

RAZVOJ, TESTIRANJE I PROMIŠLJANJE O DRUŠTVENIM INOVACIJAMA

**Poboljšanje položaja žena na
tržištima rada dunavske regije**



**METODOLOŠKI
PRIRUČNIK**

Metodološki alat za razvoj, testiranje i promišljanje o društvenim inovacijama

Poboljšanje položaja žena na tržištima rada dunavske regije

Autor: dr. Lachezar Afrikanov

Znanstveni urednik: dr. Jani Kozina

Suradnici: Istraživački centar Slovenske akademije znanosti i umjetnosti (Slovenija), Udruženje poslovnih žena Srbije (Srbija), Središnja transdanubijska regionalna inovacijska agencija NPO (Mađarska), LAG Sokolovsko (Češka), Ministarstvo gospodarstva Hercegbosanske županije (Bosna i Hercegovina), Nacionalna škola za menadžment (Bugarska), Udruga za kulturu i obrazovanje PiNA (Slovenija), Sveučilište u Grazu (Austrija), Udruga Štajerska željezna cesta (Austrija), Županijski zavod za upošljavanje Livno (Bosna i Hercegovina)

Grafički dizajn: Iana Avramova

Izdavač: Nacionalna škola za menadžment, Bugarska, u ime Konzorcija projekta WIN

© 2026 Konzorcij projekta WIN

Elektronička publikacija

www.interreg-danube.eu/projects/win

ZAHVALA ZA FINANCIRANJE

Ova publikacija razvijena je u okviru projekta WIN, koji sufinancira Europska unija kroz Interreg program za Dunavsku regiju, a koordinira Istraživački centar Slovenske akademije znanosti i umjetnosti (Slovenija). Projekt WIN promiče rodnu ravnopravnost i socioekonomsko osnaživanje žena u perifernim industrijskim regijama duž Dunava, podupirući razvoj, testiranje i promišljanje o društvenim inovacijama koje poboljšavaju pristup tržištu rada.

ODRICANJE OD ODGOVORNOSTI

Informacije i stavovi izneseni u ovoj publikaciji pripadaju autoru i ne odražavaju nužno službeno mišljenje Europske unije, Interreg programa za Dunavsku regiju niti Upravljačkog tijela/Zajedničkog tajništva. Europska unija ili bilo koja partnerska ustanova ne mogu se smatrati odgovornima za upotrebu informacija sadržanih u ovom dokumentu.

Reprodukcija u obrazovne ili nekomercijalne svrhe dopuštena je uz navođenje izvora.

Predloženi način citiranja: Afrikanov, L. (2026). Methodological toolkit for developing, testing and reflecting on social innovations: Improving the Position of Women in the Labour Markets of the Danube Region (D1.1.3). WIN Project Consortium, National Management School, Bugarska.

Interreg
Danube Region



Co-funded by
the European Union



SADRŽAJ

**1****Predgovor****2****Misija****3****Osluškivanje terena****4****Formiranje tima****5****Osjećanje promjene****6****Oblikovanje rješenja****7****Testiranje inovacija****8****Promišljanje rezultata****9****Od metode do pokreta**

PREDGOVOR

Društvene inovacije rijetko počinju idejama. One započinju pažnjom i spremnošću da pomno promatramo kako ljudi žive, rade, i snalaze se u svakodnevnim okolnostima. Prije nego što bilo koje novo rješenje poprimi oblik, postoji dugo razdoblje slušanja, učenja i razumijevanja složenih sustava. Ovaj priručnik odražava cjelokupno metodološko putovanje projekta WIN - dvije i pol godine suradnje posvećene poboljšanju položaja žena u perifernim industrijskim regijama Dunava. Priručnik objedinjuje znanje, alate i prakse koje su nam pomogle razumjeti lokalne izazove i prenijeti to razumijevanje u konkretne inovacije.

Jedna od najvažnijih spoznaja ovog projekta jest da značajna inovacija ne proizlazi samo iz smjernica. Ona zahtijeva temelj: zajedničku konceptualnu perspektivu, uvide utemeljene na dokazima, neposredna iskustva s terena i institucionalnu svijest.

Iz tog razloga prva je godina projekta WIN bila posvećena izgradnji ovog temelja. Ulazni dokument o položaju žena u perifernim industrijskim regijama (D1.1.1) pomogao je partnerima razviti zajedničko razumijevanje strukturnih nejednakosti i povijesnih obrazaca koji oblikuju tržište rada. Podsjetilo nas je da rodne razlike imaju duboke korijene i da uspješne intervencije moraju uvažavati kulturne i institucionalne dinamike jednako kao i ekonomske.

Osim toga, proširili smo naše razumijevanje kroz komparativnu studiju (D1.1.2). Provođenjem kontekstualne, statističke i SWOT analize partneri su stekli jasnu sliku o tome kako rodno uvjetovane nejednakosti na tržištu rada poprimaju različite oblike u različitim kontekstima. Ovi uvidi spriječili su pretjerano pojednostavljivanje i osigurali da naše kasnije aktivnosti odgovaraju stvarnim, lokalnim stvarnostima, a ne pretpostavkama.



Međutim, razumijevanje određenog konteksta i prostora ne može se oslanjati samo na dokumente ili podatke. Kroz transnacionalne radionice i studijske posjete dunavskoj regiji upoznali smo žene, poslodavce, regionalne aktere, organizacije zajednice i inovatore te promatrali kako funkcioniraju ustanove, kako se radna mjesta nose s promjenama i kako zajednice reagiraju na društvene i ekonomske promjene. Ovi susreti stvorili su empatiju unutar partnerstva i podsjetili nas da su podatkovne točke uvijek povezane s živim pričama ljudi. Korištenjem snage World Café formata za vođenje razgovora, uspjeli smo prikupiti duboke uvide iz naših promatranja, kako iz naših nacionalnih stvarnosti, tako i iz naše razmjene s partnerima.



Institucionalne i političke strukture čine još jedan ključan sloj svakog procesa društvene inovacije. **Analiza politika** (D1.3.1) i naknadna **stručna recenzija** (D1.3.2) dali su pregled inicijativa na različitim razinama upravljanja i ispitale kulturne i institucionalne prepreke za sudjelovanje žena na tržištu rada. Primjenom eDelphi metode s vanjskim stručnjacima ojačali smo pouzdanost i raznolikost perspektiva. To nam je pomoglo razumjeti ograničenja i mogućnosti unutar postojećih političkih okvira.

Katalog dobrih praksi (D1.3.3) dodatno je proširio naše vidike prikazujući konkretne primjere uspješnih pristupa iz cijele dunavske regije. Ove prakse poslužile su kao inspiracija za ono što bi se moglo prilagoditi, proširiti ili prenijeti u različite kulturne kontekste. Pokazale su da čak i u regijama s sličnim izazovima, kreativnost, suradnja i strateško razmišljanje mogu stvoriti različita rješenja.

Oslanjajući se na ovu čvrstu osnovu, pokrenuli smo pilot aktivnosti koje su obuhvaćale razvoj ideja društvenih inovacija, njihovo testiranje i promišljanje o rezultatima. Dogovorili smo se slijediti zajednički pristup definiran kroz dva ključna dokumenta sa smjernicama za razvoj (D2.1.1) i testiranje (D2.2.1) društvenih inovacija, ali stvarni se proces pokazao kroz praksu: formiranje regionalnih timova, osluškivanje zajednica, oblikovanje ideja, pilotiranje aktivnosti i promišljanje rezultata. Ovaj priručnik obuhvaća te prakse i prevodi ih u fleksibilan put koji drugi mogu primijeniti u vlastitim regijama.

