



Edukacijski moduli - Društvena i
solidarna ekonomija (DSE) za
strukovno obrazovanje i
osposobljavanje (SOO)

**Modul 2: „Demokratsko upravljanje i
horizontalno ustrojstvo u DSE
inicijativama i za njih“**

Ovaj priručnik dio je edukacijskog programa u četiri modula s ciljem promicanja društvene i solidarne ekonomije (DSE) u sklopu sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (SOO). Priručnik je koristan alat za SOO edukatore i mentore, a može služiti i kao skup smjernica za vokacijske savjetnike i donositelje odluka.

Potpura Europske komisije za izradu ove publikacije ne podrazumijeva potporu sadržaja koji su odraz stajališta autora, pri čemu Komisija nije odgovorna za bilo kakvu uporabu informacija sadržanih u ovoj publikaciji.

Projektni partneri



Modul 2: „Demokratsko upravljanje i horizontalno ustrojstvo u DSE inicijativama i za njih“

Što obrađuje ovaj edukacijski modul?

Ovaj edukacijski materijal dio je skupa edukacijskih modula s ciljem promicanja društvene i solidarne ekonomije (DSE) i njezina uključivanja u sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (SOO). Polazišna ideja je sveobuhvatna edukacija i profesionalni razvoj novih generacija, uz integriranje alternativnih socioekonomskih modela u njihov sustav ideja i stavova.

Ovo je ujedno koristan alat i edukacijski priručnik za SOO edukatore i mentore u kojem će pronaći informacije, materijale, referentne izvore, primjere i studije slučajeva kako bi što bolje razumjeli DSE. Ovaj materijal poslužit će im kao početna točka za izradu vlastitih materijala i integriranje DSE-a u sklopu nastave i edukacije na inovativan i sveobuhvatan način. Osim toga, mogu ga koristiti kao smjernice i vokacijski savjetnici i donositelji odluka koji usmjeravaju i mentoriraju mlade generacije u njihovu profesionalnom razvoju otkrivajući im svijet DSE-a: alternativnog razvoja i paradigme suradnje, zapošljivosti i održivosti u okviru „stvarnog poslovanja“.

Što je DSE?

DSE kao alternativni socioekonomski model temelji se na uključivim vrijednostima i praksama koje su prijeko potrebne u „eri tranzicije“. Sudionici u DSE-u razvijaju alternative u svim sektorima ekonomije u sklopu postojećih ekonomskih modela, ali i izvan njihovih okvira, s naglaskom na održivost, potrebe društva, uzajamnost i solidarnost.

U tom kontekstu, DSE je ekonomija usmjerena na drugačiji oblik razvoja od dominantnog oblika okrenutog profitu. DSE uključuje organizacije koje su više orijentirane na vrijednosti društva i okoliša, a manje na težnju za financijskom dobiti i rastom. DSE je način zadovoljavanja ljudskih potreba putem ekonomskih aktivnosti – kao što su proizvodnja i razmjena usluga – koje podupiru vrijednosti društvene pravde, ekološke održivosti, suradnje, uzajamnosti, zajednice i demokracije.

Kako ovaj modul može koristiti i SOO edukatorima i polaznicima?

Očito je stoga da *DSE može pomoći u stjecanju tih vještina kroz sustav SOO-a*. Konkretnije, ovaj priručnik o DSE-u nudi širok raspon znanja o društvenoj i ekonomskoj dinamici, održivom dizajnu, demokratskom upravljanju, učinku na društvo/okoliš/gospodarstvo svake poduzetničke aktivnosti, transverzalnom znanju, i dr. i pomaže u stjecanju vještina kao što su komunikacija i međuljudski odnosi, aktivno slušanje, primjena metoda upravljanja promjenama, primjena društvenog planiranja, timski rad, sposobnost stvaranja kontakata i umrežavanja, sposobnost partnerstava temeljenih na suradnji, i naposljetku, nudi kreativna metodička rješenja kao što su učenje od kolega i suradničke metode, metode uključivosti i demokratskih procedura, te uzajamnost između edukatora i polaznika.

Kako se služiti ovim modulima?

