

RAZVOJ, TESTIRANJE I OSVRT NA SOCIJALNE INOVACIJE

**Unapređenje položaja žena na
tržištu rada u zemljama
Dunavskog regiona**



**METODOLOŠKI
PRIRUČNIK**

Metodološki priručnik za razvoj, testiranje i osvrt na socijalne inovacije

Unapređenje položaja žena na tržištu rada u zemljama Dunavskog regiona

Autor: dr Lačezar Afrikanov

Stručni urednik: dr Jani Kozina

Saradnici: Istraživački centar Slovenačke akademije nauka i umetnosti (Slovenija), Udruženje poslovnih žena Srbije (Srbija), Centralna transdanubijska regionalna inovaciona agencija – neprofitna organizacija (Mađarska), LAG Sokolovsko (Češka), Ministarstvo privrede Hercegbosanskog kantona (Bosna i Hercegovina), Nacionalna škola za menadžment (Bugarska), Udruženje za kulturu i obrazovanje PiNA (Slovenija), Univerzitet u Gracu (Austrija), Registrovano udruženje Štajerski gvozdeni put (Austrija), Zavod za zapošljavanje Hercegbosanskog kantona (Bosna i Hercegovina)

Grafički dizajn: Jana Avramova

Izdaje Nacionalna škola za menadžment, Bugarska, National Management School, Bulgaria u ime Konzorcijuma WIN projekta

© 2026 Konzorcijum WIN projekta

Elektronsko izdanje

www.interreg-danube.eu/projects/win

NAPOMENA O FINANSIRANJU

Ova publikacija je izrađena u okviru projekta WIN, koji sufinansira Evropska unija kroz Interreg Dunavski program, a koordinira Istraživački centar Slovenačke akademije nauka i umetnosti (Slovenija). Projekat WIN promoviše rodnu ravnopravnost i socio-ekonomsko osnaživanje žena u perifernim industrijskim područjima Dunavskog regiona, kroz razvoj, testiranje i procenu socijalnih inovacija koje unapređuju pristup tržištu rada.

ODRICANJE OD ODGOVORNOSTI

Informacije i stavovi izneti u ovoj publikaciji predstavljaju isključivo stavove autora i ne odražavaju nužno zvanično mišljenje Evropske unije, Interreg programa za Dunavski region ili Upravljačkog tela/Zajedničkog sekretarijata. Evropska unija niti bilo koja partnerska institucija ne mogu se smatrati odgovornim za upotrebu informacija sadržanih u ovoj publikaciji.

Reprodukovanje u obrazovne ili nekomercijalne svrhe dozvoljeno je uz navođenje izvora.

Preporučeno citiranje: 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, Bulgaria.

Interreg
Danube Region



Co-funded by
the European Union



SADRŽAJ

**1****Predgovor****2****Misija****3****Osluškivanje terena****4****Formiranje tima****5****Osećanje promene****6****Oblikovanje rešenja****7****Testiranje inovacija****8****Osvrt na rezultate****9****Od metode do promene**

PREDGOVOR

Socijalne inovacije retko počinju sa idejama. One kreću od fokusiranja i želje da se pažljivo sagleda način na koji ljudi žive, rade i snalaze se u svakodnevnim okolnostima. Pre nego što se oblikuje bilo kakvo novo rešenje, tu je dugi period slušanja, učenja i razumevanja složenih sistema. Ovaj priručnik prikazuje celokupno metodološko putovanje WIN projekta – dvoipogodišnju saradnju posvećenu unapređenju položaja žena u perifernim industrijskim područjima Dunavskog regiona. On objedinjuje znanja, alate i prakse koje su nam pomogle da razumemo lokalne izazove i da to razumevanje pretvorimo u konkretne inovacije.

Jedna od ključnih lekcija ovog projekta je da bitne inovacije ne prističu samo iz smernica. One zahtevaju osnovu: zajedničku konceptualnu perspektivu, uvide zasnovane na dokazima, neposredna iskustva sa terena i institucionalnu svest.

Zbog tog je prva godina WIN projekta bila je posvećena izgradnji ovih temelja. Ulazni dokument o položaju žena u perifernim industrijskim regionima (D1.1.1) pomogao je partnerima da razviju zajedničko razumevanje strukturnih nejednakosti i istorijskih obrazaca koji oblikuju tržišta rada. Podsetio nas je na to da rodna neravnopravnost ima duboke korene i da uspešne intervencije moraju uzeti u obzir kulturne i institucionalne dinamike podjednako kao i ekonomske.



Pored toga, razumevanje smo proširili kroz Komparativnu studiju (D1.1.2). Pomoću kontekstualne, statističke i SWOT analize, partneri su stekli jasnu sliku o tome kako se rodna nejednakost na tržištu rada ispoljava na različite načine u različitim sredinama. Ovi uvidi sprečili su pojednostavljivanje i omogućili da naše kasnije aktivnosti budu zasnovane na stvarnim, lokalnim uslovima, a ne na pretpostavkama.

Međutim, razumevanje određenog konteksta i prostora ne mogu se zasnivati isključivo na dokumentima ili podacima. Kroz transnacionalne radionice i studijske posete širom Dunavskog regiona, susretali smo se sa ženama, poslodavcima, regionalnim akterima, organizacijama u zajednici i inovatorima. Posmatrali smo kako funkcionišu institucije, kako se radna mesta nose sa promenama i kako zajednice reaguju na društvene i ekonomske promene. Ovi susreti su stvorili empatiju među partnerima i podsetili nas da su podaci uvek povezani sa stvarnim životnim pričama ljudi. Koristeći moć World Café formata za vođenje razgovora, uspeali smo da prikupimo dublje uvide proistekle iz naših zapažanja, kako iz nacionalnog konteksta, tako i kroz razmenu iskustava sa partnerima.



Institucionalne i političke strukture čine još jedan važan nivo svakog procesa socijalnih inovacija. **Analiza politika (D1.3.1)** i naknadna **stručna recenzija (D1.3.2)** identifikovale su inicijative na različitim nivoima upravljanja i sagledale kulturne i institucionalne prepreke za učešće žena na tržištu rada. Korišćenjem eDelphi metode uz učešće spoljnih eksperata, ojačali smo pouzdanost i raznovrsnost perspektiva. To nam je pomoglo da razumemo ograničenja, kao i mogućnosti unutar postojećih političkih okvira.

Katalog dobrih praksi (D1.3.3) dodatno je proširio naš horizont predstavljanjem konkretnih primera uspešnih pristupa iz čitavog Dunavskog regiona. Ove prakse poslužile su kao inspiracija za ono što se može prilagoditi, proširiti ili preneti u različite kulturne kontekste. One su pokazale da čak i u regionima sa sličnim izazovima, kreativnost, saradnja i strateško razmišljanje mogu dovesti do raznovrsnih rešenja.

Oslanjajući se na ovu čvrstu osnovu, započeli smo pilot-aktivnosti koje su obuhvatale osmišljavanje ideja socijalnih inovacija, njihovo testiranje i procenu rezultata. Dogovorili smo se da sledimo zajednički pristup definisan kroz dva ključna vodiča za razvoj (D2.1.1) i testiranje (D2.2.1) socijalnih inovacija, ali se stvarni proces razvijao kroz praksu: formiranje regionalnih timova, osluškivanje zajednice, oblikovanje ideja, pilot aktivnosti i osvrt na rezultate. Ovaj priručnik beleži te prakse i prevodi ih u fleksibilan put koji drugi mogu primeniti u sopstvenim regionima.

Stranice koje slede ne nude unapred zadate recepte. Umesto toga, donose skup smernica koje osnažuju aktere, jedinice lokalne samouprave, organizacije i grupe u zajednici da pokrenu sopstvene procese promena. Metode su testirane u sedam regiona sa različitim istorijama, kapacitetima i socio-ekonomskim izazovima. Upravo je ta raznovrsnost pomogla da se koraci dodatno oblikuju tako da ostanu pristupačni, a istovremeno ostave prostor za prilagođavanje.