Sljedeće stranice ne predstavljaju fiksni recept. Umjesto toga, oni nude niz smjernica koji osnažuju praktičare, jedinice lokalne samouprave, organizacije i skupine u zajednici da stvore vlastite procese promjena. Metode su testirane u sedam regija s različitim povijestima, kapacitetima i socioekonomskim izazovima. Upravo je ta raznolikost pomogla u usavršavanju koraka kako bi ostali pristupačni, a istovremeno omogućili prostor za prilagodbu.

Kao koordinator projekta, duboko sam zahvalan svim partnerima i lokalnim akterima koji su se uključili u ovo putovanje s otvorenošću i predanošću. Njihovi uvidi, kreativnost i ustrajnost oblikovali su ne samo inovacije koje su provedene na terenu, već o procesu učenja koji se ovdje odražava. Nadam se da će ovaj priručnik pomoći drugima koji žele započeti ili ojačati svoje vlastite procese društvenih inovacija, utemeljene na dokazima, vođene empatijom i ostvarene kroz suradnju.

Dr. Jani Kozina

Koordinator projekta WIN



MISIJA

Društvene inovacije započinju s uvjerenjem da ljudi i zajednice mogu zajedno stvarati promjene. Kada počnemo slušati, povezivati se i zamišljati bolje mogućnosti, otvaraju se novi putevi. Promjena postaje stvarna kada ljudi dijele istu svrhu i zajedno rade na njezinu ostvarivanju.

Ovaj priručnik namijenjen je svima koji žele ostvariti pozitivnu promjenu u svojoj zajednici. Pisan je za ljude koji prepoznaju izazove oko sebe i odlučuju djelovati, koji vjeruju da suradnja, empatija i kreativnost mogu potaknuti promjene. Nudi jednostavne i strukturirane korake koji vam mogu pomoći pretvoriti ideje u djelo i pritom učiti iz samog procesa.

Priručnik se temelji na iskustvima i lekcijama naučenim kroz projekt WIN, transnacionalne suradnje u Dunavskoj regiji. Dvije i pol godine partneri iz sedam regija radili su s lokalnim zajednicama na osmišljavanju, testiranju i promišljanju društvenih inovacija koje podržavaju sudjelovanje žena na tržištu rada. Kroz svoj rad, razvili su praktične načine zbližavanja ljudi, razumijevanja lokalnih potreba i stvaranja novih prilika za uključivanje i rast.



Projekt WIN financiran kroz program **Interreg Dunav** i povezuje partnere iz **Štajerske željezne ceste u Austriji, Hercegbosanske županije / Kantona 10 u Bosni i Hercegovini, Općine Radomir u Bugarskoj, Grada Loznica u Srbiji, Okruga Sokolov u Češkoj, regije Tatabánya–Oroszlány–Dorog u Mađarskoj, i Općine Trbovlje u Sloveniji.** Iako se svaka regija suočavala s različitim stvarnostima, sve su dijelile isti cilj: poboljšati prilike za žene u perifernim područjima i ojačati lokalna gospodarstva putem društvenih inovacija.

Ovaj priručnik objedinjuje najkorisnije metode i promišljanja iz tog procesa. Vodi vas kroz pet povezanih faza: formiranje tima, osjećanje promjene, oblikovanje rješenja, testiranje inovacija i promišljanje o rezultatima. Svaka faza uključuje praktične aktivnosti, iako primjenjive alate i kratke primjere iz pilot regija. Zajedno čine proces učenja koji podržava suradnju, kreativnost i kontinuirano poboljšanje.



Metode nisu stroge upute. One su poziv na eksperimentiranje, prilagodbu i učenje. Možete ih kombinirati na vlastiti način i prilagoditi ih kontekstu u kojem djelujete. Najvažnije je ostati znatiželjan, pažljivo slušati i promišljati o onome što ste naučili zajedno s drugima.

Nadamo se da će vas ova publikacija potaknuti na poduzimanje vlastitih koraka prema smislenim promjenama, dijeljenju vlastitih iskustava s drugima koji idu sličnim putem i povezivanju s WIN zajednicom kako biste nastavili kontinuirano učiti i zajednički stvarati nove ideje.



Jasna



Mirna



U PiNA-i, vjerujemo da ljudi i lokalni dionici već imaju mnoga rješenja koja su potrebna njihovim zajednicama - naša uloga je osmisлити participativne i uključive procese koji ta rješenja iznose na površinu. Bliska suradnja s lokalnim dionicima nas motivira jer vidimo kako njihove ideje i uključenost dovode do konkretnih društvenih inovacija u regiji.

PiNA, za Općinu Trbovlje, Slovenija



Nisam svjesno odabrala put razvoja i provedbe društvenih inovacija - taj put je pronašao mene. Kad je stigla ponuda da se pridružim projektu WIN, prihvatila sam je bez oklijevanja... Poznavala sam toliko žena koje su se suočavale s istim izazovima kao i ja.



**Janja, Hercegbosanska županija/ Kanton 10,
Bosna i Hercegovina**



Pridružila sam se ovom procesu jer vjerujem u moć stvaranja prilika za žene u našoj regiji, posebno u industrijama kao što su rudarstvo i proizvodnja, gdje su žene često nedovoljno zastupljene. Vidim entuzijazam i kreativnost naše skupine i nadam se opipljivom učinku našeg rada na mijenjanje percepcija u našoj zajednici.



**Kerstin, Štajerska željezna cesta,
Austrija**

“Društvene inovacije me inspiriraju jer empatiju i suradnju pretvaraju u opipljiva, trajna poboljšanja u svakodnevnom životu ljudi.

István, Tatabánya–Oroszlány–Dorog, Mađarska



“Pridružila sam se ovom projektu jer povezuje ljude, a ne strukture. Priče žena u Radomiru pokazale su da su žene saveznici, a ne konkurentice, te da stvarne promjene počinju kada se međusobno podržavamo.

Iana, Radomir, Bugarska



“Rad s tako dinamičnom grupom žena bio je stalni izvor inspiracije i motivacije. Njihove priče i posvećenost me svaki dan podsjećaju zašto je ovaj rad zaista važan.

Eva, Okrug Sokolov, Češka



“Bilo mi je istinski drago vidjeti kako se žene brzo povezuju, uče i međusobno podržavaju kada im se pruži prostor i sredstva za to. Osjećaj da ono što smo započeli zajedno može nastaviti rasti nakon same pilot faze je izuzetno nagrađujući. Vjerujem da bi Ženski etno centar mogao ostati mjesto koje ih u budućnosti povezuje i omogućuje im daljnji razvoj.

Dragana za Loznicu, Srbija



OSLUŠKIVANJE TERENA

Osluškivanje terena je trenutak prije nego što sve počne. To je faza u kojoj ulazite u zajednicu ne da biste ponudili rješenja, već da biste razumjeli svijet u kojem ljudi žive. Prije nego što formirate tim ili osmislite nove ideje, vrijedi usporiti i promotriti okolinu. Ova faza opisuje kako su WIN regije pristupile ovom početku i kako možete stvoriti sličnu osnovu za vlastiti put društvenih inovacija.

Istraživanje terena od strane partnera usmjerilo je njihovu pažnju na širu sliku oko njih. Svako mjesto nosi svoje povijesti, radne tradicije, kulturna očekivanja i obrasce prilika. Partneri su istraživali što je oblikovalo radni život žena mnogo prije početka projekta. Čitali su o evoluciji lokalnih industrija, očekivanjima koja se postavljaju ženama u njihovim zajednicama, utjecaju demografskih promjena i kako su prethodne ekonomske tranzicije utjecale na obitelji.