Ovaj modul, zajedno s druga tri modula, može se koristiti kao samostalna edukacija ili kao dio edukacije iz drugih područja SOO-a kao što su ekonomija, menadžment, lokalni/regionalni razvoj, upravljanje okolišem, i dr. *Ovo nije potpun i detaljan skup edukacijskih materija, već sveobuhvatan i holistički alat koji će potaknuti maštu, kreativnost i vještine podučavanja edukatora na razvijanje vlastitih materijala*. Cilj je ove edukacije pružiti edukatorima ishode učenja potrebne za osmišljanje i planiranje, te provođenje i evaluaciju uspješnosti edukacija kod njihovih polaznika, posebice mladih, s naglaskom na one koji nisu u sustavu obrazovanja, osposobljavanja i zaposlenja (NEET populacija), koji se žele educirati u području DSE-a ili integrirati društvenu i solidarnu ekonomiju u edukaciju iz drugih područja. Naposljetku, ovaj se materijal može prilagoditi i van okvira SOO-a i upotrebljavati na drugim razinama obrazovanja.

Naslov	Demokratsko upravljanje i horizontalno ustrojstvo u DSE inicijativama i za njih
Trajanje	30 sati
Uvod – opći cilj „Zašto je koristan za SOO edukatore“?	<p>Ovaj modul predstavlja edukacijski paket u obliku edukacijskih materijala za uvod u DSE, što može uvelike olakšati izradu budućih edukacijskih seminara o ključnim temama u području DSE-a.</p> <p>Stoga je koristan za SOO edukatore kako bi oni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razumjeli proces razvoja organizacija DSE-a. • Razumjeli način upravljanja organizacijama DSE-a. • Razumjeli i znali objasniti različite tehnike i modele upravljanja. • Znali objasniti društvenu vrijednost i utjecaj DSE-a u smislu njegova unutarnjeg upravljanja, ustrojstva i umrežavanja. • Postavili ciljeve i kreirali edukacijske vježbe u svrhu stvaranja većeg učinka demokratskog upravljanja među poslovnim inicijativama DSE-a. • Propitali procese donošenja odluka u organizacijama i davali prijedloge za poboljšanja. • Mogli njegovati vrijednosti, kritičko razmišljanje i suradnju kroz edukacijske programe. • Mogli upotrebljavati različite tehnike učenja.
Znanja koja se obrađuju	<ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje pozadine demokratskog upravljanja općenito u sklopu DSE-a. • Razumijevanje principa demokratskog upravljanja i horizontalnog ustrojstva. • Prepoznavanje važnosti demokratskog upravljanja i horizontalnog ustrojstva u novijoj povijesti DSE-a. • Definiranje glavnih obilježja zajedničkog vlasništva i samoupravljanja. • Uočavanje razlika između vođenja poduzeća i upravljanja njime. • Formiranje različitih modela zajedničkog upravljanja. • Donošenje odluke o tome koji model najbolje odgovara pojedinoj organizaciji DSE-a. • Razumijevanje različitih uloga članova u upravljanju organizacijom DSE-a (članovi, upravni odbor, plenarno tijelo, grupe).

