

# VÝVOJ, TESTOVÁNÍ A REFLEXE SOCIÁLNÍCH INOVACÍ

**Zlepšení postavení žen na trzích  
práce v Podunajském regionu**



## METODICKÁ PŘÍRUČKA

# Metodická příručka pro vývoj, testování a reflexi sociálních inovací

*Zlepšení postavení žen na trzích práce v Podunajském regionu*

**Autor:** Dr. Lachezar Afrikanov

**Vědecký redaktor:** Dr. Jani Kozina

**Spolupracovníci:** Výzkumné centrum Slovinské akademie věd a umění (Slovinsko), Asociace podnikatelek v Srbsku (Srbsko), Centrální transdanubská regionální inovační agentura, nezisková organizace (Maďarsko), MAS Sokolovsko o.p.s (Česká republika), Ministerstvo hospodářství Hercegbosnského kantonu (Bosna a Hercegovina), Národní škola managementu (Bulharsko), Asociace pro kulturu a vzdělávání PiNA (Slovinsko), Univerzita v Grazu (Rakousko), Registrovaná asociace Styrian Iron Road (Rakousko), Úřad práce Hercegbosnského kantonu (Bosna a Hercegovina)

**Grafický design:** Iana Avramova

**Vydáno Národní školou managementu, Bulharsko, jménem konsorcia projektu WIN**

© 2026 Konsorcium projektu WIN

Elektronická publikace

[www.interreg-danube.eu/projects/win](http://www.interreg-danube.eu/projects/win)

## PODĚKOVÁNÍ ZA FINANČNÍ PODPORU

Tato publikace byla vypracována v rámci projektu WIN, spolufinancovaného Evropskou unií z programu Interreg Danube a koordinovaného Výzkumným centrem Slovinské akademie věd a umění (Slovinsko). Projekt WIN podporuje rovnost žen a mužů a socioekonomické posílení postavení žen v okrajových průmyslových regionech podél Dunaje prostřednictvím podpory vytváření, testování a reflexe sociálních inovací zaměřených na zlepšení přístupu na trh práce.

## VYLOUČENÍ ODPOVĚDNOSTI

Informace a názory uvedené v této publikaci jsou názory autora a nemusí nutně odrážet oficiální stanovisko Evropské unie, programu Interreg Danube ani řídicího orgánu či společného sekretariátu. Evropská unie ani žádná z partnerských institucí nenese odpovědnost za jakékoli použití informací obsažených v této publikaci.

**Reprodukce této publikace pro vzdělávací nebo nekomerční účely je povolena za předpokladu uvedení zdroje**

*Doporučená citace: Afrikanov, L. (2026). Metodická příručka pro vývoj, testování a reflexi sociálních inovací: Zlepšení postavení žen na trzích práce v podunajském regionu (D1.1.3). Konsorcium projektu WIN, Národní škola managementu, Bulharsko.*

Interreg  
Danube Region



Co-funded by  
the European Union



# OBSAH

**1****Předmluva****2****Poslání****3****Naslouchání terénu****4****Sestavení týmu****5****Vnímání změn****6****Tvorba řešení****7****Pilotní ověřování inovací****8****Reflexe výsledků****9****Od metody ke změně**

# PŘEDMLUVA

Sociální inovace málokdy začínají nápady. Začínají pozorností a ochotou podrobně sledovat, jak lidé žijí, pracují a jak se vyrovnávají s každodenní realitou. Než se zrodí jakékoli nové řešení, předchází mu dlouhé období naslouchání, učení se a porozumění složitým systémům. Tato sada nástrojů odráží celou metodickou cestu projektu WIN, dvouapůlleté spolupráce zaměřené na zlepšení postavení žen v okrajových průmyslových regionech Podunají. Shromažďuje znalosti, nástroje a postupy, které nám pomohly porozumět místním výzvám a proměnit toto porozumění v konkrétní inovace.

**Hlavním ponaučením z tohoto projektu je, že smysluplná inovace nevzniká pouze na základě pokynů. Vyžaduje základ: sdílenou koncepční perspektivu, poznatky založené na datech, přímé zkušenosti z terénu a institucionální povědomí.**

Z tohoto důvodu byl první rok projektu WIN věnován budování tohoto základu. Vstupní dokument o postavení žen v okrajových průmyslových regionech (D1.1.1) pomohl partnerům vytvořit společné porozumění strukturálním nerovnostem a historickým vzorcům, které formují trhy práce. Zároveň připomněl, že genderové nerovnosti mají hluboké kořeny a že úspěšné intervence musí zohledňovat kulturní a institucionální dynamiku stejně tak, jako dynamiku ekonomickou.



Kromě toho jsme naše porozumění dále rozšířili prostřednictvím srovnávací studie (D1.1.2). Kombinací kontextové, statistické a SWOT analýzy získali partneři jasnou představu o tom, jak se genderově podmíněné nerovnosti na trhu práce v různých místech projevují odlišným způsobem. Tyto poznatky zabránily zjednodušování a zajistily, že naše následné kroky budou vycházet ze skutečných místních podmínek, nikoli z předpokladů.

Porozumění určitému kontextu a místu nemůže spočívat pouze v dokumentech nebo datech. Prostřednictvím nadnárodních workshopů a studijních pobytů v podunajském regionu jsme se setkali se ženami, zaměstnavateli, regionálními aktéry, komunitními organizacemi a inovátory. Pozorovali jsme, jak fungují instituce, jak pracoviště řídí změny a jak komunity reagují na sociální a ekonomické proměny. Tato setkání posílila empatii v rámci partnerství a připomněla nám, že za každým údajem stojí skutečné lidské příběhy. Využitím formátu World Café pro vedení diskusí se nám podařilo získat hluboké poznatky z našich pozorování, a to jak z národního kontextu, tak ze sdílení zkušeností s partnery.



Institucionální a politické struktury tvoří další klíčovou vrstvu každého procesu sociální inovace. **Analýza politik** (D1.3.1) a následné **vzájemné hodnocení** (D1.3.2) zmapovaly iniciativy napříč všemi úrovněmi státní správy a zkoumaly kulturní a institucionální překážky účasti žen na trhu práce. Využitím metody eDelphi s externími odborníky jsme posílili spolehlivost a rozmanitost pohledů na problematiku. To nám pomohlo porozumět jak omezením, tak příležitostnostem v rámci stávajících politických prostředí.

Katalog osvědčených postupů (D1.3.3) následně rozšířil naše obzory tím, že představil konkrétní příklady úspěšných přístupů z celého podunajského regionu. Tyto postupy sloužily jako inspirace pro to, co by mohlo být přizpůsobeno, rozšířeno nebo přeneseno do různých kulturních kontextů. Ukázaly, že i v regionech s podobnými výzvami mohou kreativita, spolupráce a strategické myšlení přinést různorodá řešení.

Na tomto pevném základě jsme zahájili pilotní aktivity, které zahrnovaly návrhy sociálních inovací, jejich testování a reflexi dosažených výsledků. Dohodli jsme se, že budeme postupovat podle společného přístupu vymezeného dvěma klíčovými příručkami s pokyny pro vývoj (D2.1.1) a testování (D2.2.1) sociálních inovací. Skutečný proces se však formoval až v praxi prostřednictvím: vytváření regionálních týmů, naslouchání komunitám, rozvíjení nápadů, pilotního ověřování aktivit a následné reflexe výsledků. Tato příručka zachycuje použité postupy a formuluje je do flexibilní cesty/formy, kterou mohou ostatní regiony přizpůsobit svým potřebám.