S tim širim razumijevanjem, partneri su se bliže osvrnuli na vlastite regije. Proučavali su podatke kako bi vidjeli

na koji se način lokalna slika razlikuje od nacionalne ili kako odražava obrasce prisutne drugdje. Brojke o zaposlenosti, plaćama, obrazovanju ili poduzetništvu postale su polazišta za pitanja:

KAKO USPOREDITI SVOJU REGIJU S DRUGIMA

Ponekad lokalna slika postane jasnija kada je postavite uz neki drugi kontekst. Pozovite kolege iz obližnjih općina, partnerskih organizacija ili susjednih regija da podijele što oni vide u vlastitim sredinama.

Usporedite uzorke, prepreke i prilike na neformalan način.

Ne trebate imati identične podatke. Čak i kratak razgovor može otkriti jesu li vaši izazovi jedinstveni, zajednički ili dio šireg trenda. Promišljanje u usporedbi pomaže vam izbjeći lokalne slijepe točke i ističe ideje vrijedne daljnjeg istraživanja.

- Zašto žene nedostaju u određenim sektorima?
- Što objašnjava razlike između općina?
- Koje se prednosti možda kriju iza statistike?

Neki su partneri stvorili jednostavne prikaze svojih regija, uspoređujući ih s susjednim područjima i primjećujući kako su povijesne industrije ili novi gospodarski razvoj oblikovali prilike. Kroz ovu komparativnu perspektivu, došli su do razumijevanja specifičnih uvjeta u kojima žene upravljaju svojim radnim životom.

KAKO SLUŠATI USTANOVE I POLITIKE

Razumijevanje iskustava ljudi zahtijeva razumijevanje pravila koja ih oblikuju. Odvojite malo vremena za istraživanje politika, programa i institucionalnih rutina povezanih s vašom temom. Razgovarajte s jednom ili dvije osobe unutar ovih sustava poput zavoda za zapošljavanje, socijalnih službi, udruge poslodavaca ili timova lokalnih vlasti.

Kratka razmjena može otkriti kako politike funkcioniraju u praksi, gdje se pojavljuju nenamjerne prepreke i koje mjere imaju potencijal. Ako je moguće, pozovite nekoliko stručnjaka da pregledaju vaše prva zapažanja. Njihove povratne informacije donose jasnoću i proširuju vašu perspektivu.

Međutim, sama statistika ne može prikazati kako život zaista izgleda. Zato su partneri izašli iz svojih ureda i kročili u zajednicu. Posjetili su radna mjesta, centre za osposobljavanje i javne službe. Pridružili su se lokalnim događajima i susretali se sa ženama na mjestima gdje se prirodno okupljale. Slušali su žene dok su pričale o ritmovima svojih dana, o balansiranju odgovornosti, o tihim preprekama koje su oblikovale njihove izbore. Razgovarali su s poslodavcima koji pokušavaju modernizirati zapošljavanje, sa socijalnim radnicima koji podržavaju žene u tranziciji i s općinskim službenicima koji razumiju administrativnu stranu inkluzije.

Neki uvidi proizašli su iz jednostavnih opažanja. U jednoj regiji partneri su primijetili kako ograničenja u prijevozu oblikuju pristup osposobljavanju. U drugoj su shvatili da obveze skrbi, a ne manjak motivacije, sprečavaju žene u preuzimanju novih poslova. U nekoliko regija osjetili su težinu tradicije na radnim mjestima koja su se s vremenom malo promijenila.

Uz ova iskustva, partneri su istraživali i institucionalni krajolik. Analizirali su koje organizacije imaju ulogu u zapošljavanju, koje su politike aktivne na lokalnoj razini i kako različite ustanove međusobno djeluju. Razgovarali su s javnim vlastima o strategijama, sa zavodima za zapošljavanje o programima podrške i s nevladinim organizacijama o novim potrebama koje se pojavljuju. Na taj način počeli su uočavati ne samo formalni sustav, nego i neformalni, otkrivajući skrivene prakse, preklapanja i praznine koje oblikuju prilike za žene.

Promišljanje s kolegama i stručnjacima dodalo je još jednu razinu procesu slušanja. Partneri su uspoređivali uvide iz različitih regija, raspravljajući o tome što se činilo jedinstvenim, a što zajedničkim preko granica. Kroz moderirane rasprave i online dijaloge, testirali su svoje pretpostavke i usavršavali svoje razumijevanje. Transnacionalni razgovori pomogli su im da svoje lokalne izazove sagledaju u širem kontekstu i podsjetili ih da, iako svako mjesto ima svoju priču, mnogi osnovni uzorci se ponavljaju.

Faza slušanja također je uključivala potragu za inspiracijom. Tijekom studijskih posjeta i razmjena, partneri su se upoznali s praksama koje su uspješno podržavale zapošljavanje

žena u drugim regijama. Neke su bile male inicijative koje su vodile lokalne zajednice; druge su bile formalni programi u kojima su sudjelovali poslodavci i javne ustanove. Ovi susreti nisu korišteni kao predlošci, nego kao polazne točke za zamišljanje onoga što bi se moglo prilagoditi lokalno. Vidjevši kako su drugi pristupili sličnim izazovima, partneri su proširili vlastiti osjećaj mogućnosti.

KAKO KORISITI STUDIJSKE POSJETE I DOBRU PRAKSU KAO INSPIRACIJU

Vidjeti drugu organizaciju na djelu često uči više od čitanja o njoj. Posjetite mjesto gdje se rješava izazov sličan vašem. Npr. društveni centar, pružatelj osposobljavanja, poslodavac, nevladina organizacija ili općinska inicijativa. Obratite pažnju na detalje: kako se ljudi dočekuju, kako se održavaju sastanci, kako se donose odluke.

Također možete prikupiti nekoliko dobrih praksi iz vaše regije ili iz inozemstva. Razmotrite što ih čini značajnima - ne samo rezultate koje postižu, nego i njihove ljudske kvalitete. Ovi primjeri nisu predlošci za kopiranje, oni su izvor inspiracije koji vam pomaže zamisliti nove mogućnosti u vlastitom kontekstu.



Postupno su se ti različiti koraci - od razumijevanja širih struktura, istraživanja regionalne dinamike, slušanja proživljenih iskustava, proučavanja ustanova, promišljanja s kolegama do prikupljanja inspiracije - počeli oblikovati u cjelovitu sliku, razvijajući uvažavajuće razumijevanje mjesta na kojem želite stvoriti promjenu.

Osluškivanje terena priprema vas na pozivanje pravih ljudi, postavljanje pravih pitanja i prepoznavanje onoga što bi zaista moglo biti važno u sljedećim fazama vašeg rada. Kada se to slušanje provodi pažljivo, ostatak procesa društvene inovacije postaje jasniji i povezaniji sa stvarnim životom.



“Skupina se okupila kako bi razmišljala o idejama, razvijala teme, čak i raspravljala o potencijalnim nagradama. Bilo je inspirativno vidjeti koliko su svi bili posvećeni stvaranju nečeg smislenog za mlađu generaciju. Taj zajednički trud izgradio je snažan osjećaj povjerenja i predanosti među nama.”

Kerstin, Austrija

FORMIRANJE TIMA



Svaka društvena inovacija počinje s malom skupinom ljudi koji dijele zajedničku svrhu. Prije nego što bilo koji projekt ili bilo koja ideja mogu poprimiti konkretan oblik, mora postojati tim spreman slušati, djelovati i učiti zajedno.

Pozivamo vas da osnujete Inovacijsku grupu koja će voditi vaš proces društvenih inovacija. Prema našem iskustvu, takve skupine su ključni pokretač trajne promjene. One okupljaju ljude iz različitih područja koji izazov mogu sagledati iz više perspektiva i raditi prema zajedničkom cilju.