	<ul style="list-style-type: none"> • Shvaćanje važnosti procesa donošenja odluka u organizaciji DSE-a. • Poznavanje različitih modela odlučivanja. • Razumijevanje na koji način participativno upravljanje koristi dionicima unutar i izvan DSE poduzeća – model s više dionika. • Uviđanje koristi demokratskog upravljanja za zajednicu i društvo. • Povezivanje demokratskog upravljanja s dugoročnim učinkom na društvo i zajedničkim ciljevima zajednice. • Povezivanje upravljanja s općim demokratskim procedurama u društvu.
Stečene vještine	<ul style="list-style-type: none"> • Primijeniti različite demokratske modele u organizacijama DSE-a. • Koristiti horizontalno ustrojstvo u različitim vrstama organizacija. • Učinkovito upravljati članovima / radnicima / sudionicima u organizaciji DSE-a. • Kreirati demokratski model funkcioniranja koji odgovara potrebama određenih skupina. • Odrediti različite uloge i zadatke članova / radnika u organizaciji DSE-a. • Izraditi akcijski plan i metodologiju izgradnje organizacije temeljene na suradnji. • Ugrađivanje temeljnih vrijednosti i principa u proces donošenja odluka. • Osmišljavanje horizontalnih i uključivih procesa donošenja odluka. • Stjecanje iskustva putem rješavanja problema/izazova demokratskog upravljanja. • Rješavanje napetosti koje proizlaze iz horizontalnog procesa donošenja odluka. • Stvoriti i procijeniti društvene učinke demokratskog upravljanja.
Promjena stava	<ul style="list-style-type: none"> • Propitivanje vertikalnog upravljanja i ustrojstva kao najučinkovitijeg modela. • Razmišljanje o mogućim promjenama koje bi horizontalno upravljanje moglo proizvesti na građanstvo. • Poticanje demokratskih, horizontalnih procesa donošenja odluka u organizacijama. • Shvaćanje važnosti konstruktivnog dijaloga unutar organizacija. • Propitivanje „dominantne“ uloge upravljanja u radnom okruženju.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Podupiranje demokratskih i modela samoorganizacije kao korisnih pojmova za osnaživanje građanstva.
Stečena znanja	<ul style="list-style-type: none"> ● Stvoriti model suradničkog upravljanja. ● Uspješno rješavati napetosti koje proizlaze iz horizontalnog procesa donošenja odluka. ● Raspodijeliti radne zadatke u skladu s horizontalnim modelom. ● Osmisliti demokratski model procesa donošenja odluka. ● Izraditi nacrt suradničkog upravljanja potrošačkom zadrugom. ● Osmisliti proces horizontalnog donošenja odluka za uspješan poslovni model.
Osnovni sadržaj	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektive i povijest <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Kratki uvod u pojam društvene i solidarne ekonomije 1.2. Povijesna pozadina demokratskog upravljanja u različitim zemljama 1.3. Korijeni i pokretači demokratskog i kolektivnog vlasništva u svakoj zemlji 1.4. Demokratsko upravljanje i organizacije DSE-a: društvene dimenzije 2. Vrijednosti i principi demokratskog upravljanja, kolektivnog vlasništva i horizontalnog ustrojstva <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Vrijednosti: uzajamnost, solidarnost, jednakost, načela samopomoći: demokracija, sudjelovanje, višestruke uloge 2.2. Upravljanje: demokratski i horizontalni modeli odlučivanja 2.3. Sustav upravljanja: demokratski i horizontalni modeli kolektivnog upravljanja 2.4. Procesi donošenja odluka (glasanje, konsenzus, jednoglasnost) 2.5. Pripremanje dobrih sastanaka i što ih čini takvima 2.6. Demokratsko upravljanje više dionika (udruge, društvena poduzeća) 3. Vanjsko okruženje <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Elementi modela s više dionika 3.2. Učinak participativnog upravljanja na unutarnje i vanjske dionike 3.3. Učinak demokratskog upravljanja na zajednicu i društvo 3.4. Demokratsko upravljanje, dugoročni društveni učinak i zajednički ciljevi zajednice 3.5. Upravljanje u sklopu DSE-a i opći demokratske prakse u društvu

	<p>4. Izazovi provedbe i primjenjivanja</p> <p>4.1. Izgradnja demokratskog modela upravljanja - korak po korak</p> <p>4.2. Rješavanje sukoba i nenasilna komunikacija</p> <p>4.3. Facilitacija i sastanci</p> <p>4.4. Nakon oluje - kako voditi organizaciju nakon sukoba</p> <p>4.5. Dizajn sustava upravljanja i poslovnog modela radničke zadruge</p>
<p>Metode/Tehnike/Naputci za edukatore</p>	<p>Važno je koristiti participativno učenje i praktičnu nastavu, uz stjecanje osnovnih znanja o temi. Također je potrebno predvidjeti i vrijeme za razgovor i raspravu.</p> <p>Savjeti za edukatore</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raspravljajte o mogućoj uporabi povijesnih modela demokratskog upravljanja i horizontalnog ustrojstva u suvremenom svijetu. • Uključite igru za vježbanje demokratskog upravljanja u lokalnom kontekstu. • Organizirajte radionicu o rješavanju sukoba u demokratskom upravljanju. • Koristite studije slučajeva razumljive polaznicima i prilagođene njihovom trenutnom poznavanju teme. • Stvorite uključiv prostor za raspravu o predstavljenim studijama slučajeva. • Proučite posjet konkretnom slučaju kojeg obrađujete na satu ili nekoj povezanoj studiji slučaja. • Pokažite pokret DSE-a kao sektor koji se bavi lokalnim/globalnim problemima. • Na primjeru lokalnog problema raspravljajte kako bi ga se moglo riješiti demokratskim upravljanjem. • Osmislite aktivnost igre uloga (poput onih u forum teatru/Boalovu kazalištu potlačenih) za učenje i stjecanje iskustva o tom problemu. <p>Tehnike / metode / alati</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sociokracija 3.0.</i> <p>Možemo reći da je sociokracija postupak donošenja odluka u 21. stoljeću temeljena na konsenzusu. Ono što je razlikuje od konsenzusa jest da sociokracija ne pokušava postići potpuno slaganje, već stvoriti pristanak koji smanjuje mogućnost opravdanih prigovora. Umjesto najbolje odluke s potpunim odobravanjem, što vrlo često nije moguće u današnjem svijetu i u velikim organizacijama/procesima, Sociokracija pokušava doći do dovoljno dobre odluke s kojom će svi biti zadovoljni. Sociokracija 3.0 ustanovljena je 2015. godine kao usporedni put paralelan s cijelim pokretom koji nudi sveobuhvatno i vođeno demokratsko upravljanje i predstavlja vodič za suradnju kako bi cijela organizacija napredovala i postala otpornija, i imala članove koji se međusobno podupiru. Korisnici Sociokracije 3.0 smatraju je</p>