Kao koordinator projekta, duboko sam zahvalan svim partnerima i lokalnim akterima koji su ovom putovanju pristupili sa otvorenošću i posvećenošću. Njihovi uvidi, kreativnost i istrajnost oblikovali su ne samo inovacije sprovedene na terenu, već i proces učenja koji je ovde predstavljen. Nadam se da će ovaj priručnik podržati sve one koji žele da započnu ili ojačaju sopstvene procese socijalnih inovacija, zasnovane na dokazima, vođene empatijom i razvijane kroz saradnju.

dr Jani Kozina
koordinator projekta WIN



MISIJA

Socijalna inovacija započinje verovanjem da ljudi i zajednice, udruženi, mogu da ostvare promene. Kada počnemo da slušamo, povezujemo se i zamišljamo bolje mogućnosti, otvaraju se novi putevi. Promena postaje stvarna kada ljudi dele isti cilj i zajedno rade na njegovom ostvarenju.

Ovaj priručnik namenjen je svima onima koji žele da ostvare pozitivne promene u svojoj zajednici. Ljudima koji prepoznaju izazove oko sebe i odlučuju da deluju, koji veruju da saradnja, empatija i kreativnost mogu pokrenuti promene. On nudi jednostavne, jasno strukturisane korake koji vam mogu pomoći da ideje pretvorite u konkretne aktivnosti i da pritom učite iz samog procesa.

Priručnik se zasniva na iskustvima i naučenim lekcijama iz projekta WIN, transnacionalne saradnje u Dunavskom regionu. Tokom dve i po godine, partneri iz sedam regiona sarađivali su sa lokalnim zajednicama kako bi osmislili, testirali i procenjivali socijalne inovacije koje podržavaju učešće žena na tržištu rada. Kroz taj rad razvili su praktične načine da povežu ljude, razumeju lokalne potrebe i stvore nove prilike za inkluziju i razvoj.



WIN projekat finansiran je kroz **Interreg Dunavski program i povezuje partnere Štajerskog gvozdenog puta u Austriji, Hercegbosanskog kantona 10 u Bosni i Hercegovini, opštine Radomir u Bugarskoj, grada Loznice u Srbiji, okruga Sokolov u Češkoj Republici, regiona Tatabanja–Orosanj–Dorog u Mađarskoj i opštine Trbovlje u Sloveniji.** Iako se svaki region suočavao sa različitim okolnostima, svi su delili isti cilj: bolje mogućnosti za žene u perifernim područjima i jačanje lokalnih ekonomija kroz socijalne inovacije.

Ovaj priručnik objedinjuje najkorisnije metode i uvide iz tog procesa. Vodi vas kroz pet povezanih faza: formiranje tima, razumevanje promene, oblikovanje rešenja, testiranje inovacija i osvrt na rezultate. Svaka faza obuhvata praktične aktivnosti, lako primenljive alate i kratke primere iz pilot-regiona. Zajedno čine proces učenja koji podstiče saradnju, kreativnost i kontinuirano unapređenje.

Ove metode nisu stroga uputstva. One su poziv na eksperimentisanje, prilagođavanje i učenje. Možete ih kombinovati na svoj način i prilagoditi kontekstu u kojem delujete. Najvažnije je da ostanete radoznali, da pažljivo slušate i sagledavate ono što učite zajedno sa drugima.

Nadamo se da će vas ova publikacija podstaći da napravite sopstvene korake ka pozitivnim promenama, da podelite svoja iskustva sa drugima koji koračaju sličnim putem i da se povežete sa WIN zajednicom kako biste nastavili da učite i zajedno stvarate nove ideje.





Jasna



Mirna



U organizaciji PiNA verujemo da ljudi i lokalni akteri već nose u sebi mnoga rešenja koja su potrebna njihovim zajednicama – naša uloga je da osmislimo participativne, inkluzivne procese koji ta rešenja iznose na površinu. Bliska saradnja sa lokalnim akterima nas motiviše, jer vidimo kako njihove ideje i angažovanje vode ka konkretnim socijalnim inovacijama u regionu.

PiNA, za Opštinu Trbovlje, Slovenija



Nisam svesno krenula putem razvoja i sprovođenja socijalnih inovacija – taj put je pronašao mene. Kada je stigao poziv da se priključim WIN projektu, prihvatila sam bez oklevanja... Poznavala sam toliko žena koje su se suočavale sa istim izazovima kao i ja.

**Janja, Hercegbosanski kanton 10,
Bosna i Hercegovina**



U ovaj proces sam se uključila jer verujem u snagu stvaranja prilika za žene u našem regionu, posebno u industrijama kao što su rudarstvo i proizvodnja, gde su one često nedovoljno zastupljene. Vidim entuzijazam i kreativnost naše grupe, kao i, nadam se, opipljiv uticaj našeg rada na promenu percepcija u našoj zajednici.

Kerstin, Štajerski gvozdeni put, Austrija



“

Socijalna inovacija me inspiriše jer pretvara empatiju i saradnju u opipljive, trajne pozitivne promene u svakodnevnom životu ljudi.

Ištvan, Tatabanja–Oroslanj–Dorog, Mađarska



“

U ovaj projekat sam se uključila jer on povezuje ljude, a ne strukture. Priče žena iz Radomira pokazale su da su žene saveznice, a ne konkurencija i da prave promene počinje onda kada podržavamo jedna drugu.

Jana, Radomir, Bugarska



“

Rad sa tako dinamičnom grupom žena bio je stalan izvor inspiracije i motivacije. Njihove priče i posvećenost svakodnevno me podsećaju zašto je ovaj rad zaista važan.

Eva, Okrug Sokolov, Češka Republika



“

Bilo mi je veliko zadovoljstvo da pratim kako se žene brzo povezuju, uče i međusobno podržavaju kada im se pruže prilika i odgovarajuća podrška. Osećaj da ono što smo zajednički pokrenuli može da se razvija i po završetku pilot projekta zaista me ispunjava. Verujem da bi Ženski etno hab mogao da ostane i u budućnosti zajednica koja ih okuplja i podstiče njihov dalji razvoj.

Dragana, za Loznicu, Srbija



OSLUŠKIVANJE TERENA

Osluškivanje terena je trenutak pre nego što sve započne. To je faza u kojoj ulazite u zajednicu ne da biste ponudili rešenja, već da biste razumeli svet u kojem ljudi žive. Pre formiranja tima ili osmišljavanja novih ideja, važno je usporiti i posmatrati širu sliku. Ovo poglavlje opisuje kako su WIN regionu pristupili tom početku i kako možete izgraditi sličnu osnovu za sopstveni proces socijalnih inovacija.

Istraživanje terena partneri su započeli sagledavanjem šire slike. Svako mesto nosi sopstvenu istoriju, tradiciju rada, kulturna očekivanja i razvojne obrasce. Partneri su istraživali šta je oblikovalo poslovni život žena mnogo pre početka projekta. Upoznavali su se sa razvojem lokalnih industrija, očekivanjima koja se postavljaju pred žene u njihovim zajednicama, uticajem demografskih promena i načinom na koje su prethodne ekonomske tranzicije uticale na porodice.

Sa ovim širim razumevanjem, partneri su se zatim fokusirali na sopstvene regione. Koristili su podatke kao način da sagledaju kako se lokalna slika

razlikuje od nacionalne ili kako odražava obrasce prisutne drugde. Podaci o zaposlenosti, zaradama, obrazovanju ili preduzetništvu postali su polazna tačka za pitanja:

KAKO UPOREDITI SVOJ REGION SA DRUGIMA

Ponekad lokalna slika postaje jasnija kada je sagledate u odnosu na neki drugi kontekst. Pozovite kolege iz obližnjih opština, partnerskih organizacija, ili susednih regiona da podele svoja zapažanja iz sopstvenih sredina.