Na primjer, u projektu WIN, budući da je naglasak bio na poboljšanju položaja žena na tržištu rada, grupe su uključivale stručnjake iz udruga žena, poslodavce i organizacije za podršku poduzetništvu, predstavnike lokalnih i regionalnih javnih tijela, sveučilišta i istraživačkih centara te aktivne građane.

Kad god je to moguće, birajte članove koji žive ili rade u ciljanoj regiji. Njihova povezanost s lokalnim načinom života pomaže im razumjeti specifične izazove s kojima se ljudi suočavaju. Međutim, također može biti korisno uključiti pojedince izvan regije koji je dobro poznaju ili koji mogu donijeti vrijedna znanja o mogućim rješenjima.

Učinkovita inovacijska grupa obično se sastoji od najmanje pet članova koji predstavljaju područje i regiju u kojoj djelujete.

Ravnoteža je ključna - grupa bi trebala spojiti lokalno znanje s novim perspektivama.

“Održavali smo motivaciju grupe poticanjem suradničkog i inspirativnog okruženja. Svaka radionica bila je osmišljena tako da bude interaktivna i zanimljiva, s aktivnostima poput brainstorming-sesija, World Café susreta i kreativnih rasprava.

Također smo nakon radionice komunicirali o malim uspjesima, poput pokretanja naših pilot aktivnosti putem e-pošte, i osigurali smo da svatko osjeti kako se njegov doprinos cijeni. Raznolikost naše grupe, s predstavnicima iz industrije, obrazovanja, istraživanja, kulture i regionalnih ustanova (kao što je Komora rada) te zajednice, donijela je nove perspektive i održavala visoku energiju.”

Kerstin, Austrija

Prethodno iskustvo u temi je prednost, ali ne bi smjelo biti glavni kriterij odabira. Najvažnije je za svakog člana:

- **razumije potrebe ciljne skupine**
- **ima dobre komunikacijske i suradničke vještine**
- **motiviran doprinositi pozitivnoj promjeni**

Članovi vaše Inovacijske grupe sudjelovat će u dugotrajnom procesu razvoja i testiranja društvenih inovacija. Sastajati će se redovito, sudjelovati na zajedničkim radionicama i raditi individualno između sastanaka. Ovisno o fazi rada, njihove aktivnosti mogu uključivati razgovore s članovima ciljne skupine, promatranje stvarnih situacija, provođenje intervjua ili kratkih anketa te razmjenu mišljenja unutar grupe.

Izgradnja takvog tima zahtijeva vrijeme i povjerenje. Važno je stvoriti radnu atmosferu koja cijeni iskustvo i perspektivu svakog člana. Jasne uloge, otvoreni dijalog i mali vidljivi rezultati u svakoj fazi pomažu grupi da ostane motivirana.

Nakon što je grupa formirana, sljedeće važno pitanje je kako zadržati motivaciju i angažman članova tijekom vremena. Članovi inovacijske grupe često su volonteri ili zaposleni stručnjaci koji posvećuju svoje vrijeme jer vjeruju u misiju. Svaki Inovacijski tim ima koristi od nekoga tko drži proces na okupu, npr. koordinator. Njihov zadatak nije donositi odluke za grupu, već voditi rasprave, osigurati da svi budu saslušani i pomoći timu da ostane na pravom putu. Dobar koordinator kombinira slušanje, planiranje i fleksibilnost.

“Sudionici inovacijske grupe izrazito su samomotivirani i već su etablirani zagovornici svojih prava i radnih mogućnosti.

Ipak, ono što nam je pomoglo održati motivaciju tijekom vremena bilo je dosljedno povezivanje pojedinačnih napora s dugoročnom vizijom, stvaranje prostora za promišljanje i međusobnu podršku te pretvaranje rasprava u male, konkretne akcije koje su jačale napredak i osjećaj zajedničkog vlasništva.“

Iana, Bugarska



Iz iskustva WIN-a, nekoliko jednostavnih praksi pokazalo se kao istinski učinkovito:

1

SLAVITE MALE USPJEHE

Prepoznajte svaki korak naprijed — uspješan intervju, novu ideju, pozitivan sastanak. Napredak postaje vidljiv kada se prizna.

2

ROTIRAJTE ULOGU

Neka različiti članovi vode dijelove procesa, na primjer, predsjedavanje sastankom ili predstavljanje rezultata. Zajednička odgovornost povećava osjećaj vlasništva i samopuzdanje.

SAVJETI I TRIKOVI ZA MOTIVIRANJE TIMA

3

NASTAVITE UČITI

Započnite ili završite svaki sastanak kratkim pitanjem za razmišljanje poput “Što sam danas naučio/la?” ili “Što me inspiriralo od posljednjeg sastanka?” Redovito promišljanje održava visoku motivaciju i povezuje svakodnevni rad s većom svrhom.

4

POVEŽITE SE SA STVARNIM UČINKOM

Kad god je moguće, približite grupu ljudima koji imaju koristi od njihovog rada. Posjete zajednicama, slušanje priča ili pozivanje gostujućih predavača održavaju osjećaj svrhe živim.

“U našoj grupi povjerenje je raslo polako, ali kada se pojavilo, ideje su počele prirodno teći. Izgradnja povjerenja bila je ključna.”

Snezhana, Radomir, Bugarska

OSJEĆANJE PROMJENE

Prije nego što pokušamo promijeniti sustav, potrebno ga je razumjeti. Osjećanje promjene je trenutak kada vaš tim zastane kako bi slušao, promatrao i osjetio što se doista događa u životima ljudi koje želite podržati.

Mnogi inovativni procesi hrle u rješenja. Ova faza vas poziva da usporite i pogledate dublje. Pomaže vašoj grupi prijeći s pretpostavki na razumijevanje, od “što mi mislimo” do “što ljudi doživljavaju”. Što više vremena provedete ovdje, to će vaši sljedeći koraci biti relevantniji i ljudskiji.

Tijekom ove faze, vaša Inovacijska grupa istražuje jedno veliko pitanje: **Što se doista događa u našoj zajednici i gdje promjena treba započeti?**

ZAPOČNITE S ONIM ŠTO VEĆ ZNATE

Kako biste odgovorili na to pitanje, grupa prikuplja informacije, iskustva i osjećaje iz tri smjera:



- **Iz samog tima.** Članovi dijele ono što već znaju, vide i osjećaju o problemu. Često se skriveno znanje otkriva kada ljudi počnu otvoreno govoriti.
- **Iz postojećeg znanja.** Izvješća, studije, statistike i prethodne inicijative pružaju širu sliku. To nisu samo brojevi, nego priče o onome što je već pokušano.

- **Od samih ljudi.** Razgovori, opažanja i kratki intervjui s ciljnom skupinom i dionicima donose ljudsku perspektivu koju sami podaci ne mogu pokazati.

Rezultat nije izvještaj pun brojeva, već zajednička slika, razumijevanje zašto su stvari takve kakve jesu i kakve pozitivna promjena mogla napraviti razliku. Ta slika postaje temelj za sljedeću fazu, u kojoj će ideje poprimiti oblik.

“Tijekom prvog sastanka koristili smo jednostavnu, ali snažnu vježbu s klupkom konca: svaki je dionik, dok je govorio, držao jedan kraj konca, a zatim proslijedio klupko konca nekome s kim je već surađivao, postupno stvarajući vidljivu mrežu među njima. U tom trenutku grupa je doslovno mogla vidjeti koliko su već povezni i međusobno ovisni. To im je pomoglo da osjete kako nisu sami pojedinci na sastanku, već dio zajedničkog procesa i odgovornosti izgrađene na postojećim odnosima.