	<p>društvenom tehnologijom, koja je potpuno besplatna i kao takva registrirana pod licencom za besplatna kulturna dobra međunarodne neprofitne organizacije Creative Commons. Sociokraciji je vrlo prikladna tema za učenje kroz praktičnu radionicu ili edukaciju na njoj.</p> <p>Više informacija na: https://sociocracy30.org</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Loomio</i> <p>Loomio je internetski alat i open-source platforma za sastanke, zajednički rad i donošenje odluka na suradnički i uključiv način. Kreirao ga je Enspirao, društveno poduzeće i zadruga s Novog Zelanda. Želja im je bila stvoriti alat koristan svima na koje utječu određene odluke. Loomio mnogi smatraju igrom, jer omogućava vidjeti sve odluke, a to se odnosi na slaganje, ali i protivljenje, čime sudionike podsjeća da ne zanemaruju drugačija mišljenja i pristupe. Možemo reći da nam Loomio pomaže u suradnji i donošenju boljih odluka za našu organizaciju/inicijativu, odluka koje rade u korist svih.</p> <p>Više informacija na: www.loomio.coop</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modul je izrađen u vremenu „Covid ograničenja“ kad su digitalni alati neophodni za bilo kakvu vrstu interakcije. Ovo su neki od primjera sudioničkih digitalnih alata: platforma Moodle, Slack (za trenutnu komunikaciju), Trello (za upravljanje zadacima), JamBoard (za pisanje po bijeloj ploči), Mentimeter, BigblueButton, Jitsi (za konferencije), Election Runner (za glasanje).
<p>Primjeri Studije slučajeve Vježbe</p>	<p>– Studija slučaja: Suma Coop</p> <p>– Suma iz Velike Britanije jedinstvena je priča u današnjem svijetu. Ta zadruga osnovana 1977. godine vrlo je hvaljena kao uspješan poslovni subjekt bez šefova i s jednakim plaćama. Svoj sustav nazivaju kolektivnim upravljanjem, uz izmjenjivanje u izvršavanju svakodnevnih zadataka. S gotovo 200 radnika, najveća su zadruga sa zajedničkim vlasništvom u Velikoj Britaniji i najveći neovisni veletrgovac/distributer hrane. Ostvaruju promet od 50 milijuna funti i izvoze hranu neživotinjskog podrijetla, kozmetičke i druge proizvode rađene prema načelima etičke i pravedne trgovine u 50 zemalja. Istodobno, svojim radnicima uspijevaju osigurati dvostruku veću plaću u odnosu na tržište. Sada biraju upravni odbor od šest ljudi koji su privremeno zaduženi za prethodno dogovoreni poslovni plan. Trude se donositi odluke uz slaganje i postizanje konsenzusa. Svi zajedno rade na poslovnoj strategiji zadruge i o njoj odlučuju na generalnim skupštinama.</p> <p>Više informacija na: https://www.suma.coop/</p> <p>Studija slučaja: Mietshäuser Syndikat</p> <p>Mietshäuser Syndikat koji postoji od 1987. godine je savez zajedničkih stambenih dobara koje miču nekretnine s tržišta nekretnina. Oni su mreža stambenih nekretnina kojima upravljaju njihovi korisnici tj. stanari. Ne može se dogoditi da se proda stan u kojem netko živi, čak i ako se svi stanari te zgrade slažu – potreban je pristanak svih članova saveza. Na kraju 2018. godine s Mietshäuser Syndikatom bilo je povezano 136</p>