**Následující stránky nepředstavují pevně daný postup. Namísto toho nabízejí soubor návodných kroků, které umožňují odborníkům, obcím, organizacím a komunitním skupinám vytvářet vlastní procesy změn. Tyto metody byly testovány v sedmi regionech s odlišnou historií, kapacitami a socioekonomickými výzvami. Právě tato rozmanitost pomohla tyto kroky dále rozvinout tak, aby zůstaly přístupné a zároveň poskytovaly prostor pro přizpůsobení.**

Jako koordinátor projektu jsem hluboce vděčný všem partnerům a místním aktérům, kteří se do tohoto projektu zapojili s otevřeností a odhodláním. Jejich postřehy, kreativita a vytrvalost formovaly nejen inovace realizované v praxi, ale také proces učení se, který je zde popsán. Věřím, že tato příručka podpoří ty, kdo chtějí zahájit nebo posílit své vlastní procesy sociálních inovací, založené na datech, vedené empatií a rozvíjené prostřednictvím spolupráce.

**Dr. Jani Kozina**

**Koordinátor projektu WIN**



## POSLÁNÍ

Sociální inovace vycházejí z přesvědčení, že lidé a komunity mohou společně vytvářet změnu. Když začneme naslouchat, propojovat se a představovat si lepší možnosti, otevírají se nové cesty. Změna se stává skutečností tehdy, když lidé sdílejí stejný cíl a spolupracují na jeho dosažení.

**Tato příručka je určena všem, kteří chtějí ve své komunitě dosáhnout pozitivních změn. Je napsána pro ty, kdo vidí výzvy kolem sebe a rozhodnou se jednat, a kteří věří, že spolupráce, empatie a kreativita mohou věci posunout vpřed. Nabízí jednoduché, strukturované kroky, které vám pomohou proměnit nápady v činy a učit se z tohoto procesu.**

Tato sada nástrojů vychází ze zkušeností a poznatků získaných v rámci projektu WIN, který představuje nadnárodní spolupráci v podunajském regionu. Po dobu dvou a půl let spolupracovali partneři ze sedmi regionů s místními komunitami na navrhování, testování a reflexi sociálních inovací podporujících postavení žen na trhu práce.

Díky této spolupráci se jim podařilo rozvinout praktické způsoby, jak sbližovat lidi, porozumět místním potřebám a vytvářet nové příležitosti pro začlenění a růst.



Projekt WIN byl financován z **programu Interreg Danube** a spojoval partnery ze **Styrian Iron Road v Rakousku, Hercegbosenského kantonu 10 v Bosně a Hercegovině, obce Radomir v Bulharsku, města Loznica v Srbsku, okresu Sokolov v České republice, regionu Tatabánya–Oroszlány–Dorog v Maďarsku a obce Trbovlje ve Slovinsku.**

Ačkoli každý region čelil odlišné realitě, všechny sdílely stejný cíl: zlepšit příležitosti pro ženy v okrajových oblastech států a posílit místní ekonomiky prostřednictvím sociálních inovací.

Tato příručka shrnuje nejužitečnější metody a postřehy z tohoto procesu. Provází vás pěti na sebe navazujícími fázemi: sestavením týmu, vnímáním změn, tvorbou řešení, pilotním ověřováním inovací a reflexí výsledků. Každá fáze zahrnuje praktické aktivity, snadno použitelné nástroje a krátké příklady z pilotních regionů. Společně tvoří proces učení, který podporuje spolupráci, kreativitu a neustálé zlepšování.



Tyto metody nejsou striktními pokyny. Jsou pozvánkou k experimentování, přizpůsobování a učení. Můžete je kombinovat podle svého uvážení a přizpůsobit je kontextu, ve kterém pracujete. Nejdůležitější je zůstat zvědavý, pozorně naslouchat, společně s ostatními reflektovat to, co se naučíte.

Doufáme, že vás tato publikace povzbudí k tomu, abyste podnikli vlastní kroky směrem ke smysluplné změně, sdíleli své zkušenosti s ostatními, kteří krácejí podobnou cestou, a propojili se s komunitou WIN, abyste mohli společně pokračovat v učení se a spoluvytváření nových nápadů.



**Jasna**



**Mirna**



*V PiNA věříme, že lidé a místní zainteresované strany již v sobě nesou mnohá řešení, která jejich komunity potřebují – naší rolí je navrhnout participativní a inkluzivní procesy, které tato řešení vynesou na povrch. Úzká spolupráce s místními zainteresovanými stranami nás motivuje, protože vidíme, jak jejich nápady a zapojení vedou ke konkrétním sociálním inovacím v regionu.*

**PiNA, pro obec Trbovlje, Slovinsko**



*Nevydala jsem se na cestu rozvoje a realizace sociálních inovací – tato cesta si našla mě. Když přišla nabídka zapojit se do projektu WIN, přijala jsem ji bez váhání... Zнала jsem mnoho žen, které čelily stejným výzvám jako já.*

**Janja, Hercegbosenský kanton 10,  
Bosna a Hercegovina**



*Zapojila jsem se do tohoto procesu, protože věřím v sílu vytváření příležitostí pro ženy v našem regionu, zejména v odvětvích, jako je těžba a výroba, kde jsou často nedostatečně zastoupeny. Vidím nadšení a kreativitu naší skupiny a doufám, že naše práce přinese hmatatelný dopad na změnu vnímání v naší komunitě.*

**Kerstin, Styrian Iron Road, Rakousko**



“

*Sociální inovace mě inspirují, protože proměňují empatii a spolupráci v hmatatelné a trvalé zlepšení každodenního života lidí.*

**István, Tatabánya–Oroszlány–Dorog, Maďarsko**



“

*Do tohoto projektu jsem se zapojila, protože spojuje lidi, nikoli struktury. Příběhy žen v Radomiru ukázaly, že ženy jsou spojenci, nikoli konkurenti, a že skutečná změna začíná tím, že se vzájemně podporujeme.*

**Iana, Radomir, Bulharsko**



“

*Práce s tak dynamickou skupinou žen je pro mě neustálým zdrojem inspirace a motivace. Jejich příběhy a odhodlání mi každý den připomínají, proč je tato práce opravdu důležitá.*

**Eva, okres Sokolov, Česká republika**



“

*Opravdu mě potěšilo vidět, jak rychle se ženy spojují, učí se a podporují, jakmile dostanou prostor a nástroje k tomu, aby tak mohly učinit. Pocit, že to, co jsme společně začaly, může pokračovat i po skončení pilotního projektu, je velmi uspokojující. Věřím, že Women's Ethno Hub může zůstat místem, které je bude i v budoucnu spojovat a podporovat jejich další rozvoj.*

**Dragana, Loznica, Srbsko**



# NASLOUCHEJTE TERÉNU

**Naslouchání terénu je okamžikem, který předchází všemu ostatnímu. Je to fáze, kdy nevstupujete do komunity proto, abyste nabízeli řešení, ale abyste porozuměli světu, ve kterém lidé žijí. Než sestavíte tým nebo vymyslíte nové nápady, má smysl zpomalit a pozorovat okolí. Tato fáze popisuje, jak regiony zapojené do projektu WIN přistupovaly k tomuto začátku a jak můžete vytvořit obdobný základ pro svou vlastní cestu sociálních inovací.**

Zkoumání terénu ze strany partnerů začalo tím, že svou pozornost obrátili k širším souvislostem kolem sebe. Každé místo si nese vlastní historii, pracovní tradice, kulturní očekávání i specifické vzorce příležitostí. Partneři zkoumali, co utvářelo pracovní životy žen ještě před zahájením projektu. Studovali vývoj místních průmyslových odvětví, očekávání kladená na ženy v jejich komunitách, dopady demografických změn i to, jak předchází ekonomické transformace ovlivnily jejich rodiny.