Uporedite obrasce, prepreke i prilike, na neformalan način.

Nisu vam neophodni identični podaci. Čak i kratak razgovor može pokazati da li su vaši izazovi jedinstveni, zajednički ili deo šireg trenda. Ovakvo upoređivanje pomaže da sagledate i ono što bi inače moglo ostati neprimećeno, kao i da uočite ideje koje vredi dalje razvijati.

- Zašto nema žena u određenim sektorima?
- Šta objašnjava razlike između opština?
- Koje se snage možda kriju iza statistike?

Neki partneri su izradili jednostavne prikaze svojih regiona, upoređujući ih sa susednim područjima i uočavajući kako su industrije kroz istoriju, ili novi ekonomski tokovi, oblikovali mogućnosti. Kroz takvu komparativnu perspektivu bolje su sagledali specifične uslove u kojima žene grade svoje profesionalni život.

KAKO SLUŠATI INSTITUCIJE I PROPISE

Razumevanje iskustva ljudi podrazumeva i razumevanje pravila koja ih oblikuju. Odvojte malo vremena da identifikujete propise, programe i institucionalne rutine povezane sa vašom temom. Razgovarajte sa jednom ili dve osobe unutar ovih sistema, poput službi za zapošljavanje, centara za socijalni rad, udruženja poslodavaca, ili timova u lokalnoj samoupravi.

Čak i kratak razgovor može otkriti kako propisi funkcionišu u praksi, gde se pojavljuju nenamerne prepreke i koje mere imaju potencijal. Ako je moguće, pozovite nekoliko stručnjaka da se osvrnu na vaše prve utiske. Njihove povratne informacije doprinose jasnijem sagledavanju situacije i proširuju perspektivu.

Međutim, sama statistika nije mogla da pokaže kako život zaista izgleda. Zato su partneri izašli iz svojih kancelarija i zakoračili u zajednicu. Obilazili su radna mesta, centre za obuku i javne službe. Prisustvovali su lokalnim događajima i susretali se sa ženama u prostorima gde se one po prirodi stvari okupljaju. Slušali su kako žene govore o ritmu svakodnevice, o usklađivanju obaveza i o tihim preprekama koje oblikuju njihove izbore. Razgovarali su i sa poslodavcima koji nastoje da modernizuju zapošljavanje, sa socijalnim radnicima koji podržavaju žene u tranziciji i sa zaposlenima u lokalnoj upravi koji dobro poznaju administrativnu stranu inkluzije.

Neki uvidi proizašli su iz jednostavnog posmatranja. U jednom regionu, partneri su primetili kako ograničenja u prevozu utiču na pristup obukama. U drugom su shvatili da su obaveze i briga o porodici, a ne nedostatak motivacije, razlog zbog kog žene ne prihvataju nove poslove. U nekoliko regiona osetila se težina tradicije u radnim okruženjima, koja su se malo menjala tokom vremena.

Uporedo sa ovim iskustvima, partneri su istraživali i institucionalno okruženje. Mapirali su koje organizacije imaju ulogu u zapošljavanju, koje su mere aktivne na lokalnom nivou i kako različite institucije međusobno sarađuju. Razgovarali su sa nadležnim institucijama o strategijama, sa službama za zapošljavanje o programima podrške i sa organizacijama civilnog društva o novim potrebama. Na taj način počeli su da sagledavaju ne samo formalni, već i neformalni sistem, otkrivajući skrivene prakse, preklapanja i praznine koji uobličavaju mogućnosti za žene.

Zajedničko razmatranje sa kolegama i stručnjacima dodalo je još jedan nivo procesu slušanja. Partneri su upoređivali uvide iz različitih regiona, razgovarajući o onome što se činilo specifičnim, ali i o izazovima koji su zajednički u različitim sredinama. Kroz organizovane diskusije i onlajn dijaloge preispitivali su svoje pretpostavke i dodatno produbljivali razumevanje. Transnacionalni razgovor pomogao je da se lokalni izazovi sagledaju u širem kontekstu i podsetio da se, iako svako mesto ima svoju priču i posebnosti, mnogi osnovni obrasci ponavljaju.

Faza slušanja obuhvatila je i traženje inspiracije. Tokom studijskih poseta i razmena, partneri su se upoznali sa praksama koje su uspešno podržavale zapošljavanje žena u drugim regionima.

KAKO KORISTITI STUDIJSKE POSETE I DOBRE PRAKSE KAO INSPIRACIJU

Videti rad neke organizacije često daje bolji uvid nego samo čitanje o njoj. Posetite mesto na kojem se rešava izazov sličan vašem. To može biti, na primer, društveni centar, organizacija za obuke, poslodavac, nevladina organizacija ili inicijativa lokalne samouprave. Obratite pažnju na sitne detalje: kako se ljudi dočekuju, kako teku sastanci i kako se donose odluke.

Možete prikupiti i nekoliko primera dobre prakse iz svog regiona ili iz inostranstva. Obratite pažnju na ono što ih čini smislenim, ne samo po rezultatima, već i po ljudskoj dimenziji. Ovi primeri nisu modeli za kopiranje, već izvori inspiracije koji vam pomažu da zamislite nove mogućnosti u sopstvenom kontekstu.

Neke su bile male inicijative koje su pokretale lokalne zajednice, dok su druge bile formalni programi u kojima su učestvovali poslodavci i javne institucije. Ovi susreti nisu služili kao gotovi modeli, već kao polazne tačke za razmišljanje o tome šta bi moglo da se prilagodi lokalnom kontekstu. Uvid u to kako su se drugi suočavali sa sličnim izazovima proširio je pogled partnera na ono što je moguće.



Postepeno su ovi različiti koraci – od razumevanja širih struktura i sagledavanja regionalne dinamike, preko slušanja životnih iskustava i upoznavanja sa institucionalnim okvirom, do razmene mišljenja sa kolegama i traženja inspiracije – počeli da stvaraju celovitu sliku i razvijaju pažljivo razumevanje mesta u kojem želite da pokrenete promenu.

Osluškivanje terena priprema vas da pozovete prave ljude, postavite prava pitanja i prepoznate ono što je zaista važno u narednim fazama rada. Kada se ovo sprovede pažljivo, ostatak procesa socijalne inovacije postaje jasniji i jače povezan sa stvarnim životom.



„Grupa se okupila kako bi razmenjivala ideje, razvijala teme, pa čak i razgovarala o mogućim nagradama. Bilo je inspirativno videti koliko su svi bili posvećeni stvaranju nečega što ima smisla za mlađu generaciju. Ovaj zajednički napor izgradio je snažan osećaj poverenja i posvećenosti među nama.“

Kerstin, Austrija

FORMIRANJE TIMA



Svaka socijalna inovacija počinje sa malom grupom ljudi koji dele zajednički cilj. Pre nego što bilo koji projekat ili ideja mogu da zažive, potrebno je okupiti tim spreman da zajedno sluša, deluje i uči.

Pozivamo vas da formirate Inovacionu grupu koja će voditi vaš proces socijalnih inovacija. Iz našeg iskustva, ovakve grupe su ključni pokretači trajnih promena. One okupljaju ljude iz različitih sredina koji mogu da sagledaju izazove iz više uglova i udruženo rade na ostvarivanju zajedničkog cilja.

Na primer, u projektu WIN - s obzirom na to da je fokus bio na unapređenju položaja žena na tržištu rada, grupe su uključivale predstavnike ženskih udruženja, poslodavaca i organizacija za podršku poslovanju, lokalnih i regionalnih institucija, univerziteta i istraživačkih centara, kao i aktivne građane.

