

RAZVOJ, TESTIRANJE IN REFLEKTIRANJE DRUŽBENIH INOVACIJ

Izboljšanje položaja žensk na trgu
dela v Podonavju



METODOLOŠKI
PRIROČNIK

Metodološki priročnik za razvoj, testiranje in reflektiranje družbenih inovacij

Izboljšanje položaja žensk na trgu dela v Podonavju

Avtor: Dr. Lachezar Afrikanov

Znanstveni urednik: Dr. Jani Kozina

Sodelujoči: Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti (Slovenija), Združenje poslovnih žensk Srbije (Srbija), Regionalna inovacijska agencija Osrednje Transdanubije (Madžarska), LAS Sokolovsko (Češka), Ministrstvo za gospodarstvo Kantona 10 (Bosna in Hercegovina), Nacionalna šola za management (Bolgarija), Kulturno izobraževalno društvo PiNA (Slovenija), Univerza v Gradcu (Avstrija), Društvo Štajerska železna pot (Avstrija), Zavod za zaposlovanje Kantona 10 (Bosna in Hercegovina).

Grafično oblikovanje: Iana Avramova

Izdala Nacionalna šola za management, Bolgarija, v imenu konzorcija projekta WIN.

© 2026 Projektni konzorcij WIN

Elektronska publikacija

www.interreg-danube.eu/projects/win

FINANCER

Ta publikacija je bila razvita v okviru projekta WIN, ki ga sofinancira Evropska unija prek programa Interreg Podonavje, koordinira pa ga Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti (Slovenija). Projekt WIN spodbuja enakost spolov in družbeno-ekonomsko opolnomočenje žensk v obrobni industrijskih regijah ob Donavi s podpiranjem ustvarjanja, testiranja in refleksije družbenih inovacij, ki izboljšujejo dostop do trga dela.

IZJAVA O OMEJITVI ODGOVORNOSTI

Informacije in pogledi v tej publikaciji so avtorjevi in ne odražajo nujno uradnega mnenja Evropske unije, programa Interreg Podonavje ali Organa upravljanja/Skupnega sekretariata programa. Niti Evropska unija niti katera koli partnerska institucija ne moreta biti odgovorni za uporabo informacij, ki jih vsebuje ta publikacija.

Prosta uporaba v izobraževalne ali nekomercialne namene je dovoljena pod pogojem, da se navede vir.

Predlagano citiranje: Afrikanov, L. (2026). Metodološki priročnik za razvoj, testiranje in reflektiranje družbenih inovacij: Izboljšanje položaja žensk na trgu dela v Podonavju (D1.1.3).

Interreg
Danube Region



Co-funded by
the European Union



KAZALO

**1****Predgovor****2****Poslanstvo****3****Prisluhniti terenu****4****Oblikovanje ekipe****5****Občutiti spremembo****6****Oblikovanje rešitev****7****Pilotiranje inovacij****8****Reflektiranje rezultatov****9****Od metode do gibanja**

PREDGOVOR

Družbena inovacija se redko začne z idejo. Začne se s posvečanjem pozornosti in pripravljenostjo na podroben pogled na to, kako ljudje živijo, delajo in krmarijo skozi vsakdanjo realnost. Preden se oblikuje kakršna koli nova rešitev, nastopi dolgo obdobje poslušanja, učenja in osmišljanja kompleksnih sistemov. Ta priročnik odraža celotno metodološko pot projekta WIN, dveinpolletnega sodelovanja, namenjenega izboljšanju položaja žensk v obrobni industrijski regiji Podonavja. Združuje znanje, orodja in prakse, ki so nam pomagale razumeti lokalne izzive in to razumevanje preoblikovati v konkretne inovacije.

Osrednja lekcija tega projekta je, da smiselna inovacija ne nastane samo iz smernic. Zahteva temelje, in sicer skupno konceptualno perspektivo, vpoglede na podlagi dokazov, neposredne izkušnje s terena in institucionalno zavedanje.

Zato je bilo prvo leto projekta WIN posvečeno gradnji teh temeljev. Izhodiščni dokument o položaju žensk v perifernih industrijskih regijah (D1.1.1) je partnerjem pomagal razviti skupno razumevanje strukturnih neenakosti in zgodovinskih vzorcev, ki oblikujejo trge dela. Spomnil nas je, da imajo razlike med spoloma globoke korenine in da morajo uspešni posegi upoštevati kulturno in institucionalno dinamiko prav toliko kot ekonomsko.



Poleg tega smo svoje razumevanje razširili s primerjalno študijo (D1.1.2). S kontekstualno, statistično in SWOT analizo so partnerji pridobili jasno sliko o tem, kako neenakosti na trgu dela med spoloma dobivajo različne oblike v različnih krajih. Ugotovitve so preprečile pretirano poenostavljanje in zagotovile, da so naši nadaljnji ukrepi temeljili na dejanskih lokalnih razmerah, ne pa na predpostavkah.

Vendar pa se razumevanje določenega konteksta in kraja ne more zanašati zgolj na dokumente ali podatke. V okviru transnacionalnih delavnic in študijskih obiskov v Podonavju smo srečali ženske, delodajalce, regionalne akterje, skupnostne organizacije in inovatorje ter opazovali, kako delujejo institucije, kako delovna mesta obvladujejo spremembe in kako se skupnosti odzivajo na družbene in gospodarske premike. Ta srečanja so znotraj partnerstva ustvarila empatijo in nas opomnila, da so podatki vselej povezani z zgodbami o življenju ljudi. Z metodo svetovne kavarne smo spodbudili poglobljene razprave in pridobili dragocena spoznanja tako iz lastnih izkušenj na nacionalni ravni kot iz izmenjave izkušenj ter pogledov s partnerji.



Institucionalne in politične strukture tvorijo še eno bistveno plast vsakega procesa družbenih inovacij. Analiza politik (D1.3.1) in strokovni pregled (D1.3.2) sta kartirala pobude na različnih ravneh upravljanja in preučila kulturne ter institucionalne ovire za sodelovanje žensk na trgu dela. Z uporabo metode eDelphi z zunanjimi strokovnjaki smo okrepili zanesljivost in raznolikost perspektiv. To nam je pomagalo razumeti tako omejitve kot priložnosti v obstoječih politikah.

Katalog dobrih praks (D1.3.3) je nato razširil naše obzorje s prikazom konkretnih primerov uspešnih pristopov iz celotne podonavske regije. Te prakse so služile kot navdih za to, kar bi se lahko prilagodilo, razširilo ali preneslo v različne kulturne kontekste. Pokazale so, da lahko tudi v regijah s podobnimi izzivi ustvarjalnost, sodelovanje in strateško razmišljanje ustvarijo raznolike rešitve.

Na teh trdnih temeljih smo začeli z izvajanjem pilotnih akcij, ki so vključevale oblikovanje idej za družbene inovacije, testiranje in reflektiranje rezultatov. Dogovorili smo se, da bomo sledili skupnemu pristopu, opredeljenemu z dvema ključnima smernicama za razvijanje (D2.1.1) in testiranje (D2.2.1) družbenih inovacij. Dejanski proces pa se je razvil skozi prakso, ki je zajela oblikovanje regionalnih ekip, poslušanje skupnosti, oblikovanje idej, pilotiranje akcij in reflektiranje rezultatov. Priročnik povzema te prakse in jih oblikuje v prilagodljiv model, ki ga lahko drugi uporabijo v svojih regijah.

Naslednje strani ne predstavljajo togega recepta. Ponujajo nabor korakov, ki opolnomočijo prakse, občine, organizacije in skupnosti ter lokalne skupine, da ustvarijo lastne procese sprememb. Metode so bile preizkušene v sedmih regijah z različnimi zgodovinami, zmogljivostmi ter družbeno-ekonomskimi izzivi. Ta raznolikost je pripomogla k dodelavi korakov, ki so dostopni, a še vedno dopuščajo prostor za prilagoditve.