Díky tomuto širšímu porozumění se partneři následně podrobněji zaměřili na své vlastní regiony. Práci s daty

využili jako způsob, jak zjistit, v čem se místní situace liší od celostátního obrazu, případně nakolik odráží vzorce pozorované jinde. Údaje o zaměstnanosti, mzdách, vzdělání nebo podnikání se staly výchozím bodem pro otázky:

## JAK POROVNAT SVŮJ REGION S OSTATNÍMI

Někdy se obraz místní situace vyjasní, když jej postavíte vedle jiného kontextu. Pozvěte kolegy z okolních obcí, partnerských organizací nebo sousedních regionů, aby se podělili o to, co pozorují ve svém prostředí.

Neformálně porovnávejte vzorce, překážky a příležitosti.

Nemusíte mít totožná data. I krátký rozhovor může odhalit, zda jsou vaše výzvy jedinečné, sdílené nebo součástí širšího trendu. Srovnávací reflexe vám pomůže vyhnout se místním slepým místům a zdůrazní nápady, které stojí za to dále zkoumat.

- Proč v některých odvětvích chybí ženy?
- Čím se vysvětlují rozdíly mezi obcemi?
- Jaké silné stránky se mohou skrývat za statistikami?

Někteří partneři vytvořili jednoduché profily svých regionů, porovnávali je se sousedními oblastmi a sledovali, jak historická průmyslová odvětví nebo nový ekonomický rozvoj formovaly příležitosti. Díky této srovnávací perspektivě lépe porozuměli specifickým podmínkám, v nichž se ženy pohybovaly ve svém pracovním životě.

### JAK NASLOUCHAT INSTITUCÍM A POLITIKÁM

Porozumění zkušenostem lidí vyžaduje také porozumění pravidlům, která je formují. Věnujte proto trochu času zmapování politik, programů a institucionálních postupů, které se k vašemu tématu vztahují. Promluvte si s jedním či dvěma lidmi působícími v těchto systémech, například na úřadech práce, v sociálních službách, sdružení zaměstnavatelů nebo v týmech místní samosprávy.

I krátká výměna názorů může odhalit, jak politiky fungují v praxi, kde se objevují nechtěné překážky a která opatření mají potenciál. Pokud je to možné, pozvěte několik odborníků, aby zhodnotili vaše první dojmy. Jejich zpětná vazba vám pomůže získat jasnější pohled a rozšíří vaše perspektivy.

Statistiky samy o sobě však nedokázaly zachytit skutečný každodenní život. Proto partneři opustili své kanceláře a vydali se do terénu. Navštívili pracoviště, školící centra a veřejné služby. Zúčastnili se místních akcí a setkali se s ženami v prostředí, kde se přirozeně scházejí. Naslouchali, když ženy hovořily o rytmu svých dnů, o sladování povinností, o tichých bariérách, které formovaly jejich volby. Mluvili se zaměstnavateli, kteří se snaží modernizovat nábor zaměstnanců, se sociálními pracovníky podporujícími ženy v přechodných profesních obdobích, pracovníky obcí, kteří rozumí administrativní stránce inkluze.

Některé poznatky vyplynuly z jednoduchých pozorování. V jedné oblasti si partneři všimli, jak omezené dopravní možnosti ovlivňují přístup ke vzdělání. V jiné si uvědomili, že ženám brání v přijetí nové práce spíše povinnosti spojené s péčí o rodinu než nedostatek motivace. V několika regionech pak vnímali tíhu tradic na pracovištích, která se v průběhu času jen málo změnila.

Vedle těchto zkušeností partneři prozkoumali institucionální prostředí. Zmapovali, které organizace hrály roli v oblasti zaměstnanosti, které politiky byly aktivně využívány na místní úrovni a jak různé instituce vzájemně spolupracovaly. Hovořili s veřejnými orgány o strategiích, s úřady práce o programech podpory a s nevládními organizacemi o nově se objevujících potřebách. Tímto způsobem začali vnímat nejen formální systém, ale i systém neformální, který odhalil skryté praktiky, překrývající mezery, které ovlivňovaly příležitosti žen.

Reflexe s kolegy a odborníky přidala procesu naslouchání další rozměr. Partneři porovnávali poznatky z různých regionů a diskutovali o tom, co se jim jevilo jako jedinečné a co se zdálo být naopak společné napříč státními hranicemi.

Prostřednictvím moderovaných výměn názorů a online dialogů ověřovali své předpoklady a zpřesňovali svá porozumění. Nadnárodní diskuse jim pomohla nahlížet na jejich místní výzvy v širším kontextu a připomněla jim, že ačkoliv má každé místo svůj vlastní příběh, mnohé základní vzorce se opakují.

Fáze naslouchání zahrnovala také hledání inspirace. Během studijních návštěv a výměn se partneři seznámili s postupy, které úspěšně podporovaly zaměstnanost žen v jiných regionech. Některé z nich

byly malé iniciativy vedené místními komunitami, jiné byly formální programy zahrnující zaměstnavatele a veřejné instituce. Tato setkání nesloužila jako vzory, ale jako výchozí body pro představu o tom, co by bylo možné přizpůsobit místním podmínkám. Pohled na to, jak se ostatní vypořádali s podobnými výzvami, rozšířil partnerům obzory možností.

### **JAK VYUŽÍT STUDIJNÍ NÁVŠTĚVY A OSVĚDČENÉ POSTUPY JAKO INSPIRACI**

Pozorování jiné organizace v akci často naučí více než pouhé čtení o ní. Navštívíte místo, kde se řeší problém podobný tomu vašemu. Může jít například o komunitní centrum, poskytovatele školení, zaměstnavatele, nevládní organizaci nebo městskou iniciativu. Věnujte pozornost drobným detailům, jak jsou lidé vítáni, jak probíhají schůzky, jak se přijímají rozhodnutí.

Můžete také shromáždit několik osvědčených postupů z vašeho regionu či ze zahraničí. Hledejte to, co je čini smysluplnými, a to nejen z hlediska jejich výsledků, ale i z hlediska lidských kvalit.

Tyto příklady nejsou šablonami ke kopírování, ale zdroji inspirace, které vám pomohou představit si nové možnosti ve vašem vlastním kontextu.



Postupně se tyto různé kroky, od porozumění širším strukturám, přes zkoumání regionální dynamiky, naslouchání životním zkušenostem, zkoumání institucí, společnou reflexi s kolegy až po sbírání inspirace, začaly spojovat v ucelený obraz a rozvíjet respektující porozumění místu, v němž chcete změnu uskutečnit.

Naslouchání terénu vás připraví na to, abyste pozvali ty správné lidi, kladli správné otázky a rozpoznali, co by mohlo být v dalších fázích vaší práce skutečně podstatné. Pokud je toto naslouchání vedeno s péčí, zbytek procesu sociální inovace se stává jasnějším a více propojeným s reálným životem.



*„Skupina se sešla, aby společně hledala nápady, rozpracovala témata a dokonce diskutovala o možných cestách. Bylo inspirující vidět, jak se všichni aktivně zapojili do vytváření něčeho smysluplného pro mladší generaci. Toto společné úsilí mezi námi vybudovalo silný pocit důvěry a odhodlání.“*

**Kerstin, Rakousko**

# SESTAVENÍ TÝMU



Každá sociální inovace začíná malou skupinou lidí, kteří sdílejí společný cíl. Než může jakýkoli projekt nebo nápad získat konkrétní podobu, musí existovat tým, který je připraven naslouchat, jednat a společně se učit.

Vyzýváme vás k sestavení inovační skupiny, která povede váš proces sociálních inovací. Podle našich zkušeností jsou takové skupiny klíčovým hybatelem trvalé změny. Sdružují lidi z různých prostředí, kteří dokážou nahlížet na danou výzvu z mnoha úhlů a pracovat na společném cíli.

Například v projektu WIN, jehož cílem bylo zlepšit postavení žen na trhu práce, byly do skupin zapojeny odbornice z ženských sdružení, zaměstnavatelé, organizace podporující podnikání, místní a regionální veřejné orgány, univerzity a výzkumná centra i aktivní občané.