Kad god je to moguće, birajte članove koji žive ili rade u ciljnom regionu. Njihovo poznavanje lokalnih prilika pomaže im da razumeju konkretne izazove sa kojima se ljudi suočavaju. Ipak, korisno je uključiti i pojedince izvan regiona koji ga dobro poznaju ili mogu doneti dragocena znanja o mogućim rešenjima.

Efikasna Inovaciona grupa obično se sastoji od najmanje pet članova koji predstavljaju oblast i region u kojem radite.

Balans je tu od ključne važnosti – grupa treba da spoji poznavanje lokalnog konteksta sa novim pogledima.

“Održavali smo motivaciju u grupi tako što smo negovali saradničku i inspirativnu atmosferu. Svaka radionica bila je osmišljena tako da bude interaktivna i podsticajna, uz aktivnosti poput brainstorminga, world café formata i kreativnih diskusija.

Nakon radionica putem mejla smo komunicirali o malim pomacima, poput pokretanja pilot-aktivnosti, vodeći računa da svako oseti da se njegov doprinos ceni. Raznovrsnost naše grupe, sa predstavnicima industrije, obrazovanja, istraživanja, kulture, regionalnih institucija (poput Komore rada) i zajednice, donela je nove poglede i održavala visoku energiju.”

Kerstin, Austrija

Prethodno iskustvo u datoj oblasti jeste prednost, ali ne bi trebalo da bude glavni kriterijum za izbor. Ono što je najvažnije jeste da svaki član:

- **razume potrebe ciljne grupe**
- **poseduje dobre komunikacione i saradničke veštine**
- **motivisan je da doprinese pozitivnim promenama**

Članovi vaše Inovacione grupe učestvovaće u dugoročnom procesu razvoja i testiranja socijalnih inovacija. Redovno će se sastajati, učestvovati u zajedničkim radionicama i raditi individualno između sastanaka. U zavisnosti od faze rada, njihove aktivnosti mogu obuhvatati razgovore sa pripadnicima ciljne grupe, posmatranje stvarnih životnih situacija, sprovođenje intervjua ili kratkih anketa, kao i razmenu mišljenja unutar grupe.

Formiranje takvog tima zahteva vreme i poverenje. Važno je stvoriti radnu atmosferu u kojoj se uvažavaju iskustvo i perspektive svih učesnika. Jasno definisane uloge, otvoreni dijalog i mali, vidljivi rezultati u svakoj fazi pomažu da se održi motivacija i kontinuirano angažovanje grupe.

Kada se grupa formira, sledeće važno pitanje jeste kako održati motivaciju i angažovanost njenih članova tokom vremena. Članovi Inovacione grupe često su volonteri ili zaposleni profesionalci, koji svoje vreme posvećuju jer veruju u misiju. Svaki Inovacioni tim ima koristi od osobe koji drži proces na okupu, na primer koordinatora. Njegov zadatak nije da donosi odluke umesto grupe, već da vodi diskusije, obezbedi da se svačiji glas čuje i pomogne timu da ostane na pravom putu. Dobro vođenje procesa objedinjuje slušanje, planiranje i fleksibilnost.

“Učesnici inovacione grupe imaju visok stepen unutrašnje motivacije i već su afirmisani zagovornici svojih prava i poslovnih mogućnosti.

Ipak, ono što nam je pomoglo da tokom vremena održimo motivaciju jeste stalno povezivanje individualnog doprinosa sa zajedničkom, dugoročnom vizijom, stvaranje prostora za zajedničko promišljanje i međusobnu podršku, kao i prevođenje diskusija u postepene, konkretne aktivnosti koje su jačale osećaj napretka i zajedničku odgovornost.”

Jana, Bugarska



Na osnovu iskustva stečenog tokom WIN projekta, nekoliko jednostavnih rešenja pokazalo se kao posebno značajno:

1

SLAVITE MALE USPEHE

Prepoznajte svaki korak napred - uspešan razgovor, novu ideju, pozitivan sastanak. Napredak postaje vidljiv kada se prepozna i vrednuje.

2

ROTIRAJTE ULOGE

Omogućite drugim članovima da vode pojedine delove procesa, na primer da vode sastanak ili predstave rezultate. Zajednička odgovornost doprinosi većoj uključenosti i jačanju samopouzdanja.

SAVETI I IDEJE ZA MOTIVISANJE TIMA

3

STALNO UČITE

Započnite ili završite svaki sastanak kratkim pitanjem za razmišljanje, poput „Šta sam danas naučio?“ ili „Šta me je inspirisalo od prethodnog sastanka?“. Kontinuirano razmišljanje pomaže da se održi visok nivo motivacije i da se svakodnevni rad poveže sa širim ciljem.

4

POVEŽITE SE SA STVARNIM REZULTATIMA

Kad god je to moguće, približite grupu ljudima koji imaju koristi od njenog rada. Posete zajednici, slušanje priča, ili pozivanje gostujućih govornika pomažu da se očuva osećaj smisla i svrhe.

„U našoj grupi poverenje je raslo polako, ali kada se jednom uspostavilo, ideje su počele prirodno da se razvijaju. Izgradnja poverenja bila je ključna.“

Snežana, Radomir, Bugarska

OSEĆANJE PROMENE

Pre nego što pokušamo da promenimo sistem, potrebno je da ga razumemo. Osećanje promene je trenutak kada tim zastane kako bi slušao, posmatrao i osetio šta se zaista dešava u životu ljudi koje želi da podrži.

Mnogi inovativni procesi brzo prelaze na traženje rešenja. Ova faza vas poziva da usporite i sagledate stvari dublje. Ona pomaže grupi da pređe sa pretpostavki na razumevanje, sa „onoga što mislimo“ na „ono što ljudi zaista žive“. Što više vremena posvetite ovoj fazi, to će naredni koraci biti relevantniji i bliži stvarnim potrebama.

Tokom ove faze, vaša Inovaciona grupa istražuje jedno ključno pitanje: Šta se zaista dešava u našoj zajednici i odakle je potrebno započeti promenu?

POČNITE OD ONOGA ŠTO VEĆ ZNATE

Kako bi odgovorila na to pitanje, grupa sakuplja informacije, iskustva i uvide iz tri pravca:



- **Iz samog tima.** Članovi dele ono što već znaju, vide i osećaju u vezi sa temom. Često se skrivena znanja pojavljuju kada ljudi počnu otvoreno da govore.
- **Iz već postojećih znanja.** Izveštaji, studije, statistike i prethodne inicijative pružaju širu sliku. To nisu samo podaci, već i uvid u ono što je već pokušano i sprovedeno.

- **Od samih ljudi.** Razgovori, posmatranja i kratki intervjui sa ciljnom grupom i relevantnim akterima donose ljudsku perspektivu koju sami podaci ne mogu da prikažu.

Rezultat nije izveštaj pun brojki, već zajednička slika – razumevanje zašto su stvari takve kakve jesu i kakva pozitivna promena može doneti razliku. Ta slika postaje osnova za narednu fazu, u kojoj će ideje početi da se oblikuju.

“Tokom prvog sastanka koristili smo jednostavnu, ali snažnu vežbu sa klupkom kanapa: svaki učesnik je, dok govori, držao jedan kraj kanapa, a zatim klupko prosleđivao nekome sa kim je već sarađivao, postepeno stvarajući vidljivu mrežu među njima. U tom trenutku grupa je mogla doslovno da vidi koliko su već povezani i međuzavisni. To im je pomoglo da osete da nisu samo pojedinci na sastanku, već deo zajedničkog procesa i odgovornosti zasnovanih na postojećim odnosima.

Ova vežba je probila led, brzo izgradila poverenje i dala grupi snažan početni zamah koji se preneo i na kasnije faze rada.”