stambenih projekata, uz još nekoliko u nastanku, uključujući i novi savez u Austriji pod nazivom HabiTAT i još jedan u Nizozemskoj. Savez se temelji na solidarnosti i uzajamnoj pomoći, „kuće“ i „stanari“ podržavaju jedni druge, ali svaka jedinica pronalazi svoj model demokratskog upravljanja stanovanjem. Svojim vrlo izraženim demokratskim pristupom i horizontalnim ustrojstvom rade na dekomodifikaciji tržišta nekretnina. To je moguće zahvaljujući vrlo inovativnoj pravnoj strukturi koja se sastoji od upravljanja pomoću tri tijela - Mietshäuser Syndikata kao društva s ograničenom odgovornošću, svake „kuće“ kao društva s ograničenom odgovornošću i neregistriranog udruženje u kojem mogu sudjelovati čak i oni koji nisu stanari. Svi oni imaju pravo veta i na taj način uspješno vode stambeni sektor kao demokratski vođeno zajedničko dobro.

Vježbe za rad u grupi

Učenje suradničkog/zadružnog razmišljanja i solidarnosti kroz brojeve

- **Korak 1.** Evo jedne igre. Trebali biste imati točno četiri skupine sudionika. Predstavite im ovu sliku:

XXXX $X = -1$

XXXY $X = 1$ $Y = -3$

XXYY $X = 2$ $Y = -2$

XYYY $X = 3$ $Y = -1$

YYYY $Y = 1$

Imate četiri skupine i one zajednički moraju odlučiti hoće li odabrati X ili Y. Prikazane su moguće opcije. Kažite im da je cilj postići što bolji rezultat i ne završiti u minusu. Sudionici smiju razgovarati samo unutar svoje grupe. U tom trenutku će se kod većine ljudi upaliti psihološki alarm da ne žele završiti kao „gubitnici“, na što nas u zapadnom svijetu uče i navikavaju. Iz tog razloga sudionici neće htjeti odabrati Y, jer ako samo jedna grupa odabere X, grupa koji je uzela Y doći će na -1, a ako više grupa odabere X, to će situacija za one s Y biti još gora. To se događa zato što u našim društvima nedovoljno učimo o načelima suradničkog rada i solidarnosti, pa nam je prva misao da je bolje ili sigurnije za nas da svima bude podjednako loše (ako svi odaberu X sve četiri skupine će biti na -1), a ne razmišljamo kako bismo svi mogli biti pobjednici (ako svi uzmu Y, sve četiri grupe bit će na +1, svi pobjednici). No, bez komunikacije među grupama, nepovjerenje i strah da ne budu jedini koji su odabrali Y natjerat će većinu grupa da odaberu X. Sigurno će biti sudionika vizionara koji će shvatiti koncept igre, ali nikada nismo doživjeli da sve četiri skupine iz prve odaberu Y. Apsurdno je što će ta vizionarska grupa ipak biti u minusu iako odabere Y.

Recite im da donose odluke u nekoliko rundi (na primjer, 3 runde) i nakon svake runde napišite rezultat na stol, ploču, *flip-chart* ili nešto slično kako bi ga svi mogli vidjeti.

- **Korak 2.** Zaustavite igru i recite sudionicima da svaka skupina može odabrati svog predstavnika koji će izaći iz sobe na sastanak. Predstavnici ne smiju razgovarati, ali govorom tijela, oponašanjem, rukama i slično mogu izraziti svoj stav i poslati poruku. (savjet: Vrlo često će grupa koja shvati koncept igre drugima pokazati znak rukama Y, pokušavajući objasniti kako svi trebaju odabrati na Y). Naravno, ostanite s njima i pazite da svi igraju pošteno bez riječi.

Ponekad će već nakon ove pauze i „pregovora“ na sastanku bez riječi, svi predstavnici shvatiti da je najbolje surađivati i biti nakon svakog kruga barem na +1 (svi uzimaju Y), nego da neke grupe imaju jako veliki minus (ili sve ovo možete povezati s ekonomijom i reći da su u velikom dugu). No, iz našeg iskustva, ovaj prekid bez razgovora neće biti dovoljan za suradničko i solidarno ponašanje.

