema Portfoliju Saveta Evrope (radi se samoprocena na početku rada u CZOR-u, koja se zatim na godišnjem nivou ponovo radi kako bi se ispratio napredak u kompetencijama omladinskih radnika/ca i definisali novi razvojni ciljevi). U kontekstu različitosti, a prema Portfoliju, radi se procena nivoa poznavanja interkulturalnih teorija, ljudskih prava, kulturne svesti, nivoa empatije, tolerancije, solidarnosti, veština transformacije konflikata, facilitacije, razumevanje različitih identiteta i porekla mladih, da li poseduju kompetencije za uključivanje mladih iz različitih kultura i sl. (za više detalja, pogledati brošuru The Council of Europe youth work portfolio (2015); Functions of youth workers 4. Support young people in actively and constructively addressing intercultural relations).

Politika za zaposlene takođe predviđa i **praznike** organizacije koji su neradni, a koji obuhvataju Novu godinu, Praznik rada, Božić po gregorijanskom i julijanskom kalendaru, Uskrs po gregorijanskom i julijanskom kalendaru, Ramazan i Kurban Bajram, a zaposlenima se ostavljaju i dva dodatna dana prema ličnom izboru, za poštovanje nekih dodatnih državnih ili verskih praznika. Zaposleni imaju slobodu da **obeležavaju svoj radni prostor** (kancelariju ili radni sto) na neki ličniji način, bilo kako, dok god istaknuti simboli ili ukrasi ne vređaju ili pozivaju na kršenje ljudskih prava i demokratskih vrednosti.

Neki od osnovnih **principa našeg rada jesu jednakost i ravnopravnost**, koji su integrisani u sve aspekte našeg rada – kako u pogledu pružanja jednakih mogućnosti za angažovanje osoba u organizaciji, tako i u uključivanju mladih u procese donošenja odluka. Međutim, dodatne napore ulažemo upravo u to kako bismo omogućili ravnopravno učešće mladih koji žive na marginama društva. Smatramo da svi mladi, bez obzira na različite društvene, kulturne, etnonacionalne pripadnosti, različite verske, političke i seksualne orijentacije i rodni identiteta moraju imati jednak pristup kvalitetnim uslugama i podršku i zaštitu svojih prava. U ovome se vodimo različitim politikama organizacije, a na prvom mestu Etičkim kodeksom omladinskih radnika i radnica.

Rad sa različitostima, u našoj praksi najbolje se ogleda u **različitim pristupima** koje koristimo upravo kako bismo pružili podršku svim mladima kojima je ona potrebna – kontinuirano i redovno svoje aktivnosti sprovodimo ne samo u omladinskom centru u Novom Sadu ili prostorijama naše organizacije, već i na terenu, u udaljenim, marginalizovanim zajednicama Novog Sada (tzv. neformalna romska naselja). Ovaj terenski rad je posebno specifičan jer u „romskim naseljima“ Novog Sada ne žive samo porodice romske nacionalnosti, već i oni koji se identifikuju kao Albanci i Aškalije, koji su u isto vreme pripadnici izbegličke i povratničke populacije (porodice koje su izbegle sa Kosova, porodice koje su vraćene iz zemalja Zapadne Evrope). Sve ove okolnosti uticale su na formiranje jedne male, izrazito multikulturalne zajednice, u kojoj se omladinski radnik/ca mora pažljivo **informisati i edukovati o specifičnim sup-kulturama**, običajima, vrednostima i samim odnosima unutar zajednice. Osim toga, kako bismo osigurali i poštovali dobre odnose u zajednici, **sarađujemo i sa lokalnim predstavnicima** islamske zajednice (lokalni hodža), uz čiju podršku radimo i sa devojkama iz zajednice (ovu zajednicu karakteriše vrlo neravnopravan odnos, koji počiva na tradicionalnim kulturnim vrednostima, prema devojkama koje najčešće ne smeju da napuštaju kuću bez prisustva muških srodnika, te na njihovom osnaživanju radimo najčešće upravo u zgradi verske škole, nakon verske nastave). Za ovakve situacije je takođe specifično da prilikom našeg rada moramo primenjivati "do no harm" pristup, što znači da vrlo pažljivo pristupamo osnaživanju, razvoju kritičkog mišljenja i preispitivanju vrednosti, vodeći računa da pritom ne uvredimo kulturu i vrednosti čitave zajednice, ali da i dalje kod mladih podignemo svest o ljudskim pravima i promoviramo demokratske vrednosti.

DOSTIGNUĆA MLADIH ETS (Italija)

usmerene prakse upravljanja različitostu, fleksibilno radno vreme i rad na daljinu

Dostignuća mladih (DM) predstavlja jednu od najvećih globalnih nevladinih organizacija (NVO) posvećenih osnaživanju mladih u našoj zemlji. Svake godine nudi 15 miliona prilika za učenje fokusiranih na zapošljavanje i preduzetništvo u preko 100 zemalja širom sveta. Udruženje DM Italija ETS, koje slavi svoju dvadesetu godinu kao neprofitna organizacija, aktivno se bavi ekonomskim i preduzetničkim obrazovanjem u školama. Neguje inovativne veštine i ideje koje doprinose rastu civilnog društva i razvoju prosperitetnih zajednica. DM Italija ETS godišnje vodi i prati obrazovanje oko 200.000 mladih širom Italije kroz iskustvene programe

ekonomskog i preduzetničkog obrazovanja, finansijske pismenosti i karijernog vođenja.