Jasna & Mirna, Slovenija

OSLUŠKIVANJE IZVAN TIMA

Nakon što sagledate stanovišta unutar grupe, izađite izvan nje i slušajte. Razgovarajte sa ljudima čiji su životi najviše povezani sa datim pitanjem, kao i sa onima koji na njega mogu da utiču – poslodavcima, predstavnicima javnih institucija, porodicama ili grupama u zajednici. To možete učiniti kroz kratke razgovore, manje grupne sastanke ili jednostavno posmatranje. Cilj nije da potvrdite sopstvene ideje, već da naučite ono što ranije niste znali.

“Učesnici pilot obuke izrazili su želju za više praktičnog rada na terenu i mogućnosti da se druže dok stiču nova znanja.”

Dragana, Srbija

ALATI KOJI VAM POMAŽU DA SAGLEDATE STVARI IZ PERSPEKTIVE DRUGIH

Nekoliko alata može učiniti ove razgovore usmerenijim i kreativnijim:

- **Fokus grupa** – vođena diskusija sa manjom grupom (5–8 osoba) radi sagledavanja različitih mišljenja i iskustava na istu temu.
- **Empatijska ili persona mapa** – jednostavan vizuelni alat za promišljanje o tome šta osoba iz ciljne grupe vidi, čuje, oseća i šta joj je potrebno.
- **Matrica aktera (stejkholdera)** – prikaz onih koji utiču na određeno pitanje, onih na koje pitanje utiče i onih kojih se to pitanje neposredno tiče.
- **Kratki intervjui ili posmatranja** – neposredni trenuci slušanja u stvarnom okruženju u kojem ljudi žive i rade.

Svaka metoda otvara drugačiji pogled na stvarnost. Možete kombinovati više njih, u skladu sa onim što je najprimerenije vašem kontekstu.

“Tokom jedne od ranih sesija kokreacije koristili smo vežbu pripovedanja, tokom koje su članovi delili iskustva o izazovima sa kojima se žene suočavaju na tržištu rada. Taj trenutak je stvorio snažnu emocionalnu povezanost i međusobno poverenje, što nam je pomoglo da pređemo sa pojedinačnih stavova na zajedničku posvećenost.”

Ištvan, Mađarska

“Ključna prekretnica dogodila se tokom našeg prvog kreativnog zadatka – izrade Persona koje su predstavljale različite ciljne grupe, uključujući žene u različitim životnim situacijama i mlade, devojkice i mladiće, koji su na pragu izbora svog obrazovnog puta i buduće karijere.

Ova vežba pomogla je učesnicima da dublje razumeju perspektive ovih grupa, prepoznaju njihove motive i prepreke, te da izgrade istinski saradničku atmosferu zasnovanu na međusobnom poverenju i poštovanju.”

Eva, Češka Republik

“Koristili smo kombinaciju strukturiranih vizuelnih alata i kreativnih metoda kako bismo pomogli grupi da razvije i unapredi ideje. Rad sa različitim kanvasima i šablonima omogućio je akterima da pređu sa opštih razmišljanja na konkretnije i zajednički oblikovane planove. Persona kanvas bio je posebno koristan za jasnije razumevanje potreba onih za koje su osmišljavali rešenja.”

Jasna & Mirna, Slovenija

“Koristili smo različite interaktivne formate, poput brainstorminga, World Café metode, otvorenih diskusija i doprinosa naših akademskih partnera i članova grupe, kao ključne tehnike za generisanje ideja.”

Kerstin, Austrija

PRIKUPLJANJE UVIDA KROZ TERENSKI RAD

Između sastanaka, članovi grupe mogu pojedinačno ili u parovima izlaziti na teren kako bi razgovarali sa većim brojem ljudi. Deset razgovora je obično dovoljno da se uoče obrasci. Nakon svakog razgovora zapišite kratke beleške, fokusirajući se na ono što vas je iznenadilo ili imalo snažan emocionalni naboj.



Kada sprovodite intervju ili sastanke, uvek objasnite ko ste, zašto postavljate pitanja i kako će prikupljene informacije biti korišćene. Neka razgovori budu kratki i sa uvažavanjem, zahvalite se svima što dele svoja iskustva. Pitajte da li možete da ostanete u kontaktu i u narednoj fazi. Većina ljudi ceni kada su uključeni u dalji tok procesa.

“Radili smo sa akterima iz različitih oblasti i svako od njih je donosio informacije sa sopstvenog „terena“ – iz svakodnevnog rada sa ženama, institucijama i zajednicama, kroz pružanje lokalnih usluga, aktivno doprinoseći oblikovanju rešenja.”

Jasna & Mirna, Slovenija

“Kako bismo stekli aktuelnije i sveobuhvatnije razumevanje položaja žena u našem regionu, sprovedi smo anketu među nezaposlenim ženama u saradnji sa kolegama iz Službe za zapošljavanje. Anketa se bavila ravnotežom između poslovnog i privatnog života, profesionalnim interesovanjima, spremnošću za dalje usavršavanje, relevantnim temama, kao i iskustvom sa poslodavcima, i drugim povezanim pitanjima.”

Janja, Bosna i Hercegovina

ZAJEDNIČKO RAZUMEVANJE

Nakon što ste oslušnuli raznovrsna mišljenja i sagledali temu iz različitih uglova, vreme je da sve delove povežete u jednu zajedničku sliku. Pozovite tim da se vrati za sto sa svim beleškama, utiscima i malim otkrićima prikupljenim do sada, tako da budu vidljivi svima. Pročitajte svaku belešku naglas.

Zamolite grupu da potraži obrasce, poput reči ili osećanja koja se ponavljaju, priča koje se pojavljuju na različitim mestima ili kontrasta koji otkrivaju nešto novo. Cilj nije da se odmah postigne saglasnost, već da se prepozna ono što najjače odjekuje unutar tima.

Kada se ključne teme iskristališu, vreme je da zajedničko razumevanje pretočite u jedno usmeravajuće pitanje – takozvanu **formulaciju izazova (Challenge Statement)**. Ova formulacija postaje osnova za narednu fazu, u kojoj će se razvijati ideje i rešenja.

Dobar izazov je konkretan, usmeren na ljude i na promenu na koju je moguće uticati. On jasno imenuje i osobe i promenu koju želite da podržite. Jednostavan način da ga formulišete jeste kroz pitanje: „Kako bismo mogli da...?“

“Temeljno razumevanje ne zahteva uvek formalne istraživačke alate, naročito kada se različiti akteri okupljaju radi razmene znanja unutar Inovacione grupe. Članovi našeg tima već su imali značajno iskustvo u radu sa različitim grupama i zajednički su doprinosili svojim stručnim znanjima kako bi se situacija što potpunije sagledala.”

Dragana, Srbija

Na primer:

- Kako bismo mogli da podržimo žene koje se vraćaju na posao nakon duže pauze?
- Kako bismo mogli da stvorimo lokalne mreže koje pomažu mladim majkama da pronađu prilike za obuku?
- Kako bismo mogli da podignemo svest poslodavaca o fleksibilnim oblicima rada?

Pre nego što zaključite ovu fazu, proverite formulisani izazov sa nekoliko osoba iz ciljane grupe ili lokalne zajednice. Pitajte ih da li im deluje stvarno, relevantno i vredno rešavanja. Ako se u njemu prepoznaju, na dobrom ste putu. Ako ne, prilagodite formulaciju zajedno dok ne bude u potpunosti odgovarala njihovoj stvarnosti.

“Metode nismo koristili samo da bismo „proučavali“ aktore ili ciljnu grupu sa distance. Od samog početka ceo proces bio je osmišljen tako da podstakne saradnju, povezivanje i smislen rad za lokalnu zajednicu, a ne samo prikupljanje podataka. Svaki alat koji smo primenili bio je postavljen tako da ljudi zajedno grade razumevanje, umesto da od njih izdvajamo informacije.”