Pokud je to možné, vybírejte členy, kteří žijí nebo pracují v cílovém území. Jejich vazba na místní život jim pomáhá lépe porozumět specifickým výzvám, jimž lidé čelí. Může však být také užitečné zapojit osoby působící mimo dané území, které však danou oblast dobře znají nebo mohou přinést cenné znalosti o možných řešeních.

**Efektivní inovační skupina se obvykle skládá z nejméně pěti členů, kteří zastupují danou oblast a region, ve kterém pracujete.**

Klíčem je rovnováha – skupina by měla kombinovat místní znalosti s novými pohledy.

*„Motivaci skupiny jsme udržovali vytvářením prostředí podporujícího spolupráci a inspiraci. Každý workshop byl koncipován jako interaktivní a poutavý s aktivitami jako brainstorming, World Café a kreativní diskuse.*

*Po skončení workshopů jsme také prostřednictvím emailu sdíleli malé úspěchy, jako například zahájení našich pilotních aktivit, a také jsme dbali na to, aby všichni cítili, že jejich příspěvky jsou oceňovány. Rozmanitost naší skupiny, ve které byli zástupci průmyslu, školství, výzkumu, kultury, regionálních institucí (například Komory práce) a komunity, přinesla nové pohledy a dodávala skupině energii.“*

**Kerstin, Rakousko**

Předchozí zkušenosti s daným tématem jsou výhodou, neměly by však být hlavním výběrovým kritériem. Nejdůležitější je, aby každý člen:

- **rozuměl potřebám cílové skupiny**
- **uměl dobře spolupracovat a komunikovat**
- **byl motivován přispívat k pozitivní změně**

Členové vaší inovační skupiny se budou podílet na dlouhodobém procesu vývoje a testování sociálních inovací. Budou se pravidelně scházet, účastnit se společných workshopů a mezi setkáními pracovat individuálně. V závislosti na fázi procesu mohou jejich činnosti zahrnovat setkávání se s členy cílové skupiny, pozorování reálných situací, vedení rozhovorů nebo krátkých průzkumů a sdílení postřehů v rámci skupiny.

**Sestavení takového týmu vyžaduje čas a důvěru. Je důležité vytvořit pracovní atmosféru, která si váží zkušeností a pohledů všech členů. Jasně definované role, otevřený dialog a viditelné výsledky (klidně i malé) v každé fázi pomáhají skupině udržet motivaci.**

Jakmile je skupina vytvořena, další důležitou otázkou je, jak udržet její členy dlouhodobě motivované a zapojené. Členové inovační skupiny jsou často dobrovolníci nebo zaneprázdnění profesionálové, kteří věnují problematice svůj čas proto, že věří v danou misi. Každý inovační tým těží z přítomnosti osoby, která drží proces pohromadě, například facilitátora. Jejím úkolem není rozhodovat za skupinu, ale vést diskuse, zajistit, aby byl každý vyslechnut, a pomáhat týmu udržet se na správné cestě. Dobrá facilitace kombinuje naslouchání, plánování a flexibilitu.

*„Účastníci inovační skupiny byli vysoce motivovaní a již se etablovali jako zastánci svých práv a pracovních příležitostí.“*

*Přesto nám v průběhu času pomáhalo udržet motivaci důsledným propojováním individuálního úsilí se společnou dlouhodobou vizí, vytvářením prostoru pro reflexi a vzájemnou podporu a přenášet diskuse do malých konkrétních kroků, které posilovaly pokrok a kolektivní odpovědnost.*

**Iana, Bulharsko**



Zkušenosti projektu WIN ukázaly, že několik jednoduchých postupů má skutečný význam:

1

## OSLAVUJTE MALÁ VÍTĚZSTVÍ

Oceňujte každý pokrok - úspěšný rozhovor, nový nápad, pozitivní schůzku. Pokrok se stává viditelným tehdy, když je oceněn.

2

## STŘÍDEJTE ROLE

Nechte jednotlivé členy vést různé části procesu, například řídit schůzku nebo prezentovat výsledky. Sdílená odpovědnost zvyšuje pocit sounáležitosti a důvěry.

### TIPY A TRIKY JAK MOTIVOVAT TÝM

3

## NEUSTÁLE SE UČTE

Každé setkání začněte nebo ukončete krátkou otázkou k zamyšlení, například "Co jsem se dnes naučil?" nebo "Co mě od posledního setkání inspirovalo?"

Pravidelná reflexe udržuje vysokou motivaci a propojuje každodenní práci s vyšším cílem.

4

## SPOJTE SE S REÁLNÝM DOPADEM

Kdykoli je to možné, přiblížte skupinu lidem, kteří mají prospěch z jejich práce. Návštěvy komunit, naslouchání příběhům nebo pozvání hostujících řečníků pomáhají udržet pocit smysluplnosti.

*„V naší skupině se důvěra budovala pomalu, ale jakmile se vytvořila, nápady začaly přicházet přirozeně. Budování důvěry bylo klíčové.“*

Snezhana, Radomir, Bulharsko

# VNÍMÁNÍ ZMĚN

Než se pokusíme změnit systém, musíme mu porozumět. Vnímání změn je moment, kdy se váš tým zastaví, aby naslouchal, pozoroval a vnímal, co se skutečně děje v životech lidí, které chcete podpořit.

Mnoho inovačních procesů spěchá k řešení. Tato fáze vás vybízí, abyste zpomalili a podívali se hlouběji. Pomáhá vaší skupině přejít od domněnek k porozumění, od „toho, co si myslíme“, k „tomu, co lidé skutečně prožívají“. Čím více času zde strávíte, tím relevantnější a lidštější budou vaše další kroky.

Během této fáze se vaše inovační skupina zabývá jednou zásadní otázkou: **Co se ve vaší komunitě skutečně děje a kde je třeba se změnami začít?**

## ZAČNĚTE TÍM, CO UŽ VÍTE

Aby na ni mohla odpovědět, shromažďuje skupina informace, zkušenosti a emoce ze tří různých směrů:



- **Z týmu.** Členové sdílejí to, co již o dané problematice vědí, vidí a cítí. Často se stává, že když lidé začnou mluvit otevřeně, objeví se skryté znalosti.
- **Ze stávajících znalostí.** Zprávy, studie, statistiky a předchozí iniciativy poskytují širší obraz. Nejsou to jen čísla, ale příběhy o tom, co již bylo vyzkoušeno.

- **Od samotných lidí.** Rozhovory, pozorování a krátká setkání s cílovou skupinou a zainteresovanými stranami přináší lidský pohled, který samotná data nedokážou ukázat.

Výsledkem není zpráva plná čísel, ale společný obraz. Pochopení toho, proč jsou věci tak, jak jsou, a jaká pozitivní změna by mohla přinést skutečný rozdíl. Tento obraz se stává základem pro další fázi, v níž nápady získají konkrétní podobu.

*„Během prvního setkání jsme použili jednoduché, ale účinné cvičení s provázkem: každý účastník, když mluvil, držel jeden konec provázku a poté předal klubko provázku někomu, s kým již spolupracoval, čímž mezi nimi postupně vznikala viditelná síť. V tu chvíli skupina doslova viděla, jak jsou již propojeni a vzájemně na sobě závislí. Pomohlo jim to pocítit, že nejsou jen jednotlivci na schůzce, ale součástí společného procesu a odpovědnosti založené na existujících vztazích.*

*Toto cvičení prolomilo ledy, rychle vybudovalo důvěru a dalo skupině silný počáteční impuls, který se přenesl i do dalších fází procesu.*

**Jasna & Mirna, Slovinsko**

## NASLOUCHEJTE I MIMO TÝM

Poté, co shromáždíte interní pohledy, vyjděte ven a naslouchajte. Mluvte s lidmi, jejichž životy jsou s danou problematikou nejvíce propojeny, i s těmi, kteří ji mohou ovlivnit: se zaměstnavateli, veřejnými činiteli, rodinami nebo komunitními skupinami. Můžete to dělat prostřednictvím krátkých rozhovorů, setkání v užším kruhu nebo jednoduchých pozorování. Cílem není obhajovat své nápady, ale dozvědět se to, co jste dříve nevěděli.