- **Korak 3.** Pokrenite nove runde s biranjem Y ili X – recimo 2 do 3 runde.

Ako se ne dogodi da zajednički odaberu Y i situaciju u kojoj su svi pobjednici, napravite još jedan predah i pozovite ih na novu rundu komunikacije. Predstavnici sve četiri skupine još jednom s Vama izlaze iz sobe. Ovaj put im je dopušteno govoriti. Jedno ili dvoje predstavnika će reći: „hajde, zar ne vidite da je za sve nas bolje ako odaberemo Y, ne bojte se, bolje da radimo zajedno, imajmo povjerenja“. Nakon toga, predstavnici će se vratiti za svoje stolove i objaviti zajednički dogovor za odabir Y opcije, bez straha da će ih netko prevariti. Organizirajte dvije nove runde i recite im da odaberu X ili Y. Svi će odabrati Y i dobiti +1 bod.

- Pitajte ih što se sada dogodilo i što su iz toga naučili.

Igra s lopticama – vođa vs suradnja

- Ovo je vrlo zanimljiva igra za praktično učenje o vodstvu i sljedbenicima i o suradnji i odgovornosti. Može se koristiti i kao zagrijavanje ili uvodni dio. Trebate imati dovoljno loptica, ovisno o veličini grupe, na primjer, 10 loptica za 10 ljudi ili 15 loptica za 15 ljudi. Loptice trebaju biti male poput teniskih i da odskakuju vrlo visoko, ali načinjene od spužvastog ili nekog drugog laganog materijala tako da se nitko ne ozlijedi.
- **Korak 1.** Smjestite sve sudionike u krug. Recite im da ćete Vi započeti igru koja se sastoji od bacanja i hvatanja loptice. Sudionici mogu nasumično odabrati kome žele baciti lopticu. Odabrana osoba pokušava uhvatiti lopticu i zatim odabire sljedećeg sudionika i baca je njemu. Sudionici lopticu bacaju služeći se samo govorom tijela, bez razgovora. Pravilo igre je da Vi započnete, a lopta treba proći svima kroz ruke i na kraju ponovno završiti kod vas. Ako lopta padne na tlo, treba početi ispočetka. (savjet: U ovom trenutku će lopta vrlo često padati na tlo. Sudionici možda nisu navikli na loptanje, možda se međusobno ne poznaju i nisu dovoljno sinkronizirani. Pustite ih da se dobacuju otprilike 2 do 5 minuta) .
- **Korak 2.** Bez obzira hoće li Vam se ta prva loptica na kraju vratiti, zaustavite igru i uvedite nove loptice, njih 3 do 4, ovisno o veličini skupine. Kao i u 1.

koraku, Vi započinjete i bacate prvom sudionike, a sve lopte moraju proći svima kroz ruke i ponovno na kraju završiti kod Vas. Bacite prvu lopticu, pričekajte nekoliko sekundi, potom sljedeću i tako dalje. Sada će nastati još veći kaos, lopte će početi odskakivati posvuda i sudarati se u zraku. Ako samo jedna od loptica padne na pod, sve se vraćaju k Vama i krećete ispočetka. Loptice koje prođu sve ruke i vrate se Vama samo ostavite na podu.

- **Korak 3.** Zaustavite igru i uvedite još više loptica u igru, recimo 6 do 10, ovisno o veličini grupe. Što više lopti, više kaosa, više zabave. No vrlo su male šanse da sve loptice ponovno dođu do Vas.
- **Korak 4.** Recite sudionicima da će sada nastaviti igrati, ali prije nego što bace lopticu mogu reći ime osobe kojoj će baciti. Pokazat će se da to olakšava igru i, krug po krug, postajat će sve uspješniji. Sada uče pravila igre, uče obrasce i uče raditi zajedno. Počet će djelovati kao tim i postat će organiziraniji.
- **Korak 5.** Testirajte koliko loptica može proći kroz sve ruke, napraviti puni krug i vratiti se k Vama. Pitajte sudionike što oni misle s koliko ćete loptica uspjeti napraviti puni krug.

(savjet: Dopustite im da koriste onoliko loptica koliko procijene. Vrlo često će željeti koristiti veći broj loptica, pokazujući time svoju predanost i uključenost u grupu. Steći će samopouzdanje i samopoštovanje, ali još uvijek će ovisiti o Vama, kao govorniku, voditelju, organizatoru - kao da ste njihov vođa.