Jasna & Mirna, Slovenija

OBLIKOVANJE REŠENJA

Nakon perioda slušanja, posmatranja i sagledavanja promena, vaš Inovacioni tim spreman je da pređe sa razumevanja na osmišljavanje novih mogućnosti. Ovo je kreativna faza procesa, u kojoj počinjete da postavljate pitanje „Šta ako?“ i istražujete moguće načine da unapredite život u svojoj zajednici. Sada tim može da pretoči stečeno razumevanje u konkretne ideje za promenu. Cilj nije da se osmisle savršeni projekti, već da se razviju mala, smislena i realistična rešenja koja se kasnije mogu testirati i unapređivati.



Od uvida do ideja

Započnite tako što ćete se vratiti na sve što je vaš tim do sada naučio – kroz priče, beleške i utiske prikupljene u prethodnoj fazi. Pročitajte ih naglas i podsetite jedni druge koji su se trenuci pokazali kao najvažniji. Često se novi uvidi pojave upravo kada se zajedno osvrnete na prethodno iskustvo.

Zatim pozovite sve da razmotre moguće naredne korake. Stvorite podsticajno okruženje u kojem se čuju sve ideje, čak i one koje na prvi pogled deluju nerealno. U ovoj fazi važnije je generisati što više ideja, nego ih odmah procenjivati. Što je više glasova i perspektiva prisutno, to je kreativni tok snažniji.

5

PROBAJTE OVO

Zamolite svakog člana tima da napiše do deset brzih ideja za moguća rešenja. Zatim ih podelite u parove kako bi razmenili predloge i grupisali slične ideje. Sve ideje postavite na zid ili na digitalnu tablu i svakome dajte tri nalepnice ili tačkice za glasanje o favoritima. Brzo ćete uočiti gde se okuplja zajednička energija.

“Grupa je radila sa metaforičkim karticama kako bi izašla iz okvira racionalnog razmišljanja i otvorila prostor za intuiciju i dublje uvide. Kada je preterano analiziranje popustilo, ideje su počele da teku, a postalo je jasno da najbolji uvidi često dolaze onda kada prestanemo da se previše trudimo da ih pronađemo.”

Jana, Bugarska

ZAJEDNIČKO STVARANJE

Dobar brejnstorming (osmišljavanje ideja) zasniva se na slušanju i zainteresovanosti. Neki ljudi svoje misli lakše izražavaju rečima, drugi kroz crteže ili primere. Podstaknite oba pristupa. Omogućite timu da koristi kartice, post-it papiriće ili skice kako bi svi mogli ravnopravno da učestvuju u procesu.

Kada se sve ideje prikupe, grupišite ih po temama i uočite gde se okuplja najviše energije. Možete glasati za favorite, povezivati slične ideje ili spajati nekoliko manjih u jednu širu. Na kraju, tim bi trebalo da ima nekoliko ideja koje deluju inspirativno i koje je moguće isprobati u praksi.

“Naš tim je prvenstveno koristio brainstorming i storytelling kao ključne kreativne tehnike za generisanje i razradu ideja tokom celog projekta. Ove metode prilagodili smo lokalnom kontekstu tako što smo u proces brainstorminga uključili lične priče prikupljene kroz intervju i grupne diskusije, čime su ideje bile utemeljene u stvarnim iskustvima, a predložena rešenja relevantnija i autentičnija.”

Ištvan, Mađarska

UČINIMO IDEJE VIDLJIVIM

Ideje postaju jasnije kada ih ljudi mogu videti. Tu započinje faza izrade prototipa. Prototip može biti brzi crtež, priča, mapa ili čak mali trodimenzionalni model napravljen od recikliranih materijala. On pomaže timu i drugima da zamisle kako bi ideja funkcionisala u stvarnom životu. Cilj nije napraviti savršeno rešenje, već ga učiniti vidljivim i razumljivim.

6

PROBAJTE OVO

Odvojte jedan sastanak isključivo za to da ideje prikazete vizuelno. Ponesite papir, olovke i jednostavne materijale koje možete pronaći, poput kutija, papirnih čaša ili trake. Podelite se u manje grupe i svakom paru ili trojci dodelite po jednu ideju koju treba da prikažu vizuelno. Zatim ih pozovite da je predstave u roku od dva minuta, objašnjavajući kako bi funkcionisala i kome bi donela korist.

Storytelling (pripovedanje) može imati istu svrhu. Pozovite članove tima da predstave ideju kao da je predstavljaju na događaju u zajednici. Svaka priča treba da objasni kome je ideja namenjena, kako funkcioniše i kakvu promenu može doneti. Kada svako može da ispriča priču svojim rečima, ideja postaje deo zajedničke vizije grupe.

“Inovaciona grupa koristila je glinu, papir i flomastere kako bi oblikovala svoje ideje. Oblikujući i crtajući kako bi obuka, mentorstvo i briga o deci mogli da se odvijaju na jednom mestu, koncept je postao razigran, ali jasan, što je drugima omogućilo da brzo razumeju njegovu suštinu.”

Jana, Bugarska

TESTIRANJE SA LJUDIMA

Kada je prva verzija vaših ideja spremna, vratite se ljudima koji su ih inspirisali. Predstavite im prototipe ili priče i pažljivo saslušajte njihove reakcije. Da li se prepoznaju u tim idejama? Da li ih doživljavaju kao korisne, realne ili podsticajne? Njihove povratne informacije pomoći će timu da prilagodi i unapredi svaku ideju.

7

PROBAJTE OVO

Organizujte neformalni susret ili otvoreni kafe-događaj na kojem stanovnici mogu da razgledaju vaše prototipe. Podelite im obojene nalepnice ili male kartice kako bi ostavili komentare ili označili ono što im deluje najrelevantnije. Ovaj susret ne posmatrajte kao prezentaciju, već kao razgovor.

Ponovno osluškivanje zajednice održava proces verodostojnim. Podseća tim da dobre ideje rastu kroz dijalog, a ne u izolaciji.

IZBOR DALJEG PRAVCA

Nakon prikupljenih povratnih informacija, tim se ponovo sastaje kako bi odlučio koje su ideje spremne za testiranje. Nekoliko pitanja može usmeiti diskusiju:

- Da li je ideja značajna za ljude kojima je namenjena?
- Možemo li je sprovesti uz vreme i resurse kojima raspolažemo?
- Pokazuje li hrabrost i kreativnost?
- Ima li potencijal da traje i nakon prvog testiranja?
- Može li se preneti ili primeniti u drugim sredinama?
- Kriterijumi za odlučivanje: korisnost, dugoročan uticaj, hrabrost, izvodljivost i potencijal za razvoj.

OKVIR ZA REŠENJE

Kako biste strukturirali razmišljanje tima, možete koristiti kratak okvir za rešenje – jednostavan prikaz na jednoj stranici za svaku ideju. Ovaj alat nije obrazac koji se popunjava mehanički, već način da se koncept učini jasnijim. Inovacioni tim može koristiti ovaj okvir da opiše svaku ideju pre prelaska u narednu fazu testiranja.

ODREDNICA	KLJUČNO PITANJE
Naziv ideje	Koji naziv najbolje oslikava njen duh?
Svrha	Koju pozitivnu promenu želimo da ostvarimo?
Kome je namenjena	Koji ljudi ili grupe će imati koristi?
Ključna aktivnost	Šta ćemo konkretno raditi?
Očekivani rezultati	Kakvu promenu će doneti u životima ljudi?
Potencijal za dalji razvoj	Kako bi ova ideja mogla da se razvija ili inspiriše druge?

TESTIRANJE INOVACIJA

Nakon oblikovanja ideja i slušanja povratnih informacija, vaš Inovacioni tim spreman je za naredni korak – testiranje rešenja u stvarnim uslovima. Pilotiranje je trenutak kada ideje susreću praksu. To je faza delovanja i učenja, koja vam omogućava da sagledate kako koncept funkcioniše u realnom okruženju i šta je potrebno unaprediti pre daljeg širenja.