Kot koordinator projekta sem globoko hvaležen vsem partnerjem in lokalnim akterjem, ki so se v to pot vključili z odprtostjo in predanostjo. Njihovi vpogledi, ustvarjalnost in vztrajnost so oblikovali ne le inovacije, izvedene na terenu, temveč tudi proces učenja, ki se odraža tukaj. Upam, da bo ta priročnik v pomoč vsem, ki želijo začeti ali okrepiti lastne procese družbenih inovacij, temelječih na dokazih, vodenih z empatijo in izvedenih s sodelovanjem.

Dr. Jani Kozina

vodja projekta WIN



POS LANSTVO

Družbena inovacija se začne s prepričanjem, da ljudje in skupnosti lahko skupaj ustvarijo spremembe. Ko prisluhnemo, se povezujemo in si predstavljamo boljše možnosti, se odprejo nove poti. Sprememba postane resnična, ko ljudje delijo isti namen in sodelujejo, da bi jo uresničili.

Ta priročnik je namenjen vsem, ki želite pozitivno vplivati na svojo skupnost. Napisan je za ljudi, ki vidijo izzive okoli sebe in se odločijo ukrepati ter verjamejo, da lahko sodelovanje, empatija in ustvarjalnost premaknejo stvari naprej. Ponuja preproste in strukturirane korake, ki vam lahko pomagajo spremeniti ideje v dejanja in se ob tem učiti iz procesa.

Priročnik temelji na izkušnjah in lekcijah, pridobljenih v okviru projekta WIN oziroma transnacionalnega sodelovanja v Podonavju. Dve leti in pol so partnerji iz sedmih regij sodelovali z lokalnimi skupnostmi pri načrtovanju, testiranju in reflektiranju družbenih inovacij, ki podpirajo sodelovanje žensk na trgu dela. S svojim delom so razvili praktične načine za povezovanje ljudi, razumevanje lokalnih potreb in ustvarjanje novih priložnosti za vključenost in rast.



Projekt WIN je sofinanciral **program Interreg Podonavje** in povezuje partnerje iz **Štajerske železne poti v Avstriji, Hercegbosanskega kantona (Kanton 10) v Bosni in Hercegovini, Občine Radomir v Bolgariji, Občine Loznica v Srbiji, Okrožja Sokolov v Češki republiki, Regije Tatabánya-Oroszlány-Dorog na Madžarskem in Občine Trbovlje v Sloveniji**. Čeprav se je vsaka regija soočala z drugačnimi realnostmi, so vse delile isti cilj; tj. izboljšati priložnosti za ženske v obrobni območjih in okrepiti lokalna gospodarstva z družbenimi inovacijami.

Ta priročnik združuje najkoristnejše metode in razmišljanja iz tega procesa. Vodi vas skozi pet povezanih faz, in sicer sestavljanje ekipe, občutenje spremembe, oblikovanje rešitev, pilotiranje inovacij in reflektiranje rezultatov. Vsaka faza vključuje praktične dejavnosti, orodja in kratke primere iz pilotnih regij. Skupaj tvorijo učni proces, ki podpira sodelovanje, ustvarjalnost in nenehno izboljševanje.



Metode niso stroga navodila. So povabilo k eksperimentiranju, prilagajanju in učenju. Lahko jih kombinirate na svoj način in prilagodite kontekstu, v katerem delate. Najpomembneje je, da ostajate radovedni, prisluhnite in razmišljate o tem, kar ste se skupaj z drugimi naučili.

Upamo, da vas bo ta publikacija spodbudila k lastnim korakom za doseganje smiselnih sprememb, deljenju svojih izkušenj z drugimi, ki hodijo po podobni poti, in povezovanju s skupnostjo WIN za nadaljnje učenje in soustvarjanje novih idej.



Jasna



Mirna

“ Na PiNI verjamemo, da ljudje in lokalni deležniki že nosijo številne rešitve, ki jih njihove skupnosti potrebujejo. Naša vloga je oblikovati participativne in vključujoče procese, ki te rešitve pripeljejo na površje. Tesno sodelovanje z lokalnimi deležniki nas ohranja motivirane, saj vidimo, kako s svojimi idejami in aktivno vključenostjo ustvarjajo konkretne družbene inovacije v regiji.

PiNA za Občino Trbovlje, Slovenija

“ Poti razvoja in izvajanja družbenih inovacij nisem zasledovala namerno – pot je našla mene. Ko je prišla ponudba za pridružitvev projektu WIN, sem jo sprejela brez oklevanja ... Poznala sem toliko žensk, ki so se soočale z enakimi izzivi kot jaz.



**Janja, Hercegbosanski kanton (Kanton 10),
Bosna in Hercegovina**

“ Temu procesu sem se pridružila, ker verjamem v moč ustvarjanja priložnosti za ženske v naši regiji. Zlasti v industrijah, kot sta rudarstvo in proizvodnja, kjer so pogosto premalo zastopane. Vidim navdušenje in ustvarjalnost naše skupine ter upam na oprijemljiv vpliv našega dela pri spreminjanju dojemanja v naši skupnosti.



**Kerstin, Štajerska železna pot,
Avstrija**

““

Družbene inovacije me navdihujejo, ker spreminjajo empatijo in sodelovanje v oprijemljive, trajne izboljšave v vsakdanjem življenju ljudi.

István, Tatabánya–Oroszlány–Dorog, Madžarska



““

Pridružila sem se temu projektu, ker povezuje ljudi, ne struktur. Zgodbe žensk v Radomiru so pokazale, da so ženske zaveznice in ne tekmice ter da se resnične spremembe začnejo s tem, ko podpiramo druga drugo.

Iana, Radomir, Bolgarija



““

Delo s tako dinamično skupino žensk je nenehen vir navdiha in motivacije. Njihove zgodbe in predanost me vsak dan opominjajo, zakaj je to delo resnično pomembno.

Eva, Okrožje Sokolov, Češka



““

Resnično me je osrečilo, ko sem videla, kako hitro se ženske povežejo, učijo in podpirajo druga drugo, ko dobijo prostor in orodja za to. Občutek, da se bo to, kar smo začeli skupaj, morda razvijalo tudi po zaključku pilota, je globoko izpolnjujoč. Verjamem, da bi Žensko etno stičišče (Women's Ethno Hub) v prihodnosti lahko ostalo kraj, ki jih ohranja povezane in jim omogoča nadaljnji razvoj.

Dragana za Občino Loznica, Srbija



PRISLUHNITI TERENU

Prisluhniti terenu pomeni trenutek, preden se vse začne. To je faza, ko vstopite v skupnost, ne da bi ponujali rešitve, temveč da bi razumeli svet, v katerem ljudje živijo. Preden sestavite ekipo ali si zamislite nove ideje, je dragoceno upočasniti in opazovati okolje. Ta faza opisuje, kako so se regije WIN lotile tega začetka in kako lahko ustvarite podobne temelje za svojo lastno pot družbenih inovacij.

Raziskovanje terena so partnerji začeli tako, da so svojo pozornost usmerili v širšo sliko okoli sebe. Vsak kraj nosi lastno zgodovino, delovne tradicije, kulturna pričakovanja in vzorce priložnosti. Partnerji so raziskovali, kaj je oblikovalo delovna življenja žensk že dolgo pred začetkom projekta. Prebirali so o razvoju lokalnih industrij, pričakovanjih, ki so bila v njihovih skupnostih naložena ženskam, vplivu demografskih sprememb in o tem, kako so prejšnji gospodarski prehodi vplivali na družine.

S tem širšim razumevanjem so partnerji podrobneje pogledali svoje regije. Podatke so raziskovali kot način

razumevanja, kako se lokalna slika razlikuje od nacionalne oziroma kako zrcali vzorce, ki so prisotni drugod. Številke o zaposlenosti, plačah, izobrazbi ali podjetništvu so postale izhodišča za vprašanja:

KAKO PRIMERJATI SVOJO REGIJO Z DRUGIMI?

Včasih vaša lokalna slika postane jasnejša, ko jo postavite ob bok drugemu kontekstu. Povabite kolege iz sosednjih občin, partnerskih organizacij ali sosednjih regij, da delijo, kaj vidijo v svojih okoljih.