- **Korak 6.** Zaustavite igru i recite da je ovo bilo zabavno. Uvedite novo pravilo - imaju samo jednu lopticu i jednu minutu da naprave puni krug u kojem loptica treba proći kroz sve ruke. Odmaknite se, sada se trebaju osamostaliti. Nema više vođe koji im govori što trebaju raditi. Sudionici će se vrlo brzo početi organizirati.
- **Korak 7.** Prije kraja runde, ponovno zaustavite igru i recite da ste pogriješili i da nemaju 1 minutu, nego 1 sekundu. Također, da lopta treba dodirnuti ruke svih sudionika, a osoba koja je prva bacala treba ponovno uhvatiti loptu kao zadnja. Prvo će biti zbunjeni i gledati Vas kao da ste ludi i kao da to nije moguće. Ovdje će do izražaja doći njihovi karakteri i osobnosti. Neki se će odmah početi organizirati i smišljati rješenja uz puno truda i pokušaja. Neki će i dalje gledati u vašem smjeru i čekati pomoć, a neki će potpuno odustati misleći da je preteško i nemoguće. Nastat će situacija koja je uobičajena kada različiti ljudi moraju nešto stvoriti ili raditi zajedno.

(savjet: Važno ih je ostaviti same kako bi mogli preuzimati odgovornost i zajednički donositi odluke na što je više moguće participativan način.)

- **Korak 8.** Na kraju će uspjeti zajednički pronaći rješenje, a netko će preuzeti ulogu organizatora.

(savjet: Rješenje je da svi zajedno spoje ruke jedne do drugih i njima oblikuju tobogan. Osoba koja prva baca lopticu ispušta je iz jedne ruku na vrhu tobogana i dočekuje je i hvata s drugom rukom na dnu tobogana.)

	<ul style="list-style-type: none"> • U ovoj igri sudionici na početku uče kako komunicirati i organizirano raditi, te kako je lakše raditi slijedeći obrasce. No, kako igra odmiče, ne samo da moraju sve preispitati i upotrebljavati nove i inovativne pristupe, već se upoznaju i s horizontalnim ustrojstvom i pravim demokratskim upravljanjem u kojem rješenje ovisi o njima i njihovoj suradnji. Uče kako donositi odluke i pronalaziti rješenja kroz igru i zabavu.
Materijali (članci, video materijali, prezentacije)	<p>Knjige i članci</p> <ul style="list-style-type: none"> • Knjiga: <i>Free, Fair and Alive – The Insurgent Power of the Commons (Slobodni, poštteni i živi – disruptivna moć zajedničkog dobra)</i>, autori: David Bollier & Silke Helfrich, Gabriola Island: New Society Publisher • BASiCs – knjiga o zajedničkim dobrima, uključujući posebno poglavlje o demokratskom upravljanju i ustrojstvu • Global Vision for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks (Globalna vizija društvene i solidarne ekonomije: podudarnost i razlike pojmova, definicija i okvira) http://www.ripest.org/wp-content/uploads/2017/08/RIPESS_Vision-Global_EN.pdf • Međunarodni manifest solidarne ekonomije https://base.socioeco.org/docs/manifesto_for_solidarity_economy.pdf • <i>Social and Solidarity Economy – Is There a New Economy in the Making?</i> (Društvena i solidarna ekonomija – je li to nova ekonomija u nastajanju?), autori: Utting, P., van Dijk, N. and Mathei, M-A. (2014) http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/AD29696D41CE69C3C1257D460033C267?OpenDocument <p>Online primjeri / Studije slučajeva o radničkom upravljanju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web stranica koja je prikupljala informacije o tvornicama/radnim mjestima koje organiziraju ili obnašaju radnici. Stvarni slučajevi svih izazova vezanih uz demokratsko upravljanje, opstanak na tržištu i stvaranje produktivnog radnog okruženja. http://www.workerscontrol.net/ • Vodič za sve koji žele stvoriti uključivo i demokratsko radno okruženje - Dizajn sustava upravljanja za radničke zadruge. Grupa ICA http://ica-group.org/wp-content/uploads/2015/04/Democratic-Governance-The-Design-of-Governance-Systems-for-Worker-Cooperatives.pdf