Ova je vježba probila led, brzo izgradila povjerenje i dala skupini snažan početni zamah koji se prenio u kasnije faze rada.”

Jasna & Mirna, Slovenija

SLUŠANJE IZVAN TIMA

Nakon što prikupite interne perspektive, izađite izvan tima i slušajte. Razgovarajte s ljudima čiji su životi najviše povezani s tim pitanjem, kao i s onima koji na njega mogu utjecati: poslodavcima, javnim službenicima, obiteljima ili grupama u zajednici. To možete učiniti kratkim razgovorima, sastancima u malim grupama ili jednostavnim opažanjem. Cilj nije dokazati svoje ideje, već naučiti ono što prije niste znali.

“Sudionici pilot-treninga izrazili su želju za više praktičnog učenja na otvorenom te prilikama za druženje tijekom stjecanja novih znanja.”

Dragana, Srbija

ALATI KOJI VAM POMAŽU VIDJETI KROZ OČI DRUGIH

Nekoliko alata može ove razgovore učiniti usmjerenijima i kreativnijima:

- **Fokus grupa** – vođena rasprava s malom skupinom (5–8 ljudi) kako bi se čula različita mišljenja i iskustava o istoj temi.
- **Karta empatije ili persona mapa** – jednostavan vizualni alat za zamišljanje što osoba iz vaše ciljane skupine vidi, čuje, osjeća i treba.
- **Matrica dionika** – prikaz tko utječe na određeno pitanje i tko je njime pogođen.
- **Kratki intervjui ili opažanja** – neposredni trenutci slušanja u stvarnom kontekstu u kojem ljudi žive i rade.

Svaka metoda otvara drugačiji prozor u stvarnost. Možete ih kombinirati, ovisno o tome što se čini prirodnim u vašem kontekstu.

“Tijekom jedne od prvih sesija zajedničkog stvaranja, koristili smo vježbu pripovijedanja u kojoj su članovi podijelili osobna iskustva o izazovima s kojima se žene suočavaju na tržištu rada. Taj trenutak stvorio je snažnu emocionalnu povezanost i međusobno povjerenje, pomažući nam da prijedemo s individualnih stavova na zajedničku posvećenost.”

István, Mađarska

“Ključna prekretnica dogodila se s našim prvim kreativnim zadatkom, a to je bio razvoj persona koje predstavljaju naše različite ciljane skupine, uključujući žene u različitim životnim situacijama te mlade ljude, mladiće i djevojke, koji su pred izborom svog obrazovnog puta i buduće karijere.

Ova vježba pomogla je sudionicima da dublje suosjećaju s perspektivama tih skupina, prepoznaju njihove motivacije i prepreke te stvore atmosferu istinske suradnje izgrađene na uzajamnom povjerenju i poštovanju.”

Eva, Češka

“Koristili smo kombinaciju strukturiranih vizualnih alata i razigranih metoda kako bismo pomogli grupi u stvaranju i razradi ideja. Rad s različitim platnima i predlošcima pomogao je sudionicima da prijeđu s nejasnih misli na konkretnije i zajedničke planove. Persona platno bilo je posebno korisno u razumijevanju za čije su potrebe osmišljavali rješenja.”

Jasna & Mirna, Slovenija

“Koristili smo različite interaktivne formate, kao što su brainstorming, world café, kao i otvorene rasprave i doprinose naših znanstvenih partnera i samih članova grupe, kao ključne tehnike za generiranje ideja.”

Kerstin, Austrija

PRIKUPLJANJE UVIDA KROZ TERENSKI RAD

Između sastanaka, članovi grupe mogu individualno ili u parovima izaći i razgovarati s većim brojem ljudi. Deset razgovora obično je dovoljno da se uoče obrasci. Nakon svakog razgovora zapišite kratke bilješke, s naglaskom na ono što vas je iznenadilo ili izazvalo snažnu emotivnu reakciju.



Kada vodite intervjuje ili sastanke, uvijek objasnite tko ste, zašto pitate i kako će se informacije koristiti. Razgovarajte kratko i s poštovanjem te zahvalite svima na sudjelovanju. Zamolite za dopuštenje da ostanete u kontaktu tijekom sljedeće faze. Većina ljudi cijeni što je dio procesa.

“Radili smo s dionicima iz različitih područja, a svatko od njih donio je informacije sa vlastitog “terena” - svakodnevnog rada sa ženama, institucijama i zajednicama - te ponudio lokalne usluge i aktivno dopriniosio oblikovanju rješenja.”

Jasna & Mirna, Slovenija

“Kako bismo stekli aktualnije i sveobuhvatnije razumijevanje žena u našoj regiji, proveli smo anketu među nezaposlenim ženama u suradnji s kolegama iz Županijskog zavoda za upošljavanje. Anketa je obuhvaćala ravnotežu između poslovnog i privatnog života, profesionalne interese, spremnost na dodatnu edukaciju, relevantne teme te iskustva s poslodavcima te druga povezana pitanja.”

Janja, Bosna i Hercegovina

ZAJEDNIČKO STVARANJE SMISLA

Nakon što ste saslušali mnoge glasove i sagledali problem iz različitih perspektiva, vrijeme je da sve dijelove složite u jednu zajedničku sliku. Pozovite svoj tim da se vrati za stol sa svim bilješkama, zapažanjima i malim otkrićima prikupljenim do sada, kako bi ih svi mogu vidjeti. Pročitajte svaku bilješku na glas.

Zatražite od grupe da traži obrasce poput riječi ili osjećaja koji se ponavljaju, priče koje se pojavljuju na različitim mjestima ili kontrasta koji otkrivaju nešto novo. Cilj nije odmah postići dogovor, već otkriti ono što u timu najviše odjekuje.

Kada glavne teme postanu jasne, vrijeme je da svoje zajedničko razumijevanje pretvorite u jedno vodeće pitanje, poput Izjave o izazovu. Ova izjava postaje temelj za sljedeću fazu, u kojoj ćete razvijati ideje i rješenja. Dobar izazov je konkretan, usmjeren na ljude i moguće je na njega utjecati. On imenuje i ljude i promjenu koju želite podržati. Jedan jednostavan način za njegovo oblikovanje jest pomoću fraze: “Kako bismo mogli...?”

“Duboko razumijevanje ne zahtijeva uvijek formalne istraživačke alate, osobito kada se različiti dionici okupljaju radi razmjene znanja unutar inovacijske grupe. Članovi našeg tima već su imali značajno iskustvo u radu s različitim grupama i zajedno su pridonijeli svojim stručnim znanjem kako bi razumjeli situaciju.”

Dragana, Srbija

Na primjer:

- Kako bismo mogli podržati žene koje se vraćaju na posao nakon duljih pauza?
- Kako bismo mogli stvoriti lokalne mreže koje pomažu mladim majkama u pronalasku mogućnosti za osposobljavanje?
- Kako bismo mogli osvijestiti poslodavce o fleksibilnim mogućnostima rada?

Prije završetka ove faze provjerite svoju izjavu o izazovu s nekoliko osoba iz ciljne skupine ili lokalne zajednice. Pitajte ih djeluje li im stvarno, relevantno i vrijedno rješavanja. Ako se u njoj prepoznaju, onda ste na pravom putu. Ako ne, zajedno prilagodite formulaciju dok ne bude zvučala autentično i istinito.

“Nismo koristili metode samo za “proučavanje” dionika ili ciljne skupine izdaleka. Od samog početka, cijeli je proces bio osmišljen kako bi se potaknula suradnja, povezanost i smislen rad za lokalnu zajednicu, a ne samo prikupljanje podataka. Svaki alat koji smo koristili bio je postavljen tako da ljudi zajedno stvaraju razumijevanje, umjesto da informacijeizvlačimo iz njih.”