*„Účastníci pilotního školení vyjádřili přání mít více praktické výuky v terénu a více příležitostí k navazování kontaktů při získávání nových znalostí.“*

**Dragana, Srbsko**

## NÁSTROJE, KTERÉ VÁM POMOHOU VIDĚT SVĚT OČIMA DRUHÝCH

Existuje několik nástrojů, které mohou tyto rozhovory učinit cílenějšími a kreativnějšími:

- **Fokusní skupina** – řízená diskuse s malou skupinou (5-8 osob), jejímž cílem je vyslechnout si různé názory a zkušenosti ke stejnému tématu.
- **Mapa empatie nebo mapa person** – jednoduchý vizuální nástroj, který pomáhá představit si, co osoba z vaší cílové skupiny vidí, slyší, cítí a co potřebuje.
- **Matice zainteresovaných stran** – přehled toho, kdo má na danou problematiku vliv a koho se přímo dotýká.
- **Krátké rozhovory nebo pozorování** – přímé naslouchání v reálném prostředí, kde lidé žijí a pracují.

Každá z těchto metod otevírá jiné okno do reality. Můžete jich kombinovat několik, podle toho, co je ve vašem kontextu přirozené.

*„Během jedné z našich prvních společných tvůrčích setkání jsme použili cvičení založené na vyprávění příběhů, při němž členové sdíleli osobní zkušenosti s výzvami, kterým ženy čelí na trhu práce. Tento moment vytvořil silné emocionální pouto a vzájemnou důvěru, což nám pomohlo přejít od individuálních názorů ke společnému závazku.“*

**István, Maďarsko**

*„Klíčovým momentem bylo naše první kreativní zadání, kterým bylo vytvoření person představujících různé cílové skupiny, včetně žen v různých životních situacích a mladých lidí, chlapců i dívek, kteří stojí na prahu volby své vzdělávací dráhy a budoucí kariéry.“*

*Toto cvičení pomohlo účastníkům hlouběji se vcítit do perspektivy těchto skupin, identifikovat jejich motivace a bariéry a vytvořit skutečně spolupracující atmosféru založenou na vzájemné důvěře a respektu.“*

**Eva, Česká republika**

*„Abychom skupině pomohli formulovat a rozvíjet nápady, použili jsme kombinaci strukturovaných vizuálních nástrojů a hravých metod. Práce s různými plátny a šablonami pomohla zúčastněným stranám přejít od vágních myšlenek ke konkrétnějším a sdíleným plánům. Plátno s personami bylo obzvláště užitečné pro pochopení toho, či potřeby při návrhu řešení zohledňovali.“*

**Jasna & Mirna, Slovinsko**

*„Jako klíčové techniky pro generování nápadů jsme použili různé interaktivní formáty, jako jsou brainstorming, World Café, otevřená diskuse a podněty od našich vědeckých partnerů a samotných členů skupiny.“*

**Kerstin, Rakousko**

## SBĚR POZNATKŮ PROSTŘEDNICTVÍM TERÉNNÍHO PRŮZKUMU

Mezi schůzkami mohou členové skupiny vyrazit ven individuálně nebo ve dvojicích a mluvit s dalšími lidmi. Obvykle stačí deset rozhovorů k tomu, aby se začaly objevovat určité vzorce. Po každém rozhovoru si udělejte krátké poznámky a zaměřte se na to, co vás překvapilo nebo co ve vás vyvolalo silné emoce.



Když vedete rozhovory nebo setkání, vždy vysvětlete, kdo jste, proč se ptáte a jak budou získané informace využity. Rozhovory udržujte krátké a uctivé a poděkujte všem za sdílení. Požádejte o svolení zůstat v kontaktu i pro další fázi. Většina lidí ocení, že mohou být součástí celého procesu.

*„Spolupracovali jsme se zainteresovanými stranami z různých oborů a každá z nich přinesla informace ze svého „terénu“, tedy z každodenní práce se ženami, institucemi a komunitami. Nabídly místní služby a aktivně přispěly k utváření řešení.“*

**Jasna & Mirna, Slovinsko**

*„Abychom získali aktuálnější a komplexnější přehled o ženách v našem regionu, provedli jsme ve spolupráci s kolegy z úřadu práce průzkum mezi nezaměstnanými ženami. Průzkum se zaměřil mimo jiné na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, profesní zájmy, ochotu k dalšímu vzdělávání, relevantní témata a zkušenosti se zaměstnavateli.“*

**Janja, Bosna a Hercegovina**

## SPOLEČNÉ HLEDÁNÍ SMYSLU

Poté, co jste vyslechli mnoho názorů a pohlédli na problém z různých úhlů, je čas shromáždit všechny informace do jednoho společného obrazu. Vyzvěte svůj tým, aby se vrátil ke stolu se všemi poznámkami, dojmy a drobnými objevy, které dosud nasbíral, aby je všichni mohli vidět. Přečtěte každou poznámku nahlas.

Požádejte skupinu, aby hledala vzorce, jako jsou opakující se slova či pocity, příběhy, které se objevují na různých místech, nebo kontrasty, které odhalují něco nového. Cílem není dosáhnout okamžité shody, ale najít to, co s týmem nejvíce rezonuje.

Když se hlavní témata vyjasní, je čas proměnit vaše společné porozumění v jedinou návodnou otázku, například ve formě výzvy. Tato výzva se stane základem pro další fázi, ve které budou vznikat nápady a řešení. Dobrá výzva je konkrétní, lidská a ovlivnitelná. Pojmenovává jak lidi, tak změnu, kterou chcete podpořit. Jednoduchým způsobem, jak ji formulovat, je otázka „Jak bychom mohli...?“

*„Hluboké porozumění nevyžaduje vždy formální výzkumné nástroje, zejména když se v rámci inovační skupiny setkávají různí zainteresovaní aktéři za účelem sdílení znalostí. Členové našeho týmu již měli bohaté zkušenosti s prací s různými skupinami a společně přispěli svými odbornými znalostmi k pochopení situace.“*

**Dragana, Srbsko**

Například:

- Jak bychom mohli podpořit ženy, které se vrací do práce po delší pauze?
- Jak bychom mohli vytvořit místní síť, které pomohou mladým matkám najít možnosti vzdělávání?
- Jak bychom mohli zvýšit povědomí zaměstnavatelů o možnostech flexibilních forem práce?

Před uzavřením této fáze si ověřte formulaci své výzvy u několika lidí z cílové skupiny nebo místní komunity. Zeptejte se jich, zda je pro ně skutečná, relevantní a stojí za to ji řešit. Pokud se v ní poznají, jste na správné cestě. Pokud ne, upravte její znění společně tak, aby působilo pravdivě.

*„Nepoužívaly jsme metody pouze k tomu, abychom stakeholdery nebo cílovou skupinu “studovali” z odstupu. Od samého začátku byl celý proces navržen tak, aby podporoval spolupráci, propojení a smysluplnou práci pro místní komunitu, nejen sběr dat. Každý nástroj, který jsme použili, byl nastaven tak, aby si lidé společně porozuměli, místo abychom od nich jen získávali informace.“*

**Jasna & Mirna, Slovinsko**

# TVORBA ŘEŠENÍ

Po období naslouchání, pozorování a vnímání změn je váš inovační tým připraven přejít od porozumění k představivosti. Jde o kreativní fázi procesu, kdy si začnete klást otázky typu „Co kdyby?“ a zkoumat možné způsoby, jak zlepšit život ve vaší komunitě. Nyní může tým proměnit to, co se naučil, v praktické nápady na změnu. Cílem není navrhnout dokonalé projekty, ale vytvořit malá, smysluplná a realistická řešení, která lze později otestovat a vylepšit.