	<ul style="list-style-type: none"> • Priručnik za članove korporacije koja upravlja restoranom u vlasništvu radnika, DBA Casa Nueva: Meetings & Consensus Rev. 01/08/09 South Mountain Company / www.southmountain.com • Primjeri dokumenata za upravljanje https://www.uk.coop/developing-co-ops/model-governing-documents • Materijali za procese donošenja odluka https://www.seedsforchange.org.uk/resources • Alati za stvaranje društvenog učinka http://mercatsocial.xes.cat/ca/eines/balancsocial/ http://evalumip.adepes.org/
<p>Glosar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Društvena i solidarna ekonomija je način zadovoljavanja ljudskih potreba putem gospodarskih aktivnosti (kao što su razmjena, proizvodnja, potrošnja i usluge) koje podržavaju vrijednosti društvene pravde, smanjenja utjecaja na okoliš, suradnje, uzajamnosti, zajednice i demokracije. Solidarna ekonomija nije sektor ekonomije, već vektor promjena i transformacija ekonomskog sustava. • Zadruga je neovisno udruženje osoba koje se dobrovoljno udružuju radi zadovoljavanja svojih zajedničkih ekonomskih, socijalnih i kulturnih potreba i težnji, putem poduzeća u zajedničkom vlasništvu kojim se demokratski upravlja (definicija Međunarodnog zadružnog saveza). Zadruga su dobrovoljne organizacije, utemeljene na vrijednostima samopomoći, demokratskim načelima upravljanja, jednakosti i solidarnosti, vođene zajedničkim načelima djelovanja. Članovi aktivno sudjeluju u određivanju politika i donošenju odluka. • Demokratsko upravljanje je poseban stil upravljanja koji se temelji na ideji samoodređenja, uključenosti, ravnopravnog sudjelovanja, autonomije odlučivanja, promišljanja, suradnje, samoupravljanja i kolektivnog vlasništva. • Participativno donošenje odluka: obuhvaća sudjelovanje svih ljudi uključenih u neku aktivnost ili zahvaćenih određenim odlukama. Sudjelovanje je pravo svih ljudi na uključivanje u društvo i odluke koje utječu na njihov život. Sudjelovanje je stoga političko nastojanje koje se suprotstavlja ugnjetavanju i diskriminaciji, posebice onih najsiromašnijih i marginaliziranih. • Sudionički procesi omogućuju ljudima da jasnije sagledavaju i uče iz složenih prilika i okruženja u kojima žive i rade. Kroz sudjelovanje ljudi prepoznaju mogućnosti i strategije djelovanja i jačaju solidarnost kako bi postigli promjene. • Radničko samoupravljanje: „Radničko samoupravljanje (RS/WSM) je ideja da bi oni koji proizvode trebali imati kontrolu nad svojim radnim okruženjem.

Temelji se na pretpostavci da su hijerarhijski oblici UPRAVLJANJA i organizacije nepotrebni, nepoželjni i moguće ih je zamijeniti DEMOKRATSKIM oblicima odlučivanja“. *Citat iz The Dictionary of Alternatives, Utopianism and Organization*, autori: Martin Parker, Valérie Fournier, and Patrick Reedy, Zed Books, USA, 2007.

- **Model konsenzusa:** Konsenzus je postupak objedinjavanja znanja svih sudionika u najbolju moguću odluku u tom trenutku. Ne radi se nužno o jednoglasnom slaganju, dapače, sudionici mogu pristati na odluku s kojom se ne slažu. Temelj konsenzusa je pristanak, što znači dati dopuštenje ili odobrenje.
- **Sustav upravljanja:** Sustav upravljanja djeluje u sprezi (ali odvojeno od) sustava vođenja. Sustav upravljanja u velikoj je mjeri u rukama zadružnih upravitelja ili vodstva i bavi se redovnim poslovanjem tvrtke.
- **Sustav vođenja** s druge strane, omogućava rješavanje pitanja organizacijskog usmjerenja i politike na demokratski način.
- **Društveni učinak:** Sudionici u DSE-u prihvaćaju činjenicu da bi njihov rad trebao biti javan i vidljiv. U tome se ne služe uobičajenim alatima za mjerenje financijskog društvenog učinka koji socijalni, politički, ekološki i dr. rad kvantificiraju jedino u obliku čistog novca i financijske uštede za ulagače/društvo. Koriste se revizijskim ili evaluacijskim alatima koji uključuju više pokazatelja za prikazivanje razine ili uspješnosti njihove integracije u društveni/politički ekosustav i doprinos općoj dobrobiti.