Neformalno primerjajte vzorce, ovire in priložnosti.

Ne potrebujete identičnih podatkov. Že kratek pogovor lahko razkrije, ali so vaši izzivi edinstveni, skupni ali del širšega trenda. Primerjalna refleksija vam pomaga prepoznati lokalne slepe pege in izpostavi ideje, ki jih je vredno podrobneje raziskati.

- Zakaj so ženske v določenih sektorjih premalo zastopane?
- Kaj pojasnjuje razlike med občinami?
- Katere prednosti se morda skrivajo za statistiko?

Nekateri partnerji so ustvarili preproste portrete svojih regij, se primerjali s sosednjimi območji in opazili, kako so zgodovinske industrije ali novi gospodarski razvojni trendi oblikovali priložnosti. S pomočjo te primerjalno perspektivo so začeli razumeti specifične pogoje, v katerih so ženske krmarile skozi svoja poklicna življenja.

KAKO PRISLUHNITI INSTITUCIJAM IN POLITIKAM?

Razumevanje izkušenj ljudi zahteva tudi razumevanje pravil, ki jih oblikujejo. Posvetite nekaj časa kartiranju politik, programov in institucionalnih postopkov, povezanih z vašo temo. Pogovorite se z osebo ali dvema znotraj sistemov, kot so uradi za delo, socialne službe, združenja delodajalcev ali ekipe lokalnih oblasti.

Kratka izmenjava mnenj lahko razkrije, kako politike delujejo v praksi, kje se pojavljajo nenamerne ovire in kateri ukrepi imajo potencial. Če je mogoče, povabite nekaj strokovnjakov, da pregledajo vaše prve vtise. Njihove povratne informacije prinesejo jasnost in razširijo vašo perspektivo.

Vendar statistika sama po sebi ni mogla pokazati, kakšen je občutek življenja v resnici. Zato so partnerji stopili iz svojih pisarn in se odpravili v skupnost. Obiskali so delovna mesta, centre za usposabljanje in javne službe. Pridružili so se lokalnim dogodkom in srečali ženske v prostorih, kjer se te običajno zbirajo. Pozorno so poslušali, ko so ženske pripovedovale o ritmu svojih dni, o usklajevanju odgovornosti in o tihih ovirah, ki so oblikovale njihove odločitve. Govorili so z delodajalci, ki poskušajo posodobiti zaposlovanje, s socialnimi delavci, ki podpirajo ženske v prehodnih obdobjih, in z občinskimi uslužbenci, ki so razumeli administrativno stran vključevanja.

Nekateri uvidi so prišli iz preprostih opažanj. V eni regiji so partnerji opazili, kako omejitve pri prevozu oblikujejo dostop do usposabljanja. V drugi so spoznali, da ženskam sprejemanje novih zaposlitev preprečujejo skrbstvene odgovornosti in ne pomanjkanje motivacije. V več regijah pa so občutili težo tradicije na delovnih mestih, ki so se skozi čas le malo spremenila.

Poleg teh izkušenj so partnerji raziskali tudi institucionalno krajino. Kartirali so, katere organizacije igrajo vlogo pri zaposlovanju, katere politike so aktivne na lokalni ravni in kako različne institucije medsebojno delujejo. Z javnimi organi so se pogovarjali o strategijah, z zavodi za zaposlovanje o programih podpore, z nevladnimi organizacijami pa o porajajočih se potrebah. S tem so začeli spoznavati ne le formalni sistem, temveč tudi neformalnega, ki je razkrival skrite prakse, prekrivanja in vrzeli, ki so oblikovale priložnosti za ženske.

Refleksija s kolegi in strokovnjaki je procesu poslušanja dodala še eno plast. Partnerji so primerjali spoznanja iz različnih regij in razpravljali o tem, kaj se zdi edinstveno in kaj jim je skupno. S pomočjo moderiranih izmenjav in spletnih dialogov so preverjali svoje predpostavke in izpopolnjevali svoje razumevanje. Mednarodni pogovor jim je pomagal videti lokalne izzive v širšem kontekstu in jih opomnil, da se mnogi temeljni vzorci ponavljajo, četudi ima vsak kraj svojo zgodbo.

Faza poslušanja je vključevala tudi iskanje navdiha. Med študijskimi obiski in izmenjavami so se partnerji seznanili s praksami, ki so uspešno podpirale zaposlovanje žensk v drugih regijah.

Nekatere so bile majhne pobude, ki so jih vodile lokalne skupnosti, druge pa formalni programi, v katere so bili vključeni delodajalci in javne institucije. Teh srečanj niso razumeli kot vnaprej pripravljenih šablon, temveč kot izhodišče za razmislek o tem, kako prakse prilagoditi lokalnemu okolju. Opazovanje, kako so se drugi lotili podobnih izzivov, je partnerjem razširilo obzorja glede tega, kaj vse je mogoče doseči.

KAKO UPORABITI ŠTUDIJSKE OBISKE IN DOBRE PRAKSE KOT NAVDIH?

Ogled druge organizacije pri delu pogosto nas nauči več kot zgolj branje o njej. Obiščite kraj, kjer se soočajo s podobnim izzivom, kot je vaš, na primer skupnostni center, izvajalca usposabljanj, delodajalca, nevladno organizacijo ali lokalno iniciativo. Bodite pozorni na majhne podrobnosti: kako so ljudje sprejeti, kako potekajo sestanki in kako se sprejemajo odločitve.

Prav tako lahko zberete nekaj primerov dobrih praks iz svoje regije ali tujine. Išcite tisto, kar jih dela smiselne – ne le zaradi njihovih rezultatov, ampak tudi zaradi njihovih družbenih lastnosti. Ti primeri niso predloge, namenjene kopiranju, ampak viri navdiha, ki vam pomagajo raziskati nove možnosti v vašem lastnem kontekstu.



Postopoma so se ti različni koraki (od razumevanja širših struktur, raziskovanja regionalne dinamike, poslušanja življenjskih izkušenj in preučevanja institucij do refleksije z vrstniki in zbiranja navdiha) začeli združevati v koherentno sliko. Tako se je izoblikovalo spoštljivo razumevanje okolja, v katerem želite ustvariti spremembe.

S tem ko prisluhnete terenu, se pripravite na to, da povabite prave ljudi, zastavite prava vprašanja in prepoznate tisto, kar bo v naslednjih fazah vašega dela resnično pomembno. Ko je to poslušanje opravljeno skrbno, postane preostanek procesa družbenih inovacij jasnejši in tesneje povezan z resničnim življenjem.



»Skupina se je zbrala, da bi pripravila ideje (brainstorming), razvila teme in celo razpravljala o morebitnih nagradah. Navdihujoče je bilo videti, kako so vsi zavzeti za ustvarjanje nečesa pomembnega za mlajšo generacijo. Ta skupni trud je med nami zgradil močan občutek zaupanja in predanosti.«

Kerstin, Avstrija

OBLIKOVANJE EKIPE



Vsaka družbena inovacija se začne z majhno skupino ljudi, ki jih družijo skupni namen. Preden lahko kateri koli projekt ali ideja dobi svojo obliko, mora obstajati ekipa, ki je pripravljena skupaj poslušati, delovati in se učiti.

Vabimo vas, da oblikujete inovacijsko skupino, ki bo vodila vaš proces družbenih inovacij. Po naših izkušnjah so takšne skupine ključno gonilo trajnih sprememb. Združujejo ljudi iz različnih okolij, ki lahko izziv osvetlijo z več strani in delujejo v smeri skupnega cilja.

Na primer, v projektu WIN, ki je bil osredotočen na izboljšanje položaja žensk na trgu dela, so skupine vključevale strokovnjake iz združenj žensk, delodajalce in organizacije za podporo podjetništvu, lokalne in regionalne javne organe, univerze in raziskovalne centre ter aktivne državljane.