## OD POZNÁNÍ K NÁPADŮM

Začněte tím, že si znovu projdete vše, co se váš tým dosud naučil, ve formě příběhů, poznámek a dojmů shromážděných během předchozí fáze. Přečtete je nahlas a připomeňte si navzájem, které momenty se ukázaly jako nejdůležitější. Často se stává, že když se společně ohlédnete zpět, objeví se nové poznatky.

Nyní vyzvěte všechny, aby si představili možné cesty vpřed. Vytvořte vstřícný prostor, kde budou vyslyšeny všechny nápady, i ty, které se na první pohled mohou zdát nereálné. V této fázi je důležitější generovat co nejvíce nápadů než je hodnotit. Čím více hlasů a perspektiv je přítomno, tím silnější se stává tvůrčí proud.

## 5

## VYZKOUŠEJTE

Požádejte každého člena týmu, aby napsal až deset rychlých nápadů na možná řešení. Poté je sdílejte ve dvojicích a podobné nápady seskupte. Umístěte všechny nápady na zeď nebo digitální tabuli a dejte každému tři samolepky či tečky, aby mohl hlasovat pro své oblíbené. Rychle uvidíte, kde se soustřeďuje kolektivní energie.

*„Skupina pracovala s metaforickými kartami, aby se dostala z logického myšlení blíže k srdci a podvědomí. Jakmile polevilo přílišné přemýšlení, převzala vedení intuice, začaly proudit nápady a bylo zřejmé, že někdy nejlepší postřehy přicházejí, když se přestaneme tolik snažit.“*

Iana, Bulharsko

## SPOLEČNÉ TVOŘENÍ

Dobrý brainstorming je založen na naslouchání a zvědavosti. Někteří lidé vyjadřují své myšlenky lépe slovy, jiní prostřednictvím kreseb nebo příkladů. Podporujte obojí. Nechte tým používat karty, poznámkové lístky nebo náčrty, aby se všichni mohli zapojit do procesu.

Po shromáždění všech nápadů je seskupte podle témat a všimněte si, kde se soustřeďuje energie. Můžete hlasovat pro své oblíbené nápady, spojovat podobné nápady nebo kombinovat několik menších nápadů do něčeho většího. Na konci by měl tým mít několik nápadů, které jsou inspirativní a které je možné vyzkoušet.

*„Náš tým používal především brainstorming a storytelling jako klíčové kreativní techniky pro generování a rozvíjení nápadů v průběhu celého projektu. Tyto metody jsme přizpůsobili místnímu kontextu tím, že jsme do procesu brainstormingu začlenili osobní příběhy shromážděné z rozhovorů a skupinových diskusí, což ukotvilo nápady v reálných životních zkušenostech a učinilo řešení relevantnějšími a autentičtějšími.“*

**István, Maďarsko**

## ZVIDITELNĚNÍ NÁPADŮ

Nápady se stávají jasnějšími, když je lidé mohou vidět. V této chvíli začíná prototypování. Prototypem může být rychlá kresba, příběh, mapa nebo dokonce malý 3D model vyrobený z recyklovaných materiálů. Pomáhá týmu a ostatním představit si, jak by nápad fungoval v reálném životě. Cílem není vytvořit něco dokonalého, ale učinit nápad viditelným a srozumitelným.

### 6

## VYZKOUŠEJTE

**Vyhradte jedno setkání pouze na to, aby se nápady staly viditelnými. Přineste papíry, fixy a jakékoli jednoduché materiály, které máte k dispozici, například krabice, papírové kelímky nebo lepicí pásku. Rozdělte se do menších skupin a každé dvojici či trojici přiďte jeden nápad, který mají ztvárnit. Poté je vyzvěte, aby jej během dvou minut představili a vysvětlili, jak by fungoval a komu by přinesl užitek.**

Vyprávění příběhů může sloužit stejnému účelu. Vyzvěte členy týmu, aby svůj nápad představili, jako by jej uváděli na komunitní akci. Každý příběh by měl vysvětlit, koho nápad podporuje, jak funguje a jaký rozdíl může přinést. Když každý dokáže příběh převyprávět vlastními slovy, stává se nápad součástí sdílené vize skupiny.

*Inovační skupina použila k vytvoření svých nápadů modelínu, papír a fixy. Tím, že tvarovali a kreslili, jak by se vzdělávání, mentoring a péče o děti mohly odehrávat na jednom místě, se koncept stal hravým, ale jasným, což ostatním pomohlo rychle pochopit, o co jde.“*

**Iana, Bulharsko**

## TESTOVÁNÍ S LIDMI

Když je první verze vašich nápadů připravena, vraťte se k lidem, kteří je inspirovali. Představte jim své prototypy nebo příběhy a naslouchejte jejich reakcím. Vidí se v těchto nápadech? Považují je za užitečné, realistické nebo inspirativní? Jejich zpětná vazba pomůže vašemu týmu jednotlivé nápady upravit a dále rozvíjet.

### 7

## VYZKOUŠEJTE

**Uspořádejte neformální setkání nebo otevřenou akci v kavárně, kde si obyvatelé mohou projít a prohlédnout vaše prototypy. Dejte jim barevné samolepky nebo malé kartičky, aby mohli zanechat komentáře nebo označit to, co považují za nejdůležitější. Nepřistupujte k tomu jako k prezentaci, ale jako k rozhovoru.**

Opětovné naslouchání komunitě udržuje proces upřímný. Připomíná týmu, že dobré nápady vznikají prostřednictvím dialogu, nikoli v izolaci.

## VOLBA DALŠÍHO SMĚROVÁNÍ

Po shromáždění zpětné vazby se tým znovu sejde, aby rozhodl, které nápady jsou připraveny k testování. K této diskusi mohou pomoci následující návodné otázky:

- Je tento nápad smysluplný pro lidi, kterým sloužíme?
- Můžeme jej realizovat s našimi současnými časovými a finančními zdroji?
- Projevují se v něm odvaha a kreativita?
- Bude fungovat i po prvním vyzkoušení?
- Lze jej přenést nebo rozšířit na jiná místa?
- Kritéria pro rozhodnutí: užitečnost, trvalý dopad, odvaha, proveditelnost a potenciál růstu.

## RÁMEC ŘEŠENÍ

Abyste pomohli strukturovat myšlení svého týmu, můžete použít krátký rámec řešení – jednoduchý jednostránkový přehled pro každý nápad. Tento nástroj není formulářem, který by se vyplňoval mechanicky, ale způsobem, jak vnést do vašeho konceptu jasnost. Váš inovační tým může tento rámec použít k popisu každého nápadu před přechodem do další fáze testování.

| OBLAST                    | NÁVODNÁ OTÁZKA                                                    |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Název nápadu</b>       | Jaký název vystihuje jeho podstatu?                               |
| <b>Cíl</b>                | Jakou pozitivní změnu chceme vytvořit?                            |
| <b>Komu slouží</b>        | Kdo jsou lidé nebo skupiny, kterým přinese užitek?                |
| <b>Klíčové aktivity</b>   | Co konkrétně budeme dělat?                                        |
| <b>Očekávané výsledky</b> | Jaký rozdíl to přinese do života lidí?                            |
| <b>Budoucí potenciál</b>  | Jak by se tento nápad mohl dále rozvíjet nebo inspirovat ostatní? |

# PILOTOVÁNÍ INOVACÍ

Poté, co své nápady rozpracujete a vyslechnete si zpětnou vazbu, je váš inovační tým připraven udělat další krok, kterým je testování těchto řešení v reálných podmínkách. Pilotní ověřování je okamžik, kdy se nápady setkávají s praxí. Jedná se o fázi akce a objevování, která vám pomůže zjistit, jak váš koncept funguje v reálném světě a co lze vylepšit před jeho dalším rozšířením.