Ova faza je istovremeno praktična i refleksivna. Plan se sprovodi u delo, ali se istovremeno uči iz svega što se tokom procesa dešava. Svaki pilot postaje mali, eksperiment u stvarnom svetu, koji pokazuje kako socijalna inovacija može da preraste iz razumevanja u konkretno delovanje.

POSTAVLJANJE OSNOVE

Pre početka sprovođenja, vratite se svojim idejama, potvrdite da su i dalje relevantne i proverite da li je plan izvodljiv u odnosu na raspoložive ljude i resurse. Unutar tima razgovarajte o tome kako svako može da doprinese, ko će koordinirati aktivnosti, ko će biti u kontaktu sa akterima i ko će pratiti napredak.

Priprema podrazumeva i ponovno slušanje. Povežite se ponovo sa članovima zajednice, partnerima i drugim akterima koji mogu podržati pilot. Podelite plan otvoreno i proverite da li aktivnosti i dalje imaju smisla iz njihove perspektive. Razgovori često otkriju nove detalje ili izazove koji će vaš plan učiniti snažnijim.

“Najvažnije je slušati. Tokom razvojne faze, povratne informacije preduzetnica pokazale su se kao deo koji nedostaje u našem razumevanju potreba žena, prepreka sa kojima se suočavaju u profesionalnom razvoju i mogućih rešenja koja bi uvažila i potrebe poslodavaca i osoba koje traže posao.”

Janja, Bosna i Hercegovina

8

PROBAJTE OVO

Organizujte jedan sastanak usmeren na razmatranje odabranih rešenja i usaglašavanje pristupa njihovom testiranju. Zamolite svakog člana da navede jednu moguću prepreku koju predviđa i jedan resurs ili osobu koja bi mogla pomoći da se ona prevaziđe.



Na kraju ove pripremne faze, Inovacioni tim trebalo bi da ima jasan, zajednički plan delovanja, osećaj zajedničke odgovornosti među članovima i podršku ključnih aktera koji će pratiti proces.

“Povratne informacije direktno su uticale na našu strategiju pilotiranja: za sprovođenje je odabrana po jedna inovacija za svaku ciljnu grupu. Zanimljiv uvid došao je od mladih učesnika, koji su rodnu ravnopravnost u velikoj meri doživljavali kao nešto što se podrazumeva, za razliku od starijih generacija koje su pokazivale više neodlučnosti ili zadržke. Ovaj uvid je potvrdio značaj međugeneracijskog dijaloga i ukazao na potrebu da se ne radi samo sa mladima, već i sa odraslima, pružajući im podršku da jasnije izraze i sa sigurnošću zastupaju svoja uverenja o ravnopravnosti.”

Eva, Češka Republika



SPROVOĐENJE PROMENA U PRAKSI

Kada se pripreme završe, započinje sprovođenje aktivnosti. Ovo je najdinamičnija i najvidljivija faza procesa. Aktivnosti koje ste osmislili počinju da se realizuju u praksi, poput radionica, sastanaka, obuka, kampanja ili pilot aktivnosti.

Podstaknite tim da na jednostavan način registruje ono što se dešava: kroz kratke zabeleške nakon aktivnosti, povratne informacije učesnika ili fotografije koje beleže ključne trenutke. Kontinuirano prikupljanje ovih informacija pomoći će vam da kasnije sagledate iskustva i jasno predstavite rezultate.

9

PROBAJTE OVO

Odredite jednog ili dva člana tima kao posmatrače tokom sprovođenja aktivnosti. Njihova uloga je da uoče male, ali važne detalje, na primer kako učesnici reaguju, kakva se atmosfera stvara i šta pomaže ili otežava proces. Ova zapažanja obogatiće kasniju analizu.

“Posmatrajući format „žive biblioteke“ (u kojem profesionalci, kao „žive knjige“, dele svoje karijerne puteve i iskustva), jasno smo uočili da mnoge mlade žene, kao i mladi uopšte, i dalje nemaju jasnu predstavu o tome kako različita zanimanja izgledaju u praksi, jer ne dobijaju dovoljno informacija na način koji im je blizak i razumljiv.”

Jasna & Mirna, Slovenija

Sprovođenje retko teče linearno. Neke aktivnosti će se odvijati bez poteškoća, dok će druge zahtevati prilagođavanje. Takve situacije ne posmatrajte kao problem, već kao priliku za učenje. Ključno je da komunikacija ostane otvorena unutar tima, sa učesnicima i sa lokalnim partnerima.

10

PROBAJTE OVO

Na svakih nekoliko nedelja organizujte kratak interni osvrt uz tri usmeravajuća pitanja:

- 1. Šta funkcioniše dobro?**
- 2. Šta ne funkcioniše i zašto?**
- 3. Šta ćemo sledeći put uraditi drugačije?**

Do kraja ove faze, najmanje jedno ili dva vaša rešenja biće testirana u stvarnim uslovima, uz prikupljene povratne informacije od žena i učesnika koji su bili direktno uključeni.

“Poseban trenutak zabeležen je tokom kreativnog takmičenja kada smo videli radove učenika i studenata. Njihovi radovi i ideje o ženama u industriji i rudarstvu nisu bili samo kreativni, već su pokazali i promenu u načinu na koji posmatraju rodne uloge u ovim oblastima.”

Kerstin, Austrija



UČENJEM DO ZNAČAJNIH PROMENA

Nakon testiranja dolazi momenat za osvrt. Tada tim zastaje kako bi analizirao proces, razumeo šta se dogodilo i šta je postignuto. Sagledavanje se ne odnosi samo na brojke ili formalnu evaluaciju, već na razumevanje celokupnog iskustva – uočenih promena, izazova sa kojima ste se suočili i stečenih uvida.

Okupite Inovacioni tim i ključne učesnike koji su bili uključeni. Pozovite ih da podelu svoja viđenja procesa i rezultata. Usmerite razgovor na tri pitanja: Šta je funkcionisalo? Šta se može unaprediti? Šta bi trebalo da se nastavi i nakon završetka projekta?

11

PROBAJTE OVO

Osvrt možete učiniti podsticajnijim uz korišćenje vizuelnih materijala, poput fotografija, ključnih reči na karticama ili jednostavne vremenske linije procesa. Pozovite učesnike da označe trenutke učenja ili promena i da uz njih podelu kratke priče.

“Nakon razvojne faze našeg pilot-podkasta, jasno se pokazalo kako su povratne informacije žena i aktera unapredile naše ideje. U prvom trenutku koncept je bio usmeren uglavnom na podizanje opšte svesti o izazovima sa kojima se žene suočavaju na tržištu rada. Međutim, direktne povratne informacije pokazale su da bi muškarci mogli reagovati defanzivno na takav pristup ili se osećati isključeno.”

Ištvan, Mađarska

Završni korak gleda unapred. Razgovarajte o tome kako se rezultati pilota mogu nastaviti, ko bi mogao preuzeti vodeću ulogu, koja partnerstva mogu podržati održivost i koji su mali, realni koraci mogući u narednim mesecima. Čak i kada se projekat završi, odnosi i znanja izgrađeni tokom testiranja mogu nastaviti da se razvijaju.

12

PROBAJTE OVO

Kao završnu aktivnost, pozovite tim da zajedno napiše jednu rečenicu koja sažima glavnu lekciju iz vašeg pilota. Ona kasnije može poslužiti kao poruka vašeg tima drugim inovatorima.

Zajedničkim sagledavanjem iskustvo se pretvara u kolektivno znanje. Tako socijalna inovacija sazreva ne samo kroz uspeh, već kroz učenje i dijalog.