Kadar je le mogoče, izberite člane, ki v ciljni regiji živijo ali delajo. Njihova povezanost z lokalnim življenjem jim pomaga razumeti specifične izzive, s katerimi se ljudje soočajo. Lahko pa je koristno vključiti tudi posameznike izven regije, ki jo dobro poznajo ali lahko prispevajo dragoceno znanje o morebitnih rešitvah.

Učinkovito inovacijsko skupino običajno sestavlja vsaj pet članov, ki predstavljajo področje in regijo, v kateri delujete.

Ravnovesje je ključno – skupina mora združevati poznavanje lokalnega okolja in sveže perspektive.

»Skupino smo ohranjali motivirano z negovanjem sodelovalnega in navdihujočega okolja. Vsaka delavnica je bila zasnovana interaktivno in vključujoče, z aktivnostmi, kot so viharjenje možganov (brainstorming), svetovne kavarne in kreativne razprave.

Prav tako smo po vsaki delavnici prek e-pošte komunicirali o majhnih zmagah, kot je bil zagon naših pilotnih aktivnosti, in poskrbeli, da se je vsak čutil cenjenega zaradi svojega prispevka. Raznolikost naše skupine – s predstavniki industrije, izobraževanja, raziskovanja, kulture in regionalnih institucij (kot je delavska zbornica) ter lokalne skupnosti – je prinesla sveže perspektive in ohranjala visoko raven energije.«

Kerstin, Avstrija

Pretekle izkušnje s področja so prednost, vendar ne smejo biti glavno merilo pri izbiri. Najpomembneje je, da vsak član:

- razume potrebe ciljne skupine;
- ima dobre komunikacijske veščine in je pripravljen/-a sodelovati ter
- je motiviran/-a prispevati k pozitivnim spremembam.

Člani vaše inovacijske skupine bodo sodelovali v dolgoročnem procesu razvijanja in testiranja družbenih inovacij. Redno se bodo srečevali, sodelovali na skupnih delavnicah in med srečanji delali individualno. Glede na fazo dela lahko njihove aktivnosti vključujejo pogovore s člani ciljne skupine, opazovanje resničnih situacij, izvajanje intervjujev ali kratkih anket ter deljenje razmišljanj znotraj skupine.

Vzpostavitev takšne skupine zahteva čas in zaupanje. Pomembno je ustvariti delovno vzdušje, v katerem sta izkušnja in perspektiva vsakega posameznika cenjeni. Jasne vloge, odprt dialog in majhni ter vidni rezultati na vsakem koraku pomagajo skupini ohraniti motivacijo.

Ko je skupina oziroma ekipa enkrat oblikovana, je naslednje pomembno vprašanje, kako njene člane ohraniti motivirane in zavzete skozi daljše obdobje. Člani inovacijskih skupin so pogosto prostovoljci ali zaposleni strokovnjaki, ki svoj čas posvečajo projektu, ker verjamejo v njegovo poslanstvo. Vsaki inovacijski ekipi koristi nekdo, ki drži proces skupaj – npr. moderatorka ali moderator (fasilitatorka ali fasilitator). Njihova naloga ni odločanje namesto skupine, temveč vodenje razprav, zagotavljanje, da se sliši glas vsakega posameznika, in pomoč ekipi, da ostane na pravi poti. Dobra moderacija združuje poslušanje, načrtovanje in prilagodljivost.

»Udeleženci v inovacijski skupini so visoko samomotivirani in že uveljavljeni zagovorniki svojih pravic in priložnosti za delo.

Vseeno pa nam je pri ohranjanju motivacije skozi čas pomagalo dosledno povezovanje individualnega truda s skupno dolgoročno vizijo, ustvarjanje prostora za refleksijo in vrstniško podporo ter prevajanje razprav v majhne, konkretne akcije, ki so utrjevale napredek in skupno lastništvo.«

Iana, Bolgarija



Iz izkušenj projekta WIN se je izkazalo, da nekaj preprostih praks naredi razliko:

1

PRAZNUJTE MAJHNE ZMAGE

Praznujte vsak korak naprej – uspešen intervju, novo idejo, produktivno srečanje.

Napredek postane viden šele takrat, ko ga prepoznamo in ubesedimo.

2

IZMENJUJTE SI VLOGE

Naj različni člani vodijo posamezne dele procesa – na primer vodenje sestanka ali predstavitev rezultatov. Deljena odgovornost krepi občutek lastništva in povečuje samozavest.

NAMIGI IN TRIKI ZA MOTIVIRANJE EKIPE

3

NADALJUJETE Z UČENJEM

Vsako srečanje začnite ali zaključite s kratkim vprašanjem za refleksijo, kot sta: »Kaj sem se danes naučil/-a?« ali »Kaj me je navdihnilo od zadnjega srečanja?«.

Redna refleksija ohranja visoko motivacijo in povezuje vsakodnevno delo s širšim namenom.

4

BODITE V STIKU Z UČINKI

Kadar koli je mogoče, skupino povežite z ljudmi, ki imajo od njihovega dela največ koristi. Obiskovanje skupnosti, poslušanje osebnih zgodb ali vabilo gostov pomaga ohranjati pristen občutek smisla.

»V naši skupini je zaupanje rastle počasi, a ko je bilo enkrat vzpostavljeno, so ideje začele teči same od sebe. Gradnja zaupanja je bila ključna.«

Snezhana, Radomir, Bolgarija

OBČUTITI SPREMEMBO

Preden se lotimo spreminjanja sistema, ga moramo razumeti. Občutiti spremembo je trenutek, ko se vaša ekipa ustavi, da bi prisluhnila, opazovala in začutila, kaj se v resnici dogaja v življenju ljudi, ki jih želite podpreti.

Številni inovacijski procesi prehitro drvijo k rešitvam. Ta faza vas vabi, da upočasnite in pogledate globlje. Vaši skupini pomaga preiti od domnev k razumevanju, od tega, »kaj mislimo«, k temu, »kaj ljudje živijo«. Več časa ko boste namenili tej fazi, bolj relevantni in človeški bodo vaši naslednji koraki.

V tej fazi vaša inovacijska skupina raziskuje pomembno vprašanje: **Kaj se v resnici dogaja v naši skupnosti in kje se mora sprememba začeti?**

ZAČNITE S TISTIM, KAR ŽE VESTE

Da bi odgovorili na to vprašanje, skupina zbira informacije, izkušnje in čustva iz treh smeri:



- **Znotraj ekipe:** člani delijo tisto, kar o vprašanju že vedo, vidijo in čutijo. Pogosto se skrito znanje pokaže šele takrat, ko ljudje začnejo govoriti odprto.
- **Iz obstoječega znanja:** poročila, študije, statistike in pretekle pobude dajejo širšo sliko. To niso le številke, temveč zgodbe o tem, kaj je že bilo preizkušeno.

- **Neposredno od ljudi:** pogovori, opazovanja in kratki intervjuji s ciljno skupino in deležniki prinašajo človeško perspektivo, ki je sami podatki ne morejo pokazati.

Rezultat ni poročilo, polno števil, temveč skupna slika oziroma razumevanje, zakaj so stvari takšne, kot so, in kakšna pozitivna sprememba bi dejansko prinesla razliko. Ta slika postane temelj za naslednjo fazo, v kateri bodo ideje dobile svojo obliko.

»Na prvem srečanju smo uporabili preprosto, a močno vajo z vrvico: vsak deležnik je med govorom držal en konec vrvice, nato pa klobčič podal naprej komu, s komer je že sodeloval. Tako se je med njimi postopoma spletna mreža. V tistem trenutku je skupina dobesedno videla, kako povezana in soodvisna je v resnici že bila. To je posameznikom pomagalo začutiti, da ne gre le za prisotnost na sestanku, temveč za aktivno vlogo v skupnem procesu in soodgovornost, ki temelji na obstoječih medsebojnih odnosih.