Jasna & Mirna, Slovenija

OBLIKOVANJE RJEŠENJA

Nakon razdoblja slušanja, promatranja i osjećanja promjene, vaša Inovacijska grupa spremna je prijeći s razumijevanja na maštu. Ovo je kreativna faza procesa, kada počinjete postavljati pitanje “Što ako?” i istraživati moguće načine kako poboljšati život u vašoj zajednici. Sada, tim može pretvoriti ono što su naučili u praktične ideje za promjenu. Cilj nije osmišljavanje savršenih projekata, nego stvaranje malih, smislenih i realnih rješenja koja se kasnije mogu testirati i unaprijediti.



OD UVIDA DO IDEJA

Započnite ponovnim pregledom svega što je vaš tim do sada naučio kroz priče, bilješke i dojmove prikupljene tijekom prethodne faze. Pročitajte ih naglas i podsjetite jedni druge koji su se trenutci činili najvažnijima. Često se nove spoznaje pojave kada se zajedno osvrnete unatrag.

Sada pozovite sve da zamisle moguće načine za napredak. Stvorite poticajan i siguran prostor u kojem se čuju sve ideje, čak i one koje se u početku čine nerealnima. U ovom trenutku važnije je stvoriti mnogo ideja nego ih evaluirati. Što je više glasova i različitih perspektiva prisutno, to je kreativni tok snažniji.

5

PROBAJTE OVO

Zamolite svakog člana tima da napiše deset brzih ideja za moguća rješenja. Zatim ih podijelite u parove i grupirajte slične prijedloge zajedno. Sve ideje postavite na zid ili na digitalnu ploču te dajte svakome tri naljepnice ili točkice za glasanje o favoritima. Brzo ćete uočiti gdje se nalazi zajednička snaga.

“Grupa je radila s metaforičkim karticama kako bi izašla iz logičkog uma i povezala se s srcem i podsvijesti. Kad je prekomjerno razmišljanje popustilo, intuicija je preuzela vodstvo, ideje su počele teći, i postalo je jasno da ponekad najbolji uvidi dolaze kada se prestanemo forsirati.”

Iana, Bugarska

ZAJEDNIČKO STVARANJE

Dobar *brainstorming* temelji se na slušanju i znatiželji. Neki ljudi bolje izražavaju svoje misli riječima, drugi crtežima ili primjerima. Ohrabrite oba načina izražavanja. Dopustite timu da koristi kartice, post-it papiriće ili skice kako bi svi mogli sudjelovati u procesu.

Nakon što su sve ideje prikupljene, grupirajte ih po temama i uočite gdje se skuplja energija. Možete glasati za omiljene ideje, spojiti slične ideje ili kombinirati nekoliko manjih u jednu veću ideju. Na kraju bi tim trebao imati nekoliko ideja koje djeluju inspirativno i moguće ih je isprobati.

“Naš tim je prvenstveno koristio brainstorming i pripovijedanje kao ključne kreativne tehnike za stvaranje i usavršavanje ideja tijekom projekta. Prilagodili smo te metode našem lokalnom kontekstu tako što smo u proces brainstorminga uključili osobne priče prikupljene kroz intervjue i grupne rasprave, što je ideje utemeljilo u stvarnim iskustvima i učinilo rješenja relevantnijima i autentičnijima.”

István, Mađarska

OŽIVLJAVANJE IDEJA

Ideje postaju jasnije kada ih ljudi mogu vidjeti. Ovdje počinje faza prototipiranja. Prototip može biti brzi crtež, priča, karta ili čak mali 3D model izrađen od recikliranih materijala. Pomaže timu i drugima zamisliti kako bi ideja funkcionirala u stvarnom životu. Cilj nije stvoriti savršeno rješenje, već učiniti ideju vidljivom i razumljivom.

6

PROBAJTE OVO

Odvojite jedan sastanak isključivo za oživljavanje ideja. Ponesite papir, olovke i druge jednostavne materijale koje imate pri ruci poput kutija, papirnatih čaša, ili traka. Podijelite se u male grupe, dajući svakom paru ili trojci jednu ideju za vizualizaciju. Zatim ih pozovite da je predstave u dvije minute, objašnjavajući kako bi funkcionirala i tko bi od nje imao koristi.

Pripovijedanje može poslužiti istoj svrsi. Pozovite članove tima da objasne ideju kao da je predstavljaju na nekom događaju u zajednici. Svaka priča trebala bi objasniti koga ideja podržava, kako funkcionira i kakvu promjenu može donijeti. Kada svatko može ispričati priču vlastitim riječima, ideja postaje dio zajedničke vizije grupe.

“Inovacijska grupa koristila je glinu, papir i markere za oblikovanje svojih ideja. Modeliranjem i crtanjem načina na koji bi se obuka, mentorstvo i skrb o djeci mogli odvijati na jednom mjestu, koncept je postao ne samo zabavan, već i jasan, pomažući drugima da brzo shvate što je zamišljeno.”

Iana, Bugarska

TESTIRANJE S LJUDIMA

Kad je prva verzija vaših ideja spremna, vratite se ljudima koji su ih inspirirali. Predstavite svoje prototipove ili priče i poslušajte njihove reakcije. Vide li se u tim idejama? Smatraju li ih korisnima, realističnima ili uzbudljivima? Njihove povratne informacije pomoći će vašem timu da prilagodi i unaprijedi svaku ideju.

7

PROBAJTE OVO

Organizirajte neformalni sastanak ili događaj u obliku otvorenog kafića, gdje stanovnici mogu prošetati i pogledati vaše prototipove. Dajte im obojane naljepnice ili male kartice kako bi mogli ostaviti komentare ili označiti ono što im se čini najrelevantnijim. Ne gledajte na ovo kao prezentaciju, nego kao razgovor.

Ponovno slušanje zajednice čini proces iskrenim. Podsjeća tim da dobre ideje rastu kroz dijalog, a ne u izolaciji.

ODABIR PUTA NAPRIJED

Nakon prikupljanja povratnih informacija, tim se ponovno sastaje kako bi odlučio koje ideje su spremne za testiranje. Nekoliko pitanja može pomoći u vođenju ove rasprave:

- Je li ideja značajna za ljude kojima služimo?
- Možemo li je provesti s raspoloživim vremenom i resursima?
- Pokazuje li hrabrost i kreativnost?
- Hoće li opstati i nakon prvog testiranja?
- Može li se prenijeti ili proširiti na druga mjesta?
- Kriteriji za odluku: korisnost, dugoročni utjecaj, hrabrost, izvedivost i potencijal za širenje.

OKVIR RJEŠENJA

Kako biste pomogli strukturirati razmišljanje vašeg tima, možete koristiti kratak Okvir rješenja - jednostavan nacrt na jednoj stranici za svaku ideju. Ovaj alat nije obrazac koji se ispisuje mehanički, već način da unesete jasnoću u svoj koncept. Vaša Inovacijska grupa može koristiti ovaj okvir za opisivanje svake ideje prije nego što prijeđe na sljedeću fazu testiranja.

ELEMENT	VODEĆE PITANJE
Naziv ideje	Koje ime najbolje odražava njezinu suštinu?
Svrha	Koju pozitivnu promjenu želimo stvoriti?
Kome služi	Koji ljudi ili skupine će imati korist?
Ključne aktivnosti	Što ćemo zapravo raditi?
Očekivani rezultati	Koju promjenu će donijeti u živote ljudi?
Budući potencijal	Kako bi ova ideja mogla rasti ili nadahnuti druge?