“Osećam potrebu da kažem još nešto. Kao iskusna i zrela žena, shvatila sam da je jedno od najvažnijih osećanja osećaj pripadnosti – onaj koji sam osetila među vama tokom obuka u okviru pilota. To iskustvo je neprocenjivo i dragoceno za svakog čoveka u današnjem brzom i pomalo otuđenom svetu. Rad nije samo pitanje zarade, on može i treba da bude i strast, ljubav, stvaralaštvo i empatija.”

Učesnica pilot-aktivnosti, Srbija

OSVRT NA REZULTATE

Svaki proces socijalne inovacije traži trenutak zastajanja. Sagledavanje je prostor u kojem se iskustvo pretvara u razumevanje. Ono omogućava Inovacionom timu da prepozna šta je zaista funkcionisalo, šta se može unaprediti i na koji način testirane ideje mogu nastaviti da se razvijaju na održiv način. Ova faza zatvara krug razvoja, testiranja i razmatranja, ali istovremeno otvara novi. Uvidi nastali u ovom koraku usmeravaju buduće aktivnosti i čine stečeno znanje dostupnim drugima koji žele da pokrenu promene u svojim sredinama.

Sagledavanje nije samo procena rezultata, već razumevanje onoga što se zaista dogodilo. Ono povezuje dokaze i iskustvo, spajajući vidljive rezultate sa dubljim promenama u ljudima, stavovima i odnosima. Otvoreno i strukturisano sagledavanje dodatno jača saradnju. Daje prostor različitim perspektivama – od direktno uključenih pripadnika ciljne grupe do aktera koji su podržali proces – pomažući svima da sagledaju širu sliku onoga što je zajednički ostvareno.

KAKO PROCENITI REZULTATE

Uravnoteženo sagledavanje povezuje direktne povratne informacije učesnika sa uvidima koordinatora procesa i stejkholdera, učesnika uključenih u proces. Dva jednostavna alata mogu podržati ovaj proces:

- Upitnici za ciljne grupe – kratki onlajn ili štampani obrasci sa nekoliko ključnih pitanja o zadovoljstvu, relevantnosti i predlozima za unapređenje. Važno je da budu kratki i jednostavni za popunjavanje odmah nakon učešća.
- Polustrukturisani intervjui sa akterima – oko pet kraćih razgovora (20–30 minuta) sa partnerima, koordinadorima procesa ili spoljnim saradnicima koji su podržali proces. Ovi razgovori omogućavaju da se zabeleži šta su uočili, šta smatraju najuspešnijim i šta bi preporučili za buduće aktivnosti.

Ovakav pristup primenjen je u WIN projektu, gde su Inovacioni timovi koristili onlajn upitnike kako bi prikupili povratne informacije od učesnika, kao i kratke intervju sa koordinatorima procesa i partnerima. Cilj je bio da se uči iz različitih perspektiva, uz zadržavanje jednostavnog i praktičnog pristupa.

13**PROBAJTE OVO**

Tokom interjuvisanja stejkholdera, usmerite se na tri ključna pitanja:

- 1. Šta je posebno dobro funkcionisalo tokom sprovođenja aktivnosti?**
- 2. Šta bi sledeći put moglo da se uradi drugačije?**
- 3. Kakav potencijal vidite za nastavak ili širenje ove inovacije?**

Cilj nije izrada opsežnih izveštaja, već pažljivo slušanje i beleženje značajnih uvida onih koji su bili uključeni. Svaka perspektiva doprinosi dubljem razumevanju efekata inovacije.

PRETVARANJE UČENJA U AKCIJU

Nakon prikupljenih povratnih informacija, okupite Inovacioni tim na završnom sastanku posvećenom razmatranju iskustava i rezultata. Sumirajte glavne nalaze i usaglasite se šta oni znače za naredne korake. Neki timovi će unaprediti svoje aktivnosti, dok će drugi planirati kako da održe ili prenesu testirane ideje.

Zaključke možete zabeležiti u kratkoj „Noti o zapažanjima“. Ona može da sadrži ključna postignuća i izazove, naučene lekcije iz pilot aktivnosti, kao i praktične ideje za održivost ili dalje širenje inovacije.

14

PROBAJTE OVO

Završite sastanak tako što ćete pozvati svakog člana tima da podeli jedan uvid koji će poneti sa sobom i primenjivati u svom daljem radu. Na taj način zajedničko učenje prerasta u trajnu posvećenost.

ZATVARANJE KRUGA

Razmatranje rezultata istovremeno predstavlja i završetak i novi početak. Ono obezbeđuje da inovacije ne ostanu izolovane aktivnosti, već deo kontinuiranog procesa učenja i unapređenja. Zastajući radi analize, slušanja i razmene, vaš tim postavlja osnovu za naredne cikluse inovacija, koji će biti promišljeniji, prilagodljiviji i održiviji.



OD METODE DO PROMENE

Svaka inovacija započinje malim činom hrabrosti – trenutkom kada grupa ljudi odluči da problem sagleda drugačije, verujući da je promena moguća. Ovaj priručnik nastao je kako bi podržao upravo takve trenutke. On nudi metode, korake i alate, ali iza svakog od njih stoji nešto dublje – uverenje da lokalna akcija može doneti trajne promene.

Razvijajući, testirajući i sagledavajući socijalne inovacije, vaš tim postaje deo šireg pokreta ljudi, inicijatora promena ka inkluzivnijem, pravednijem i otpornijem okruženju. Procesi opisani ovde nisu fiksni recepti, već rezultat žive prakse. Oni podstiču eksperimentisanje, dijalog i učenje, kako iz uspeha, tako i iz neuspeha.

Zapamtite: značajne promene retko se dešavaju brzo, ali postaju stvarne kada se dele.

Iako se priručnik ovde završava, proces se nastavlja dalje. Svako razmatranje, svaki razvijeni model i svaki razgovor doprinose široj priči o promenama širom Evrope i izvan njenih granica.

Ako nastavite da nadograđujete započeti rad, pozivamo vas da svoja iskustva, rezultate i uvide delite sa drugima. Zajedno možemo proširiti mrežu razmene znanja i pomoći da se socijalne inovacije dalje razvijaju tamo gde su najpotrebnije.

WIN konzorcijum zahvaljuje svim lokalnim inovatorima, partnerima i članovima zajednice koji su svojim znanjem, energijom i maštom doprineli ovom zajedničkom putovanju. Neka ovaj priručnik bude izvor smernica i podsticaja za mnoge koji dolaze.

Socijalna inovacija počinje tamo gde ljudi imaju hrabrosti da preispitaju način na koji zajednica funkcioniše.

Ovaj metodološki priručnik nudi praktičan put svima koji žele da razvijaju, testiraju i razmatraju socijalne inovacije usmerene ka unapređenju života ljudi koji su u manje povoljnom položaju.

Zasnovan na iskustvu WIN projekta i njegovih sedam pilot regiona širom Podunavlja, priručnik donosi jasne korake, alate i vežbe za promišljanje u svakoj fazi inovacionog procesa – od formiranja tima i razumevanja potreba zajednice do testiranja ideja i učenja iz rezultata.

Namenjen stručnjacima, edukatorima, predstavnicima javnih institucija i pokretačima inicijativa u zajednici, ovaj priručnik povezuje metodološki pristup sa stvarnim pričama o promeni. Poziva vas da delujete, učite i razvijate se kroz sagledavanje iskustava.

Zahvaljujemo svim koordinatorima WIN Inovacionih grupa i lokalnim partnerima koji su ove metode testirali u praksi. Njihova otvorenost i kreativnost oblikovale su ovu publikaciju i nastavljaju da inspirišu njene čitaoce.

Jer trajna inovacija nije samo u onome što stvaramo, već i u načinu na koji to zajedno radimo.

**Interreg
Danube Region**



**Co-funded by
the European Union**

WIN