Ta vaja je prebila led, hitro zgradila zaupanje in skupini dala močan začetni zagon, ki se je ohranil tudi v poznejših fazah.«

Jasna in Mirna, Slovenija

POSLUŠANJE ONKRAJ EKIPE

Potem ko zberete notranje poglede, pojdite ven in prisluhnite. Pogovarjajte se z ljudmi, katerih življenja so najbolj povezana s to tematiko, in s tistimi, ki lahko nanjo vplivajo: z delodajalci, javnimi uslužbenci, družinami ali različnimi skupinami v skupnosti. To lahko storite skozi kratke pogovore, srečanja v majhnih skupinah ali preprosto opazovanje. Cilj ni dokazati vaše ideje, ampak se naučiti tistega, česar prej niste vedeli.

»Udeleženci pilotnega usposabljanja so izrazili željo po več praktičnem učenju na prostem ter priložnostih za druženje ob pridobivanju novega znanja.«

Dragana, Srbija

ORODJA, KI VAM POMAGAJO VIDETI SKOZI OČI DRUGIH

Obstaja več orodij, ki lahko te pogovore naredi bolj osredotočene in kreativne:

- **Fokusna skupina** – vodena razprava z majhno skupino (5–8 ljudi), kjer slišite različna mnenja in izkušnje o isti temi.
- **Zemljevid empatije ali mapa persone** – preprosto vizualno orodje, s katerim si lažje predstavljate, kaj oseba iz vaše ciljne skupine vidi, sliši, čuti in potrebuje.
- **Matrika deležnikov** – zemljevid tistih, ki vplivajo na določeno vprašanje, in tistih, na katere to vprašanje vpliva.
- **Kratki intervjuji ali opazovanja** – neposredni trenutki poslušanja v resničnem okolju, kjer ljudje živijo in delajo.

Vsaka metoda odpira drugačno okno v resničnost. Lahko jih kombinirate več hkrati, odvisno od tega, kaj se vam zdi najbolj naravno v vašem kontekstu.

»Na enem izmed naših soustvarjalnih srečanjih smo uporabili vajo pripovedovanja zgodb (storytelling), kjer so člani delili osebne izkušnje o izzivih žensk na trgu dela. Ta trenutek je ustvaril močno čustveno povezanost in medsebojno zaupanje, kar nam je pomagalo preiti od posameznih mnenj k skupni zavezi.«

István, Madžarska

»Ključna prelomnica se je zgodila z našo prvo kreativno nalogo – razvojem person, ki so predstavljale naše različne ciljne skupine, vključno z ženskami v različnih življenjskih situacijah ter mladimi, tako fanti kot dekleti, na pragu izbire izobraževalne poti in bodoče kariere.

Ta vaja je udeležencem pomagala, da so se globlje vživeli v perspektive teh skupin, prepoznali njihove motivacije in ovire ter ustvarili pristno sodelovalno vzdušje, zgrajeno na medsebojnem zaupanju in spoštovanju.«

Eva, Češka

»Uporaba mešanice strukturiranih vizualnih orodij in igrivih metod je ključna za premostitev vrzeli med abstraktnim razmišljanjem in konkretnim načrtovanjem. Kadar deležniki delajo z vizualnimi predlogami (kanvasi), se njihove misli iz besed preoblikujejo v strukture, ki jih vsi v prostoru razumejo enako.«

Jasna in Mirna, Slovenija

»Uporaba raznolikih interaktivnih formatov, kot so viharjenje možganov (brainstorming), svetovne kavarne, odprte razprave ter vključevanje prispevkov znanstvenih partnerjev in samih članov skupine, so ključne tehnike za generiranje idej.«

Kerstin, Avstrija

ZBIRANJE UVIDOV S TERENSKIM DELOM

Med sestanki se lahko člani skupine odpravijo na teren posamično ali v parih, da se pogovorijo z več ljudmi. Običajno zadošča že deset pogovorov, da začnete zaznavati ponavljajoče se vzorce. Po vsakem pogovoru si zapišite kratke zapiske, pri čemer se osredotočite na to, kaj vas je presenetilo ali kaj je bilo čustveno intenzivno.



Ko izvajate intervjuje ali srečanja, vedno pojasnite, kdo ste, zakaj sprašujete in kako bodo informacije uporabljene. Pogovori naj bodo kratki in spoštljivi, vsem pa se zahvalite za sodelovanje. Prosite za dovoljenje, da ostanete v stiku za naslednjo fazo. Večina ljudi ceni, da so del poti.

»Sodelovali smo z deležniki z različnih področij, pri čemer je vsak od njih prinesel informacije iz prakse in vsakodnevnega dela z ženskami, institucijami ter skupnostmi, ponujal lokalne storitve in aktivno prispeval k oblikovanju rešitev.«

Jasna in Mirna, Slovenija

»Da bi pridobili aktualnejši in celovitejši vpogled v položaj žensk v naši regiji, smo v sodelovanju s sodelavci na Zavodu za zaposlovanje izvedli raziskavo med brezposelnimi ženskami. Raziskava je med drugim obravnavala usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, poklicne interese, pripravljenost na nadaljnje usposabljanje, relevantne teme ter izkušnje z delodajalci.«

Janja, Bosna in Hercegovina

SKUPNO OSMIŠLJANJE

Ko prisluhnete številnim glasovom in si ogledate težavo z različnih zornih kotov, je čas, da vse koščke zložite v eno skupno sliko. Povabite svojo ekipo, da se vrne k mizi z vsemi zapiski, vtisi in majhnimi odkritji, ki so jih zbrali doslej. Razporedite jih tako, da jih lahko vidijo vsi. Vsak zapissek preberite na glas.

Prosimo skupino, naj poišče vzorce – besede ali občutke, ki se ponavljajo, zgodbe, ki se pojavljajo na različnih mestih, ali kontraste, ki razkrivajo nekaj novega. Cilj ni takoj doseči soglasje, temveč ugotoviti, kaj v ekipi najbolj močno odmeva.

Ko glavne teme postanejo jasne, je čas, da svoje skupno razumevanje preoblikujete v eno samo vodilno vprašanje oziroma opredelitev izziva (Challenge Statement). Ta izjava postane temelj za naslednjo fazo, v kateri bodo nastale ideje in rešitve. Dober izziv je konkreten, človeški in nanj je mogoče vplivati. Poimenuje tako ljudi kot spremembo, ki jo želite podpreti. Preprost način za njegovo oblikovanje je uporaba fraze: »Kako bi lahko ...?«

»Globoko razumevanje ne zahteva vedno formalnih raziskovalnih orodij, še posebej takrat, ko se v Inovacijski skupini srečajo različni deležniki z namenom izmenjave znanja. Člani naše ekipe so že imeli bogate izkušnje z delom z različnimi skupinami in so s skupnimi močmi prispevali svoje strokovno znanje k razumevanju situacije.«

Dragana, Srbija

Na primer:

- Kako bi lahko podprli ženske, ki se vračajo na trg dela po dolgotrajni odsotnosti?
- Kako bi lahko ustvarili lokalne mreže, ki bi mladim materam pomagale najti priložnosti za usposabljanje?
- Kako bi lahko delodajalce bolje ozavestili o možnostih fleksibilnih oblik dela?

Preden zaključite to fazo, preverite svojo izjavo o izzivu pri nekaterih ljudeh iz ciljne skupine ali lokalne skupnosti. Vprašajte jih, ali se jim zdi izziv resničen, pomemben in vreden reševanja. Če se v njem prepoznajo, ste na pravi poti. Če ne, skupaj prilagajajte ubeseditev, dokler ne bo zvenela pristno.

»Metod nismo uporabljali le za to, da bi 'proučevali' deležnike ali ciljno skupino na daljavo. Že od samega začetka je bil celoten proces zasnovan tako, da je spodbujal sodelovanje, povezovanje in smiselno delo za lokalno skupnost, ne le za zbiranje podatkov. Vsako orodje, ki smo ga uporabili, je bilo nastavljeno tako, da so ljudje skupaj soustvarjali razumevanje, namesto da bi mi iz njih zgolj črpali informacije.«

Jasna in Mirna, Slovenija

OBLIKVOANJE REŠITEV

Po obdobju poslušanja, opazovanja in zaznavanja sprememb je vaša inovacijska ekipa pripravljena na prehod od razumevanja k domišljiji. To je kreativna faza procesa, v kateri se začnete spraševati »Kaj če?« in raziskovati možne poti za izboljšanje življenja v vaši skupnosti. Zdaj lahko ekipa to, kar se je naučila, preoblikuje v praktične ideje za spremembe. Cilj ni zasnovati popolnih projektov, temveč ustvariti majhne, smiselne in realistične rešitve, ki jih je pozneje mogoče preizkusiti in izboljšati.