TESTIRANJE INOVACIJA

Nakon oblikovanja vaših ideja i slušanja povratnih informacija, vaš Inovacijski tim je spreman za sljedeći korak, a to je testiranje ovih rješenja u stvarnim uvjetima. Pilotiranje je trenutak kada ideje susreću praksu. To je faza djelovanja i otkrivanja, koja vam pomaže vidjeti kako vaš koncept funkcionira u stvarnom svijetu i što se može poboljšati prije šire primjene.

Ova faza je istovremeno i praktična i reflektivna. Oživljavate svoj plan, ali i dalje učite iz svega što se događa tijekom procesa. Svaki pilot postaje mali eksperiment u stvarnom svijetu, koji pokazuje kako društvena inovacije može prerasti od razumijevanja u djelovanje.

POSTAVLJANJE TEMELJA

Prije početka provedbe ponovno razmotrite svoje ideje, potvrdite da su još uvijek relevantne i provjerite je li vaš plan izvediv s dostupnim ljudima i resursima. Razgovarajte unutar tima o tome kako svaka osoba može doprinijeti, tko će koordinirati, tko će održavati kontakt s dionicima, a tko će pratiti napredak.

Priprema je također i slušanje. Ponovno se povežite s članovima zajednice, partnerima i dionicima koji mogu podržati pilot-projekt. Otvoreno podijelite svoj plan i provjerite imaju li aktivnosti i dalje smisla iz njihove perspektive. Razgovori često donose nove pojedinosti ili izazove koji će ojačati vaš plan.

“Slušanje je ključno. Tijekom razvojne faze, povratne informacije od poduzetnica pokazale su se kao karika koja nedostaje u našem razumijevanju potreba žena, prepreka s kojima se suočavaju u profesionalnom razvoju i potencijalnih rješenja koja bi odgovarala poslodavcima i tražiteljicama zaposlenja.”

Janja, Bosna i Hercegovina

8

PROBAJTE OVO

Održite jedan fokusirani sastanak tima kako biste pregledali odabrana rješenja i usuglasili pristup testiranju. Zamolite svakog člana da navede jednu moguću prepreku koju predviđaju i jedan resurs ili osobu koja bi mogla pomoći u njezinu prevladavanju.



Do kraja ove pripremne faze, vaš Inovacijski tim trebao bi imati jasan, zajednički plan djelovanja, osjećaj vlasništva među članovima te podršku glavnih dionika koji će pratiti i podržavati proces.

“Povratne informacije izravno su utjecale na našu strategiju pilotiranja: za provedbu je odabrana po jedna inovacija za svaku ciljnu skupinu. Zanimljiv ishod pojavio se među mlađim ispitanicima, koji su rodnu ravnopravnost uglavnom doživljavali kao nešto samo po sebi razumljivo, za razliku od starijih generacija koje su pokazivale više ambivalentnosti ili suzdržanosti. Ovaj uvid ponovno je potvrdio važnost međugeneracijskog dijaloga i naglasio potrebu da se ne uključuju samo mladi, već i odrasli, pružajući im podršku u jasnom izražavanju i samouvjerenom zastupanju svojih uvjerenja o ravnopravnosti.”

Eva, Češka



DONOŠENJE PROMJENE NA TEREN

Kada su pripreme završene, započinje provedba. To je najdinamičnija i najvidljivija faza procesa. Aktivnosti koje ste osmislili počinju se provoditi na terenu, npr. radionice, sastanci, obuke, kampanje ili pilot usluge.

Potaknite tim da na jednostavan način evidentira što se događa na terenu: kratke bilješke nakon aktivnosti, povratne informacije od sudionika ili fotografije koje bilježe ključne trenutke. Kontinuirano prikupljanje tih informacija pomoći će vam da kasnije promislite o procesu i jasno komunicirate svoje rezultate.

9

PROBAJTE OVO

Imenujte jednog ili dva člana kao promatrače tijekom provedbe. Njihova uloga je uočavati male, ali važne stvari, na primjer kako sudionici reagiraju, kakva se atmosfera stvara te što pomaže ili ometa proces. Ta će opažanja obogatiti vaše kasnije promišljanje.

“Promatrajući format “žive knjižnice” (u kojem stručnjaci djeluju kao “žive knjige” dijeleći svoje karijerne putove i iskustva), jasno smo uočili da mnoge mlade žene i mladi ljudi općenito još uvijek ne znaju kako različita zanimanja izgledaju u praksi, jer ne dobivaju informacija na način koji im je blizak i razumljiv.”

Jasna & Mirna, Slovenija

Provedba je rijetko linearna. Neke aktivnosti će teći glatko, druge će zahtijevati prilagodbe. Te trenutke nemojte promatrati kao probleme, već kao prilike za učenje. Ključno je održavati otvorenu komunikaciju unutar tima, sa sudionicima i s lokalnim partnerima.

10

PROBAJTE OVO

Svaki nekoliko tjedana, organizirajte kratki interni pregled s tri vodeća pitanja:

- 1. Što dobro funkcionira?**
- 2. Što ne funkcionira i zašto?**
- 3. Što ćemo sljedeći put pokušati drugačije?**

Do kraja ove faze, barem jedno ili dva vaša rješenja bit će testirana u stvarnim uvjetima, uz prikupljene povratne informacije od žena i izravno uključenih zajednica.

“Snažan trenutak dogodio se tijekom kreativnog natjecanja kada smo vidjeli radove učenika. Njihovi umjetnički radovi i ideje o ženama u industriji i rudarstvu nisu bili samo kreativni, već su također pokazali promjenu u načinu na koji su gledali na rodne uloge u tim područjima.”

Kerstin, Austrija



UČENJE ZA BOLJU PROMJENU

Nakon provedbe dolazi trenutak promišljanja. To je vrijeme kada se vaš tim zaustavlja, osvrće unatrag, analizira i shvaća što je postignuto. Promišljanje nije samo o brojkama ili formalnoj evaluaciji; radi se o razumijevanju iskustva - promjena koje su primijećene, izazova s kojima ste se susreli i uvida koje ste stekli.

Okupite svoj Inovacijski tim i ključne osobe koje su sudjelovale. Pozovite ih da podijele svoja gledišta o procesu i rezultatima. Usredotočite se na tri pitanja: Što je funkcioniralo? Što bi se moglo poboljšati? Što bi trebalo nastaviti i nakon projekta?

11

PROBAJTE OVO

Promišljanje možete učiniti zanimljivijim pomoću vizualnih pomagala kao što su fotografije, ključne riječi na karticama ili jednostavne vremenske crte procesa. Pozovite sudionike da označe trenutke učenja ili promjene i ispričaju kratke priče povezane s njima.

“Nakon razvojne faze našeg pilot-podcasta, postalo je očito kako su povratne informacije od žena i drugih dionika poboljšale naše ideje. U početku je koncept uglavnom bio usmjeren na podizanje opće svijesti o izazovima s kojima se žene suočavaju na tržištu rada. Međutim, izravne povratne informacije otkrile su da bi muškarci mogli reagirati defenzivno na takav pristup ili se osjećati isključenima.”

István, Mađarska

Posljednji korak je pogled u budućnost. Razgovarajte o tome kako se rezultati pilot-projekta mogu nastaviti, tko bi mogao preuzeti vodstvo, koja bi partnerstva mogla podržati održivost i koji bi mali koraci bili realni u narednim mjesecima. Čak i ako projekt završi, odnosi i znanje izgrađeni tijekom testiranja mogu nastaviti rasti.

12

PROBAJTE OVO

Kao završnu aktivnost, pozovite tim da napiše jednu zajedničku rečenicu koja sažima glavnu lekciju vašeg pilot-projekta. Ona se kasnije može koristiti kao poruka vašeg tima drugim inovatorima.