Misija i vizija: Cilj DM Italija ETS je da uspostavi nove granice u obrazovanju koje odražavaju modernost kroz inovativne obrazovne putanje u skladu sa principima ekonomije i preduzetništva. Da bi se ovo postiglo, DM Italija ETS se oslanja na neprocenjivu podršku izuzetnih strateških partnera, uključujući edukatore, preduzetnike, menadžere i kreatore politike, koji igraju suštinsku ulogu kao posrednici između mladih ljudi i savremenog društva. Misija DM Italija ETS je da podstakne generacije mladih da se suoče sa izazovima buduće globalne ekonomije. Ima za cilj da ih pripremi tokom njihovog akademskog puta razvijanjem neophodnih veština za uspešan ulazak u radni svet sa samopouzdanjem i preduzetničkim duhom. Pridevi koji najbolje opisuju tim su „ženski“ i „mlad“ (sa prosečnom starošću od 36,5 godina). DM Italija ETS je oduvek bio okarakterisan kao organizacija koja gleda napred, koja je spremna da diktira tempo vremena. U stvari, njihova navika da **rade na daljinu**, ili **fleksibilan (tzv. pametan) rad**, uspostavljena je već nekoliko godina čak i pre vanredne zdravstvene situacije usled virusa KOVID-19. Ovaj pristup im omogućava da žive i rade na različitim lokacijama širom Italije, istovremeno osiguravajući **blizinu korisnicima**.

Osoblje organizacije: Osoblje sa nedefinisanom pozicijom i namenom se sastoji od 8 pojedinaca, što predstavlja samo 36% radne snage u poređenju sa stalnim zaposlenima. Postoji jaka dominacija ženskog osoblja, koje čini 68% osoblja. Posebno, 90% zaposlenih u DM Italija ETS ima ugovore na neodređeno vreme, a svi zaposleni rade puno radno vreme. Ovo pokazuje **posvećenost radu DM Italija ETS za i sa mladim ljudima**.

Upravljanje različitostu: U 2021/22. godini, DM Italija ETS se značajno fokusirala na zapošljavanje stručnih žena mlađih od 30 godina, što čini 57% novozaposlenih. Ovo odražava strateški pristup ulaganju u nove talente i unapređenju njihovog profesionalnog i ličnog razvoja.

Zadržavanje talenata i specijalizacija: DM Italija ETS se odlikuje sposobnošću da zadrži svoje talente kroz model **široko rasprostranjenog liderstva** i stvaranje funkcija sposobnih da rade na ostvarenju ciljeva, krećući se u pravcu **funkcionalne specijalizacije**. Ovo je očigledno u oblastima kao što je prikupljanje sredstava.

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života: Kao dokaz stalne posvećenosti DM Italija ETS-a održavanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života, jedna zaposlena osoba ili 5% osoblja koje ispunjava uslove za roditeljsko odsustvo tokom školske 2021/22. godine, iskoristilo je ovu pogodnost. Slično tome, isti procenat zaposlenih se vratio na posao nakon odsustva, što ukazuje na organizaciju koja je pažljiva i sposobna da obezbedi personalizovani plan reintegracije za one zaposlene koji to zahtevaju ili traže.



MREŽA MLADIH ŽENA (Italija)

snažna vera u principe i vrednosti

Mreža mladih žena (MMŽ) je osnovana je kao mreža mladih diplomiranih studentkinja sa Bokoni univerziteta. Kreatorke ove ideje su Tereza Budeta i Alesandra Bernini sa ciljem „deljenja inspiracije, vizija i iskustava kroz stalnu organizaciju događaja“. Alesandra Bernini objašnjava: „Ideja o osnivanju ove organizacije došla nam je kada smo, tokom naših studijskih iskustava u inostranstvu, primetili koliko su takve inicijative rasprostranjene u drugim zemljama, gde igraju fundamentalnu ulogu u umrežavanju i razmeni znanja. Grupa je formirana u septembru 2012. godine, a u maju 2014. godine, zajedno sa Alis Di Pjetro, Marijom Đulijom Rebekom i Martinom Rogato, osnovano je Udruženje za društvenu promociju Mreže mladih žena. Od 2016. godine Udruženje je osnovalo i ogranak u Rimu. Trenutno, mreža se sastoji od preko 700 članova (od 2022. godine) koji aktivno učestvuju u događajima. Više od 50 članica volontera podržava razvoj Udruženja i pomaže u organizaciji događaja, a zahvaljujući njima Mreža mladih žena raste, unapređuje i podržava talente žena.