OD UVIDA DO IDEJE

Začnite tako, da se ponovno sprehodite skozi vse, kar se je vaša ekipa naučila do sedaj; skozi zgodbe, zapiske in vtise, zbrane v prejšnji fazi. Preberite jih na glas in se med seboj opomnite na trenutke, ki so se vam zdeli najpomembnejši. Pogosto se novi uvidi pojavijo prav takrat, ko se skupaj ozrete nazaj.

Nato povabite vse, da si zamislijo možne poti naprej. Ustvarite prijeten in odprt prostor, kjer so slišane vse ideje, tudi tiste, ki se sprva zdijo nerealne. V tem trenutku je pomembneje ustvariti čim več idej, kot pa jih ocenjevati. Več ko je prisotnih glasov in različnih perspektiv, močnejši bo ustvarjalni pretok.

5

POSKUSITE

Prosite vsakega člana ekipe, naj zapiše do deset hitrih idej za možne rešitve. Nato jih delite v parih in podobne ideje združite v sklope (klastre). Vse ideje nalepite na steno ali digitalno tablo in dajte vsakemu tri nalepke ali pike, s katerimi glasujejo za svoje najljubše. Hitro boste opazili, kje se zbira kolektivna energija.

»Skupina je delala z metaforičnimi karticami, da bi stopila iz logičnega razuma v prostor srca in podzvesti. Ko je pretirano razmišljanje popustilo svoj oprijem, je vodstvo prevzela intuicija; ideje so začele teči in postalo je jasno, da najboljši uvidi včasih pridejo takrat, ko se nehamo preveč truditi.«

Iana, Bolgarija

SKUPNO USTVARJANJE

Dobro viharjenje možganov (brainstorming) temelji na poslušanju in radovednosti. Nekateri ljudje svoje misli lažje izrazijo z besedami, drugi z risbami ali primeri. Spodbujajte oboje. Ekipi dovolite uporabo kartic, samolepilnih listkov ali skic, da lahko vsak sodeluje v procesu na svoj način.

Ko so vse ideje zbrane, jih združite po temah in bodite pozorni na to, kje se zbira največ energije. Glasujete lahko za svoje najljubše predloge, pomešate podobne zamisli ali združite več majhnih v nekaj večjega. Do konca bi morala ekipa imeti nekaj idej, ki delujejo navdihujoče in jih je mogoče preizkusiti.

»Naša ekipa je kot ključni kreativni tehniki za generiranje in izpopolnjevanje idej skozi celoten projekt uporabljala predvsem viharjenje možganov (brainstorming) in pripovedovanje zgodb (storytelling). Te metode smo prilagodili našemu lokalnemu okolju tako, da smo v proces brainstorminga vključili osebne zgodbe, zbrane z intervjuji in skupinskimi razpravami. To je ideje prizemljilo v resničnih življenjskih izkušnjah, rešitve pa naredilo bolj relevantne in avtentične.«

István, Madžarska

NAJ IDEJE POSTANEJO VIDNE

Ideje postanejo jasnejše, ko jih ljudje lahko vidijo. Tu se začne izdelava prototipov. Prototip je lahko hitra skica, zgodba, zemljevid ali celo majhen 3D-model iz recikliranih materialov. Ekipe in drugim pomaga razumeti, kako bi ideja delovala v resničnem življenju. Cilj ni ustvariti nekaj popolnega, temveč narediti idejo vidno in razumljivo.

6

POSKUSITE

Rezervirajte si celotno srečanje samo za to, da ideje postanejo vidne. Prinesite papir, pisala in kakršne koli preproste materiale, ki jih najdete (škafle, papirnate lončke, lepilni trak). Razdelite se v majhne skupine, pri čemer naj vsak par ali trojica vizualizira po eno idejo. Nato jih povabite, da svojo zamisel predstavijo v dveh minutah ter pojasnijo, kako bi delovala in komu bi koristila.

Pripovedovanje zgodb (storytelling) lahko služi istemu namenu. Povabite člane ekipe, naj idejo razložijo tako, kot da bi jo predstavljali na dogodku v lokalni skupnosti. Vsaka zgodba naj pove, koga ideja podpira, kako deluje in kakšno spremembo prinaša. Ko zna vsakdo zgodbo povedati s svojimi besedami, postane ideja del skupne vizije skupine.

»Inovacijska skupina je za oblikovanje svojih idej uporabila glino, papir in flomastre. Z gnetenjem in risanjem tega, kako bi se lahko usposabljanje, mentorstvo in varstvo otrok odvijali na enem mestu, je koncept postal igriv, a hkrati jassen, kar je drugim pomagalo hitro razumeti bistvo zamisli.«

Iana, Bolgarija

TESTIRANJE Z LJUDMI

Ko je pripravljena prva različica vaših idej, se vrnite k ljudem, ki so vas zanje navdihnili. Predstavite jim svoje prototipe ali zgodbe in prisluhnite njihovim odzivom. Ali se v teh idejah prepoznajo? Se jim zdijo uporabne, realistične ali vznemirljive? Njihove povratne informacije bodo vaši ekipi pomagale prilagoditi in izboljšati vsako posamezno zamisel.

7

POSKUSITE

Organizirajte neformalno srečanje ali dogodek v obliki odprte kavarne (open café), kjer se prebivalci lahko prosto sprehodijo in si ogledajo vaše prototipe. Dajte jim barvne nalepke ali majhne kartice, na katere lahko zapišejo svoje komentarje ali označijo tisto, kar se jim zdi najbolj relevantno. Tega ne obravnavajte kot uradno predstavitev, temveč kot sproščen pogovor.

Ponovno poslušanje skupnosti ohranja proces pošten in iskren. Ekipo opominja, da dobre ideje rastejo skozi dialog, ne v izolaciji.

IZBIRA POTI NAPREJ

Po zbiranju povratnih informacij se ekipa ponovno sestane, da se odloči, katere ideje so pripravljene na testiranje. Pri tem pogovoru so vam lahko v pomoč naslednja usmerjevalna vprašanja:

- Ali je ideja smiselna za ljudi, ki jim služimo?
- Ali jo lahko izvedemo s trenutnim časom in viri, ki jih imamo?
- Ali izkazuje pogum in ustvarjalnost?
- Ali bo trajala dlje od prvega poskusa?
- Ali jo je mogoče prenesti ali razširiti v druge kraje?
- Kriteriji za odločanje: uporabnost, trajen učinek, pogum, izvedljivost in potencial za rast.

OKVIR REŠITVE

Da boste lažje strukturirali razmišljanje svoje ekipe, lahko uporabite kratek okvir rešitve (Solution Frame) oziroma preprost enostranski osnutek za vsako idejo. To orodje ni obrazec, ki bi ga izpolnjevali mehansko, temveč način, kako v svoj koncept vnesete jasnost. Vaša inovacijska supina lahko ta okvir uporabi za opis vsake ideje, preden preide v naslednjo fazo testiranja.

ELEMENT	VODILNO VPRAŠANJE
Naslov ideje	Katero ime najbolje zajame njen smisel?
Namen	Kakšno pozitivno spremembo želimo ustvariti?
Komu služi	Kdo so ljudje ali skupine, ki bodo imeli od tega korist?
Ključne dejavnosti	Kaj bomo dejansko naredili?
Pričakovani rezultati	Kakšno razliko bo to prineslo v življenja ljudi?
Bodoči potencial	Kako bi lahko ta ideja zrastle ali navdihnili druge?