Tato fáze je praktická i reflexivní. Realizujete svůj plán, ale zároveň se neustále učíte ze všeho, co se během tohoto procesu děje. Každý pilotní projekt se stává malým experimentem v reálném světě, který ukazuje, jak se sociální inovace mohou proměnit z pouhého porozumění v činy.

## VYTVÁŘENÍ PODMÍNEK

Před zahájením realizace si znovu projděte své nápady, ověřte, zda jsou stále relevantní, a ujistěte se, že je váš plán proveditelný s dostupnými lidmi a zdroji. V rámci týmu prodiskutujte, jak může každý přispět, kdo bude koordinovat, kdo bude udržovat kontakt se zainteresovanými stranami a kdo bude sledovat pokrok.

Příprava také spočívá v naslouchání. Obnovte kontakt se členy komunity, partnery a zainteresovanými stranami, kteří mohou pilotní projekt podpořit. Otevřeně sdílejte svůj plán a ověřte, zda aktivity z jejich pohledu stále dávají smysl. Rozhovory často přinášejí nové detaily nebo výzvy, které váš plán posílí.

*„Naslouchání je klíčové. Během vývojové fáze se ukázalo, že zpětná vazba od podnikatelek byla chybějícím článkem v našem porozumění potřebám žen, překážkám, jimž čelí v profesním růstu, a možným řešením, která by vyhovovala jak zaměstnavatelům, tak uchazečům o zaměstnání.“*

**Janja, Bosna a Hercegovina**

## 8

## VYZKOUŠEJTE

Uspořádejte jedno cílené týmové setkání, abyste zhodnotili vybraná řešení a dohodli se na přístupu k testování. Požádejte všechny, aby uvedli jednu možnou překážku, kterou předvídají, a jeden zdroj nebo osobu, která by mohla pomoci ji překonat.



Na konci této přípravné fáze by měl váš inovační tým mít jasný společný akční plán, sdílený pocit odpovědnosti mezi členy a podporu hlavních zainteresovaných stran, které budou tento proces doprovázet.

*„Zpětná vazba přímo ovlivnila naši pilotní strategii: pro realizaci byla vybrána jedna inovace pro každou naši cílovou skupinu. Zajímavý poznatek vyplynul z odpovědí mladých respondentů, kteří v převážné míře považovali genderovou rovnost za samozřejmost, na rozdíl od starších generací, které projevovaly větší rozpolcenost nebo váhání. Tento poznatek potvrdil význam mezigeneračního dialogu a zdůraznil potřebu zapojit nejen mládež, ale i dospělé, a podporovat je v tom, aby sebevědomě vyjadřovali a hájili svá přesvědčení o rovnosti.“*

**Eva, Česká republika**



## UVÁDĚNÍ ZMĚN DO PRAXE

Jakmile jsou přípravy dokončeny, začíná implementace. Jde o nejdynamičtější a nejviditelnější fázi procesu. Aktivitu, které jste navrhli, se začínají realizovat v praxi, například workshopy, schůzky, školení, kampaně nebo pilotní služby.

Povzbud'te tým, aby jednoduše zaznamenával, co se děje: krátké poznámky po aktivitách, zpětná vazba od účastníků nebo fotografie zachycující klíčové momenty. Průběžné shromažďování těchto informací vám pomůže později reflektovat a jasně komunikovat vaše výsledky.

## 9

### VYZKOUŠEJTE

Během implementace určete jednoho nebo dva členy jako pozorovatele. Jejich úkolem je vnímat malé, ale důležité věci, například jak účastníci reagují, jaká atmosféra panuje a co procesu pomáhá nebo ho brzdí. Tato pozorování obohatí následnou reflexi.

*„Při pozorování formátu „živá knihovna“ (profesionálové vystupující jako „živé knihy“, kteří sdílejí své kariérní cesty a zkušenosti) jsme jasně viděli, že mnoho mladých žen a mladých lidí obecně stále neví, jak různé profese vypadají v praxi, protože nedostávají dostatek informací způsobem, který je oslovuje.“*

**Jasna & Mirna, Slovinsko**

Implementace je málokdy lineární. Některé aktivity budou probíhat hladce, jiné budou vyžadovat úpravy. Berte tyto momenty nikoliv jako problémy, ale jako příležitosti k učení. Klíčem je udržovat otevřenou komunikaci v týmu, s účastníky i s místními partnery.

**10**

## **VYZKOUŠEJTE**

**Každých několik týdnů uspořádejte krátkou interní reflexi se třemi hlavními otázkami:**

- 1. Co funguje dobře?**
- 2. Co nefunguje a proč?**
- 3. Co příště zkusíme jinak?**

Na konci této fáze bude alespoň jedno nebo dvě z vašich řešení otestováno v reálných podmínkách a bude shromážděna zpětná vazba od žen a komunit, které se jich přímo účastnily.

*„Silným momentem byla kreativní soutěž, při níž jsme viděli příspěvky studentů. Jejich umělecká díla a nápady týkající se žen v průmyslu a těžbě byly nejen kreativní, ale také ukázaly posun v tom, jak vnímají genderové role v těchto oborech.“*

**Kerstin, Rakousko**



## UČENÍ PRO LEPŠÍ ZMĚNU

Po implementaci nastává čas na reflexi. V této fázi se váš tým zastaví, aby se ohlédl zpět, analyzoval, co se stalo, a pochopil, čeho bylo dosaženo. Reflexe se netýká pouze čísel nebo formálního hodnocení, ale také porozumění zkušenostem, pozorovaným změnám, výzvám, kterým jsme čelili, a získaným poznatkům.

Svolejte svůj inovační tým a klíčové osoby, které se na projektu podílely. Vyzvěte je, aby se podělily o své názory, jak na proces, tak na výsledky. Zaměřte se na tři otázky: Co fungovalo? Co by se dalo zlepšit? Co by mělo pokračovat i po skončení projektu?

### 11

## VYZKOUŠEJTE

Reflexi můžete oživit pomocí vizuálních pomůcek, jako jsou fotografie, klíčová slova na kartičkách nebo jednoduchá časová osa procesu. Vyzvěte účastníky, aby označili momenty učení nebo změny a stručně o nich vyprávěli.

*„Po vývojové fázi našeho pilotního podcastu jsme měli jasný příklad toho, jak zpětná vazba od žen a zainteresovaných stran vylepšila naše nápady. Zpočátku se koncept zaměřoval hlavně na zvýšení obecného povědomí o výzvách, kterým ženy čelí na trhu práce. Přímá zpětná vazba však odhalila, že muži by na tento přístup mohli reagovat defenzivně nebo se cítit vyloučení.“*

**István, Maďarsko**

Posledním krokem je pohled do budoucnosti. Diskutujte o tom, jak lze výsledky pilotního projektu dále rozvíjet, kdo by mohl převzít vedení, jaká partnerství by mohla podpořit udržitelnost, a které malé kroky jsou v nadcházejících měsících realistické. I když projekt skončí, vztahy a znalosti získané během testování mohou dále růst.

## 12

### VYZKOUŠEJTE

**Jako závěrečnou aktivitu vyzvěte tým, aby napsal jednu společnou větu, která vystihuje hlavní ponaučení z vašeho pilotního projektu. Tu můžete následně použít jako vzkaz vašeho týmu ostatním inovátorům.**

Společnou reflexí váš tým proměňuje zkušenosti ve sdílené poznání. Takto sociální inovace dozrává nejen díky úspěchům, ale také díky učení a dialogu.