Preko 150 mentora, uspešnih žena lidera u različitim sektorima, bilo je uključeno u prvi **program mentorstva** koji je pokrenula Mreža mladih žena, a koji je sada dostigao svoje sedmo izdanje. Nazvali su ga „INSPIRATIVNI MENTOR“ jer ovi mentori besplatno podržavaju zajednicu mladih i služe nam kao izvor inspiracije. Do sada nas je podržalo više od 25 značajnih kompanija, fokusiranih na različitost i promociju mladih talenata.

Osnovne vrednosti Udruženja:

Udruženje se rukovodi **etičkim principima**, uzdržavajući se od bilo kakvog tajnog ili uvredljivog ponašanja koje šteti drugima. Poštenje, moralni integritet, pravičnost i vera su osnovne vrednosti koje regulišu sve aktivnosti i inicijative Udruženja.

Ključne vrednosti MŽM: iskrenost i integritet, sestrinstvo, promocija mladih talenata u svim aspektima, transparentnost prema članicama i unutar osoblja, horizontalno upravljanje.

Promovisanje **zdravog radnog okruženja**: Svako ima pravo na bezbedno, harmonično okruženje koje podstiče ravnopravne međuljudske odnose uz poštovanje. Svi članovi MMŽ-a su posvećeni stvaranju inkluzivnog i nediskriminatornog okruženja koje omogućava pojedincima da izraze svoj potencijal.

Principi pravilnog ponašanja za zdravu životnu sredinu:

- ▶ Negovanje konteksta u kome se svako oseća slobodnim da izrazi svoje ideje i potrebe.
- ▶ Vrednovanje i uvažavanje jedinstvenosti svake osobe.
- ▶ Srdačne dobrodošlice novim članovima.
- ▶ Naglašavanje saradnje, deljenja i sestrinstva.
- ▶ Omogućavanje ravnopravnih odnosa, bez obzira na uloge.
- ▶ Očuvanje privatnosti i dostojanstva pojedinaca.

- ▶ Promovisanje zajedničkog i participativnog donošenja odluka, uz pribegavanje „pravilu većine” kada je to potrebno.
- ▶ Olakšavanje interne komunikacije i razmene informacija.
- ▶ Pridržavanje utvrđenih procesa donošenja odluka.
- ▶ Poštovanje uloga svake osobe i izbegavanje jednostranih inicijativa koje ranije nisu bile podeljene sa članovima kolektiva.
- ▶ Upravljanje i rešavanje potencijalnih sukoba na konstruktivan način.

SLOVENSKA FILANTROPIJA (Slovenija)

integracija stranaca u zajednicu

Slovenska filantropija, Udruženje za promociju volontiranja, je humanitarna organizacija koja deluje u javnom interesu od 1992. godine. Njihovi programi su usmereni na unapređenje kvaliteta života u zajednici i zalaganje za socijalno ugrožene pojedince i grupe. Naša centralna aktivnost je promocija volontiranja, jer verujemo da kroz volontiranje svako može doprineti boljem i tolerantnijem društvu zasnovanom na poštovanju svih, bez obzira na lične i životne okolnosti. Nudimo obuku za volontere, mentore i organizatore volontera, kao i edukativne sadržaje za različite zainteresovane strane.

Naša **vizija** je otvoreno, pravedno i solidarno društvo koje kroz partnerstvo i saradnju javnog sektora, poslovnog sektora, organizacija civilnog društva i dobrovoljnim zalaganjem ljudi, kreiranje podržavajuće okruženje za sve, uključujući i one koji zbog bilo kojih okolnosti, nisu u mogućnosti da sebi i svojoj porodici obezbede visok kvalitet života.

Udruženje je podeljeno na različite **regione**, a razgovarali smo sa volonterima koji rade u centru Kapodistrije. Oni sada prvenstveno rade sa ratnim izbeglicama koje borave u centru Debelog rtiča. U centru Debelog rtiča nalazi se oko 80 ljudi koji su izbegli iz ukrajinskog rata. Slovenska filantropija sprovodi različite aktivnosti na **integraciji stranaca u zajednicu**. Volonteri doprinose njihovoj integraciji pružanjem kurseva slovenačkog jezika, akademskom podrškom deci kroz individualne i grupne sesije, organizovanjem raznih kulinarskih radionica i organizovanjem ekskurzija širom Slovenije kako bi ih upoznali sa slovenačkom kulturom i tradicijom. Opština je takođe velika podrška i pomaže im da se integrišu, uključujući organizovanje večeri posvećenih ukrajinskoj tradiciji i kulturi. Za ove večeri ukrajinski migranti se pripremaju i prezentuju svoju tradiciju i kulturu lokalnom stanovništvu.

Udruženje **sarađuje sa drugim udruženjima** i zajedno organizuju akcije čišćenja. Zajedno su čistili otpad u zoni ilegalne imigracije kako bi izbeglicama pomogli da shvate opasnosti ilegalne imigracije. Drugo udruženje je „Centar za nenasilno komuniciranje“, u koji po podršku dolaze pojedinci koji su doživeli zlostavljanje. Kod njih, primarne aktivnosti uključuju igranje društvenih igara ili jednostavno uključivanje u razgovore radi pružanja pomoći.