PILOTIRANJE INOVACIJ

Potem ko ste izoblikovali svoje ideje in prisluhnili povratnim informacijam, je vaša inovacijska skupina pripravljena na naslednji korak – preizkušanje teh rešitev v realnih razmerah. Pilotno izvajanje je točka, kjer se ideje srečajo s prakso. To je faza delovanja in odkrivanja, ki vam pomaga videti, kako vaš koncept deluje v resničnem svetu in kaj je mogoče izboljšati, preden ga razširite naprej.

Ta faza je hkrati praktična in refleksivna. Svoj načrt oživite, hkrati pa se nenehno učite iz vsega, kar se dogaja na poti. Vsak pilotni projekt postane majhen in resničen eksperiment, ki kaže, kako lahko družbena inovacija zraste iz razumevanja v dejanje.

PRIPRAVA OSNOVE

Preden začnete z izvajanjem, ponovno pretehtajte svoje ideje, potrdite, da so še vedno relevantne, in se prepričajte, da je vaš načrt izvedljiv z ljudmi in viri, ki jih imate na voljo. V ekipi se pogovorite, kako lahko vsak posameznik prispeva, kdo bo koordiniral delo, kdo bo ohranjal stike z deležniki in kdo bo spremljal napredek.

Priprava pomeni tudi poslušanje. Ponovno se povežite s člani skupnosti, partnerji in deležniki, ki lahko podprejo pilotni projekt. Odprto delite svoj načrt in preverite, ali so aktivnosti z njihovega vidika še vedno smiselne. Pogovori pogosto prinesejo nove podrobnosti ali izzive, ki bodo vaš načrt še okrepili.

»Poslušanje je ključno. Med razvojno fazo so se povratne informacije podjetnic izkazale za manjkajoči člen v našem razumevanju potreb žensk in ovir, s katerimi se soočajo pri poklicni rasti, ter potencialnih rešitev, ki bi ustrezale tako delodajalcem kot iskalcem zaposlitve.«

Janja, Bosna and Hercegovina

8

POSKUSITE

Izpeljite en osredotočen sestanek ekipe, na katerem boste pregledali izbrane rešitve in se dogovorili o pristopu k testiranju. Prosite vsakega člana, naj navede eno morebitno oviro, ki jo predvideva, in en vir ali osebo, ki bi lahko pomagala pri njeni premostitvi.



Do konca te pripravljalne faze bi morale imeti vaša inovacijska skupina jasen, skupen načrt ukrepanja, močan občutek lastništva med člani ter podporo ključnih deležnikov, ki bodo spremljali proces.

»Povratne informacije so neposredno vplivale na našo strategijo pilotiranja. Za implementacijo smo izbrali po eno inovacijo na posamezno ciljno skupino. Pri mladih anketirancih se je pokazal zanimiv rezultat, saj enakost spolov večinoma razumejo kot nekaj samoumevnega, kar je v nasprotju s starejšimi generacijami, ki so pokazale več ambivalence ali obotavljanja. To spoznanje je ponovno potrdilo pomembnost medgeneracijskega dialoga in poudarilo potrebo po vključevanju ne le mladih, temveč tudi odraslih, ter nudenju podpore pri jasnem izražanju in ohranjanju njihovih prepričanj o enakosti s polno mero samozavesti.«

Eva, Češka



PRENOS SPREMEMB NA TEREN

Ko so priprave končane, se začne izvajanje. To je najbolj dinamična in vidna faza celotnega procesa. Dejavnosti, ki ste jih načrtovali, npr. delavnice, srečanja, usposabljanja, kampanje ali pilotne storitve se začnejo odvijati na terenu.

Spodbudite ekipo, da dogajanje dokumentira na preproste načine: s kratkimi zapiski po aktivnostih, povratnimi informacijami udeležencev ali fotografijami, ki ujamejo ključne trenutke. Sproti zbiranje teh informacij vam bo pozneje pomagalo pri refleksiji in jasnem komuniciranju vaših rezultatov.

9

POSKUSITE

Določite enega ali dva člana, ki bosta med izvajanjem prevzela vlogo opazovalcev. Njihova naloga je, da opazijo majhne, a pomembne stvari; na primer, kako se udeleženci odzivajo, kakšno vzdušje se ustvari ter kaj proces spodbuja ali ovira. Ta opažanja bodo dragoceno obogatila vašo poznejšo refleksijo.

»Z opazovanjem formata žive knjižnice (v kateri so strokovnjaki nastopali kot 'žive knjige' ter delili svoje karijerne poti in izkušnje) smo jasno spoznali, da številne mlade ženske in mladi na splošno še vedno ne vedo, kako so različni poklici videti v praksi, saj ne prejmejo dovolj informacij na način, ki bi jih zares nagovoril.«

Jasna in Mirna, Slovenija

Izvajanje je redko linearno. Nekatere dejavnosti bodo tekle gladko, druge bodo potrebovale prilagoditve. Teh trenutkov ne jemljite kot težave, temveč kot priložnosti za učenje. Ključno je, da ohranjate odprto komunikacijo znotraj svoje ekipe, z udeleženci in z lokalnimi partnerji.

10

POSKUSITE

Vsakihi nekaj tednov organizirajte kratek interni pregled s tremi vodilnimi vprašanji:

- 1. Kaj deluje dobro?**
- 2. Kaj ne deluje in zakaj?**
- 3. Kaj bomo naslednjič poskusili drugače?**

Do konca te faze bosta vsaj ena ali dve vaši rešitvi preizkušeni v realnih razmerah, s pridobljenimi povratnimi informacijami žensk in skupnosti, ki so bile neposredno vključene.

»Izjemen trenutek se je zgodil med ustvarjalnim natečajem, ko smo pregledovali dela študentov. Njihove umetniške stvaritve in ideje o ženskah v industriji in rudarstvu niso bile le kreativne, temveč so pokazale tudi premik v njihovem dojemanju spolnih vlog na teh področjih.«

Kerstin, Avstrija



UČENJE ZA BOLJŠE SPREMEMBE

Po izvedbi napoči trenutek za refleksijo. To je čas, ko se vaša ekipa ustavi, se ozre nazaj, analizira dogajanje in ugotovi, kaj je bilo doseženo. Refleksija se ne nanaša le na številke ali formalno ocenjevanje; gre za osmišljanje izkušenj oziroma opaženih sprememb, soočenih izzivov in pridobljenih uvidov.

Zberite svojo inovacijsko skupino in ključne ljudi, ki so bili vključeni. Povabite jih, da delijo svoje poglede tako na proces kot na rezultate. Osredotočite se na tri vprašanja: Kaj je delovalo? Kaj bi se daloboljšati? Kaj bi se moralo nadaljevati tudi po zaključku projekta?

11

POSKUSITE

Refleksijo lahko naredite bolj vključujočo z uporabo vizualnih pripomočkov, kot so fotografije, ključne besede na karticah ali preprost časovni trak procesa. Povabite udeležence, da označijo trenutke učenja ali sprememb in ob njih povedo kratke zgodbe.

»Po razvojni fazi našega pilotnega podkasta smo dobili jasen primer, kako so povratne informacije žensk in deležnikov izboljšale naše ideje. Prvotno se je koncept osredotočal predvsem na splošno osveščanje o izzivih, s katerimi se ženske soočajo na trgu dela. Vendar so neposredni odzivi razkrili, da bi se moški ob takšnem pristopu lahko odzvali obrambno ali se počutili izključene.«

István, Madžarska

Zadnji korak je pogled naprej. Pogovorite se o tem, kako se lahko rezultati pilota nadaljujejo, kdo bi lahko prevzel vodilno vlogo, katera partnerstva bi lahko podprla trajnost projekta in kateri majhni koraki so realni v prihodnjih mesecih. Tudi po uradnem zaključku projekta lahko vezi in znanje, stkani med testiranjem, živijo in se razvijajo naprej.

12

POSKUSITE

Kot zaključno aktivnost povabite ekipo, naj napiše en skupen stavek, ki zajema glavno lekcijo vašega pilota. Ta stavek lahko pozneje uporabite kot sporočilo svoje ekipe drugim inovatorjem.