Zajedničkim promišljanjem vaš tim pretvara iskustvo u kolektivno znanje. Tako se društvena inovacija razvija ne samo kroz uspjehe, već i kroz učenje i dijalog.

“Osjećam potrebu reći još nešto. Kao iskusna i zrela žena, shvatila sam da je jedno od najvažnijih osjećaja osjećaj pripadnosti – onaj koji sam osjetila među vama tijekom edukacija unutar pilot-projekta. To iskustvo je neprocjenjivo i ključno za svaku osobu u današnjem brzom i donekle otuđenom svijetu. Rad nije samo pitanje novca, može i treba biti i strast, ljubav, umjetnost i empatija.”

Žena, sudionica pilot-projekta, Srbija

PROMIŠLJANJE REZULTATA

Svaki proces društvene inovacije zaslužuje trenutak zastoja. Promišljanje je prostor u kojem se iskustvo pretvara u razumijevanje. Omogućuje vašem Inovacijskoj timu da prepozna što je zaista funkcioniralo, što se može poboljšati i kako testirane ideje mogu nastaviti rasti na održiv način. Ova faza zatvara krug razvijanja, testiranja i promišljanja, ali istovremeno otvara novi. Uvidi dobiveni u ovoj fazi usmjeravaju buduće djelovanje i čine vaše učenje dostupnim drugima koji žele stvarati promjene u svojim zajednicama.

Promišljanje nije samo procjena rezultata; riječ je o razumijevanju onoga što se dogodilo. Povezuje dokaze i iskustvo, spajajući vidljive ishode s dubljim promjenama u ljudima, stavovima i odnosima. Otvoreno i strukturirano promišljanje također jača suradnju. Daje glas različitim perspektivama – od ciljne skupine koja je izravno uključena do dionika koji su podržavali proces – pomažući svima da sagledaju širu sliku onoga što je zajednički postignuto.

KAKO PROMIŠLJATI

Uravnoteženo promišljanje kombinira izravne povratne informacije sudionika s uvidima voditelja i dionika. Dva jednostavna alata mogu podržati ovaj proces:

- Upitnici za povratne informacije ciljnih skupina - kratki online ili tiskani obrasci s nekoliko ključnih pitanja o zadovoljstvu, relevantnosti i prijedlozima za poboljšanje. Održavajte ih kratkima i jednostavnima za ispunjavanje odmah nakon sudjelovanja.
- Polu-strukturirani intervjui s dionicima - otprilike pet kratkih razgovora (20–30 minuta svaki) s partnerima, voditeljima ili vanjskim podupirateljima procesa. Ovi intervjui bilježe što su primijetili, što smatraju da je najbolje funkcioniralo i što bi preporučili za budućnost.

Ovaj je pristup primijenjen u projektu WIN, gdje su Inovacijski timovi koristili online upitnike za dopiranje do sudionika te provodili kratke intervju s voditeljima i partnerima. Cilj je bio učiti iz različitih perspektiva, pritom održavajući proces jednostavnim i praktičnim.

13**PROBAJTE OVO**

Prilikom intervju s dionicima, usredotočite se na tri ključna pitanja:

- 1. Što je posebno dobro funkcioniralo tijekom provedbe?**
- 2. Što bi se sljedeći put moglo učiniti drugačije?**
- 3. Kakav potencijal vidite za nastavak ili proširenje ove inovacije?**

Cilj nije izrađivati opsežna izvješća, već pažljivo slušati i zabilježiti značajne uvide od sudionika. Svaka perspektiva dodaje dubinu vašem razumijevanju učinka inovacije.

PRETVARANJE UČENJA U DJELOVANJE

Kada su povratne informacije prikupljene, okupite svoj Inovacijski tim na završnom sastanku posvećenom promišljanju. Sažmite glavne nalaze i usuglasite što oni znače za vaše sljedeće korake. Neki timovi mogu doraditi svoje aktivnosti, dok drugi planiraju kako održati ili prenijeti testirane ideje.

Zaključke možete zabilježiti u kratkoj „Bilješci promišljanja”. Ona može uključivati ključna postignuća i izazove, lekcije naučene kroz pilot-proces te praktične ideje za održavanje ili proširenje inovacije.

14

PROBAJTE OVO

Završite sastanak promišljanja tako da svaki član tima podijeli jedan uvid koji će osobno prenijeti u svoj daljnji rad. To pomaže pretvoriti zajedničko učenje u trajnu predanost.

ZATVARANJE KRUGA

Promišljanje o rezultatima istovremeno je kraj i novi početak. Ono osigurava da inovacije nisu izolirane akcije, već dio kontinuiranog puta učenja i unaprjeđenja. Zastajući kako biste analizirali, slušali i dijelili, vaš tim postavlja temelje za buduće cikluse inovacija koji će biti mudriji, prilagodljiviji i održiviji.



OD METODE TO POKRETA

Svaka inovacija počinje malim činom hrabrosti – grupom ljudi koja odluči gledati problem na drugačiji način i zamisliti da je promjena moguća. Ovaj priručnik stvoren je da podrži upravo te trenutke. On nudi metode, korake i alate, ali iza svakog od njih stoji nešto dublje: uvjerenje da lokalna akcija može stvoriti trajnu transformaciju.

Razvijanjem, testiranjem i promišljanjem društvenih inovacija, vaš tim postaje dio šireg pokreta promjenjivaca koji rade za uključivije, pravednije i otpornije zajednice. Procesi opisani ovdje nisu fiksni recepti, već žive prakse. Oni potiču eksperimentiranje, dijalog i učenje iz uspjeha, ali i iz neuspjeha.

Zapamtite: značajna promjena rijetko je brza, ali postaje stvarna kada se dijeli.

Dok ovaj priručnik završava, proces se nastavlja u vašoj regiji, vašoj organizaciji, vašoj zajednici. Svako promišljanje, svaki prototip, svaki razgovor doprinosi većoj priči o promjeni širom Europe i šire.

Ako nadograđujete ovaj rad, pozivamo vas da svoja iskustva, rezultate i uvide podijelite s drugima. Zajedno možemo proširiti ovu zajednicu prakse i pomoći društvenim inovacijama da rastu tamo gdje su najpotrebnije.

Konzorcij WIN zahvaljuje svakom lokalnom inovatoru, partneru i članu zajednice koji je pridonio svojom energijom i maštom ovom putovanju. Neka ovaj priručnik bude izvor smjernica i poticaja za mnoge koji dolaze.

Društvene inovacije počinju ondje gdje ljudi imaju hrabrosti preispitati način na koji zajednice funkcioniraju.

Ovaj metodološki priručnik nudi praktičan put za tvorce promjena koji žele razvijati, testirati i promišljati društvene inovacije koje poboljšavaju živote ljudi u nepovoljnim položajima.

Izgrađen na iskustvu projekta WIN i njegovih sedam pilot-regija duž Dunava, priručnik pruža jasne korake, alate i vježbe promišljanja za svaku fazu inovacijskog putovanja – od formiranja tima i razumijevanja potreba zajednice do pilotiranja ideja i učenja iz rezultata.

Namijenjen profesionalcima, edukatorima, javnim vlastima i građanskim poduzetnicima, ova publikacija spaja metodološke korake s ljudskim pričama o promjeni. Poziva vas da djelujete, učite i rastete kroz promišljanje.

Zahvaljujemo svim koordinatorima WIN Inovacijskih grupa i lokalnim partnerima koji su ove metode testirali u praksi. Njihova otvorenost i kreativnost oblikovali su ovu publikaciju i nastavljaju nadahnjivati njezine čitatelje.

Jer trajna inovacija nije samo ono što stvaramo, već i kako to stvaramo zajedno.

**Interreg
Danube Region**



**Co-funded by
the European Union**

WIN