*„Cítím potřebu říci ještě něco. Jako zkušená a zralá žena jsem si uvědomila, že jedním z nejdůležitějších pocitů, je pocit sounáležitosti, který jsem cítila mezi vámi během školení v rámci pilotního projektu. Tato zkušenost je neocenitelná a nezbytná pro každého člověka v dnešním rychlém a poněkud odcizeném světě. Práce není jen o penězích, může a měla by být i vášní, láskou, uměním a empatií.“*

**Účastnice pilotního projektu, Srbsko**

# REFLEXE VÝSLEDKŮ

Každý proces sociální inovace si zaslouží krátkou pauzu. Reflexe je prostor, kde se zkušenost mění v porozumění. Umožňuje vašemu inovačnímu týmu rozpoznat, co skutečně fungovalo, co by se dalo zlepšit a jak mohou testované nápady dále růst udržitelným způsobem. Tato fáze nejen uzavírá kruh vývoje, testování a reflexe, ale současně otevírá kruh nový. Poznatky získané v této fázi směřují k budoucím krokům a zpřístupňují vaše poznatky ostatním, kteří chtějí ve svých komunitách dosáhnout změn.

Reflexe není jen o hodnocení výsledků, ale také o pochopení toho, co se stalo. Propojuje poznatky a zkušenosti a spojuje viditelné výsledky s hlubšími změnami v lidech, postojích a vztazích. Otevřená a strukturovaná reflexe také posiluje spolupráci. Dává prostor různým pohledům, od přímo zapojené cílové skupiny až po zainteresované strany, které proces podporovaly, a pomáhá všem vidět širší souvislosti toho, čeho bylo společně dosaženo.

## JAK REFLEKTOVAT

Vyvážená reflexe kombinuje přímou zpětnou vazbu od účastníků s postřehy facilitátorů a zainteresovaných stran. Tento proces mohou podpořit dva jednoduché nástroje:

- Dotazníky zpětné vazby pro cílové skupiny – krátké online nebo tištěné formuláře s několika klíčovými otázkami týkajícími se spokojenosti, relevance a návrhů na zlepšení. Dotazníky by měly být stručné a snadno vyplnitelné bezprostředně po účasti.
- Polostrukturované rozhovory se zainteresovanými stranami – přibližně pět krátkých rozhovorů (každý v délce 20–30 minut) s partnery, facilitátory nebo externími podporovateli procesu. Tyto rozhovory zachycují to, co pozorovali, co podle nich fungovalo nejlépe a co by doporučili do budoucna.

Tento přístup byl použit v projektu WIN, kde inovační týmy využily online dotazníky k oslovení účastníků a vedly krátké rozhovory s facilitátory a partnery. Cílem bylo poučit se z různých úhlů pohledu a zároveň zachovat proces jednoduchým a praktickým.

## 13

### VYZKOUŠEJTE

**Při rozhovorech se zainteresovanými stranami se zaměřte na tři hlavní otázky:**

- 1. Co se při implementaci osvědčilo obzvláště dobře?**
- 2. Co by se dalo příště udělat jinak?**
- 3. Jaký potenciál vidíte pro pokračování nebo rozšíření této inovace?**

Cílem není vytvářet dlouhé zprávy, ale pozorně naslouchat a zachycovat smysluplné postřehy od zúčastněných osob. Každý úhel pohledu prohlubuje vaše porozumění dopadu inovace.

### PŘEVÁDĚNÍ POZNATKŮ DO PRAXE

Jakmile shromáždíte zpětnou vazbu, svolajte svůj inovační tým na závěrečnou schůzku věnovanou reflexi. Shrňte hlavní zjištění a dohodněte se, co znamenají pro vaše další kroky. Některé týmy mohou dále rozvíjet své aktivity, jiné mohou plánovat, jak udržet nebo přenést své ověřené nápady.

Své závěry můžete zaznamenat do krátké „reflexní poznámky“. Ta může obsahovat klíčové úspěchy a výzvy, ponaučení z pilotního procesu a praktické nápady pro udržení nebo rozšíření inovace.

## 14

## VYZKOUŠEJTE

Na závěr reflexního setkání vyzvete každého člena týmu, aby se podělil o jeden poznatek, který si osobně odnese do své další práce. Tím se společné učení promění v dlouhodobý závazek.

## UZAVŘENÍ KRUHU

Reflexe výsledků je zároveň koncem i novým začátkem. Zajišťuje, že inovace nejsou izolovanými aktivitami, ale součástí nepřetržité cesty učení a zlepšování. Tím, že se tým zastaví, aby analyzoval, naslouchal a sdílel, připravuje půdu pro budoucí cykly inovací, které budou promyšlenější, vnímavější a udržitelnější.



# OD METODY KE ZMĚNĚ

Každá inovace začíná malým aktem odvahy. Skupinou lidí, kteří se rozhodnou podívat se na problém jinak a představit si, že změna je možná. Tato sada nástrojů byla vytvořena na podporu těchto momentů. Nabízí metody, kroky a nástroje, ale za každým z nich stojí něco hlubšího: přesvědčení, že místní iniciativa může přinést trvalou změnu.

Rozvíjením, testováním a reflexí sociálních inovací se váš tým stává součástí širší změny, na níž se podílejí lidé usilující o inkluzivnější, spravedlivější a odolnější komunity. Procesy popsané v této příručce nejsou pevně danými recepty, ale živými praktikami. Vyzývají k experimentování, dialogu a učení se z úspěchů i neúspěchů.

**Pamatujte: smysluplná změna je málokdy rychlá, ale stává se skutečností, když je sdílená.**

Ačkoli tato příručka končí, proces pokračuje ve vašem regionu, ve vaší organizaci, ve vaší komunitě. Každá úvaha, každý prototyp, každý rozhovor přispívá k širšímu příběhu změn v celé Evropě i mimo ni.

Pokud budete na této práci stavět, vyzýváme vás, abyste se podělili o své zkušenosti, výsledky a poznatky s ostatními. Společně můžeme rozšiřovat tuto komunitu praxe a pomoci sociálním inovacím růst tam, kde jsou nejvíce potřebné.

**Konsorcium WIN děkuje všem místním inovátorům, partnerům a členům komunity, kteří do této cesty vložili svou energii a představitivost. Ať je tato příručka zdrojem inspirace a povzbuzení pro mnoho dalších.**

# Sociální inovace začínají tam, kde se lidé odváží přehodnotit fungování komunit.

Tato metodická sada nástrojů nabízí praktickou cestu pro ty, kteří chtějí rozvíjet, testovat a reflektovat sociální inovace, které zlepšují životy lidí ve znevýhodněném postavení.

Sada nástrojů, která vychází ze zkušeností projektu WIN a jeho sedmi pilotních regionů podél Dunaje, poskytuje jasné kroky, nástroje a reflektivní cvičení pro každou fázi inovačního procesu – od sestavení týmu a porozumění potřebám komunity až po pilotní ověřování nápadů a učení se z výsledků.

Tato publikace, určená pro odborníky, pedagogy, veřejné orgány a podnikatele s občanským přesahem, kombinuje metodické kroky s lidskými příběhy o změně. Vyzyvá vás k jednání, učení a růstu prostřednictvím reflexe.

Děkujeme všem koordinátorům inovačních skupin WIN a místním partnerům, kteří tyto metody vyzkoušeli v praxi. Jejich otevřenost a kreativita formovaly tuto publikaci a nadále inspirují její čtenáře.

***Protože trvalá inovace není jen o tom, CO vytváříme, ale také o tom, JAK to společně vytváříme.***

Interreg  
Danube Region



Co-funded by  
the European Union

WIN