S skupno refleksijo vaša ekipa spreminja izkušnjo v kolektivno znanje. Tako dozorevajo družbene inovacije. Ne le skozi uspeh, ampak tudi skozi učenje in dialog.

»Čutim potrebo, da povem nekaj več. Kot izkušena in zrela ženska sem spoznala, da je eden najpomembnejših občutkov prav občutek pripadnosti – tisti, ki sem ga čutila med vami na usposabljanjih v okviru pilota. Ta izkušnja je neprecenljiva in ključna za vsakega posameznika v današnjem hitrem in nekoliko odtujenem svetu. Delo ni le vprašanje denarja; lahko in moralo bi biti tudi strast, ljubezen, umetnost in empatija.«

Udeleženka pilota, Srbija

REFLEKTIRANJE REZULTATOV

Vsak proces družbenega inoviranja si zasluži trenutek premora. Refleksija je prostor, kjer se izkušnja spremeni v razumevanje. Inovacijski skupini omogoča, da prepozna, kaj je zares delovalo, kaj bi se dalo izboljšati in kako lahko preizkušene ideje trajnostno rastejo naprej. Ta faza sklone krog razvoja, testiranja in razmišljanja, hkrati pa odpira novega. Uvidi, ki nastanejo tukaj, usmerjajo prihodnje delovanje in omogočajo, da je vaše učenje na voljo tudi drugim, ki želijo ustvariti spremembe v svojih skupnostih.

Refleksija ni namenjena le ocenjevanju rezultatov; gre za osmišljanje dogajanja. Povezuje dokaze z izkušnjami ter vidne rezultate z globljimi spremembami v ljudeh, stališčih in odnosih. Odprta in strukturirana refleksija prav tako krepi sodelovanje. Daje glas različnim perspektivam (od neposredno vključene ciljne skupine do deležnikov, ki so proces podprli) in vsem pomaga videti širšo sliko tega, kar ste dosegli skupaj.

KAKO REFLEKTIRATI

Uravnotežena refleksija združuje neposredne povratne informacije udeležencev z uvidi izvajalcev in deležnikov. Ta proces lahko podpreta dve preprosti orodji:

- Vprašalniki za povratne informacije za ciljne skupine – kratki spletni ali tiskani obrazci z nekaj ključnimi vprašanji o zadovoljstvu, pomembnosti vsebine in predlogih za izboljšave. Naj bodo jedrnat in enostavni za izpolnjevanje takoj po sodelovanju.
- Polstrukturirani intervjuji z deležniki: približno pet kratkih pogovorov (po 20–30 minut) s partnerji, izvajalci ali zunanjimi podporniki procesa. Ti intervjuji zajamejo tisto, kar so opazili, kaj po njihovem mnenju najbolje deluje in kaj bi priporočali za prihodnost.

Ta pristop je bil uporabljen v projektu WIN, kjer so inovacijske ekipe uporabile spletne vprašalnike za stik z udeleženci in izvedle kratke intervjuje z izvajalci ter partnerji. Cilj je bil učiti se iz različnih zornih kotov, hkrati pa ohraniti proces preprost in praktičen.

13

POSKUSITE

Pri izvajanju intervjujev z deležniki se osredotočite na tri vodilna vprašanja:

- 1. Kaj je pri izvedbi delovalo še posebej dobro?**
- 2. Kaj bi lahko naslednjič naredili drugače?**
- 3. Kakšen potencial vidite za nadaljevanje ali nadgradnjo (širjenje) te inovacije?**

Cilj ni priprava obsežnih poročil, temveč pozorno poslušanje in zajemanje pomembnih uvidov tistih, ki so bili vključeni. Vsaka perspektiva doda globino vašemu razumevanju učinka inovacije.

SPREMENITI UČENJE V AKCIJO

Ko so povratne informacije zbrane, zberite svojo inovacijsko skupino na enem končnem srečanju, posvečenem refleksiji. Povzemite glavne ugotovitve in se dogovorite, kaj pomenijo za vaše naslednje korake. Nekatere ekipe bodo morda izpilile svoje dejavnosti, druge pa bodo morda načrtovale, kako ohraniti ali prenesti svoje preizkušene ideje.

Svoje zaključke lahko zapišete v kratko »beležko refleksij«. Ta lahko vključuje ključne dosežke in izzive, naučene lekcije iz procesa pilotiranja ter praktične ideje za ohranjanje ali širjenje inovacije.

14

POSKUSITE

Srečanje, namenjeno refleksiji, zaključite tako, da vsakega člana ekipe povabite, naj deli en uvid, ki ga bo osebno prenesel v svoje delo. To pomaga spremeniti skupno učenje v trajno zavezo.

SKLENITI KROG

Refleksija o rezultatih je hkrati konec in nov začetek. Zagotavlja, da inovacije niso izolirana dejanja, temveč del neprekinjene poti učenja in izboljšav. S premorom za analizo, poslušanje in deljenje vaša ekipa pripravlja teren za prihodnje cikle inovacij, ki so modrejši, odzivnejši in bolj trajnostni.



OD METODE DO GIBANJA

Vsaka inovacija se začne z majhnim dejanjem poguma. S skupino ljudi, ki se odloči na problem pogledati drugače in si zamisli, da je sprememba mogoča. Ta priročnik je bil ustvarjen za podporo tem trenutkom. Ponuja metode, korake in orodja, a za vsakim od njih stoji nekaj globlje: prepričanje, da lahko lokalno delovanje ustvari trajno preobrazbo.

Z razvijanjem, testiranjem in razmišljanjem o družbenih inovacijah se vaša ekipa pridružuje širšemu gibanju snovalcev sprememb, ki delajo za bolj vključujoče, pravične in odporne skupnosti. Procesi, opisani tukaj, niso togi recepti, temveč žive prakse. Vabijo k eksperimentiranju, dialogu in učenju tako iz uspeha kot iz neuspeha.

Ne pozabite: pomembna sprememba je redko hitra, postane pa resnična takrat, ko jo delimo z drugimi.

Ko se priročnik zaključuje, se proces nadaljuje v vaši regiji, vaši organizaciji ali vaši skupnosti. Vsaka refleksija, vsak prototip, vsak pogovor prispeva k širši zgodbi o spremembah po Evropi in širše.

Če boste gradili na tem delu, vas vabimo, da svoje izkušnje, rezultate in uvide delite z drugimi. Skupaj lahko razširimo skupnost prakse in pomagamo družbenim inovacijam rasti tam, kjer so najbolj potrebne.

Konzorcij WIN se zahvaljuje vsakemu lokalnemu inovatorju, partnerju in članu skupnosti, ki je prispeval svojo energijo in domišljijo na tej poti. Naj bo ta priročnik vodilo in spodbuda za mnoge druge.

Družbena inovacija začne tam, kjer si ljudje upajo na novo premisliti, kako skupnosti delujejo.

Ta metodološki priročnik ponuja praktično pot za snovalce sprememb, ki želijo razvijati, testirati in reflektirati družbene inovacije, ki izboljšujejo življenja ljudi v prikrajšanih položajih.

Priročnik temelji na izkušnjah projekta WIN in njegovih sedmih pilotnih regijah v Podonavju. Ponuja jasne korake, orodja in vaje za refleksijo na vsaki stopnji inovacijske poti – od zasnove ekipe in razumevanja potreb skupnosti do pilotiranja idej ter učenja iz rezultatov.

Publikacija, zasnovana za strokovnjake, izobraževalce, javne organe in podjetne ter predvsem družbeno odgovorne posameznike, združuje metodološke korake s človeškimi zgodbami o spremembah. Vabi vas k delovanju, učenju in rasti skozi refleksijo.

Zahvaljujemo se vsem koordinatorjem inovacijskih skupin WIN in lokalnim partnerjem, ki so te metode preizkusili v praksi. Njihova odprtost in ustvarjalnost sta oblikovali to publikacijo in še naprej navdihujeta njene bralce.

***Ker trajna inovacija ni le v tem, kaj ustvarimo,
temveč v tem, kako to ustvarimo skupaj.***

Interreg
Danube Region



Co-funded by
the European Union

WIN